



# SOMMAIRE

## Éditorial

### 1) Synthèse

Rapport présenté par François Baroin, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

La RGPP produit des résultats concrets

Les nouvelles mesures décidées par le CMPP

Les mesures finies

### 2) Les chantiers transversaux

#### La qualité de service

- Améliorer la qualité des services publics : l'accueil, le traitement des demandes et la gestion des réclamations
- Publier un baromètre de la qualité des services publics
- Simplifier la vie des usagers de l'administration

#### La rationalisation des dépenses

- Mutualiser les fonctions support
- Associer les opérateurs de l'État à l'effort de maîtrise des dépenses publiques
- Renforcer l'audit et le contrôle interne de l'État
- Lutter contre la fraude aux finances publiques

#### Un État moderne et innovant

- Dynamiser la gestion des ressources humaines
- Innover au service du citoyen



### 3) La RGPP dans les ministères

Services du Premier ministre

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer

Ministère de la Justice et des Libertés

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique

Ministère de l'Éducation nationale

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Ministère de la Défense

Ministère de la Santé et des Sports / Ministère de la Jeunesse et des Solidarités  
actives

Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

Ministère de la Culture et de la Communication

Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du  
Développement solidaire

Réforme de l'administration territoriale de l'État



## Éditorial

Deux ans après son lancement, la révision générale des politiques publiques (RGPP) est en cours et les réformes décidées en 2007 et 2008 progressent conformément aux attentes. Ce rapport d'étape rend compte de ces évolutions.

Je tiens à saluer l'effort accompli par l'ensemble des ministères : les réformes engagées dans cette première phase sont des réformes structurelles qui ont exigé de l'ensemble des administrations des réorganisations profondes et sans précédent. L'exemple de la Direction générale des finances publiques est, avec celui de Pôle emploi, particulièrement emblématique. Il reflète l'esprit de cette première étape de la RGPP qui aura permis de **décloisonner les administrations** et de **les réorganiser en fonction des priorités de l'État et des attentes des usagers**. Le nombre de postes de directeurs d'administration centrale a ainsi diminué de plus de 10 %, le nombre de directions de l'État est passé de vingt à huit en région et de dix à deux ou trois dans les départements. Des centaines de milliers d'agents sont concernés et participent à ce mouvement. Ainsi les fonctionnaires ont-ils fait la démonstration que l'administration pouvait changer et changer vite. C'est cet effort que vient récompenser le versement à leur profit de la moitié des économies dégagées par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux.

Pour les années qui viennent, l'enjeu est double : maintenir et amplifier l'effort pour que la RGPP apporte une contribution majeure au **redressement des finances publiques** et apporter à **l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens une attention quotidienne**.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques, présidé par le Président de la République, a, à cet effet, adopté une série de près de **150 nouvelles mesures** pour la période 2011-2013. Ces mesures ont été, pour la plupart, proposées par les ministères eux-mêmes puis expertisées et chiffrées par des équipes d'audit. La RGPP a donc franchi un cap : les ministères se sont approprié la démarche.

Ces nouvelles mesures portent prioritairement sur **l'amélioration de la qualité de service**. Les démarches administratives identifiées par les usagers comme prioritaires seront simplifiées : il sera ainsi possible d'informer en ligne et en une seule fois plusieurs administrations d'un changement de coordonnées ; il sera également possible de payer en ligne ses frais de santé ou de créer, modifier ou dissoudre son association par internet. Le référentiel Marianne qui garantit la qualité

de l'accueil (réponse au téléphone, délais d'attente) sera généralisé à l'ensemble des 6 500 sites de l'État accueillant du public d'ici à fin 2011.

En outre, un travail de revue des processus sera engagé pour réduire les délais d'attente dans les administrations traitant de nombreuses demandes d'usagers (préfectures, trésoreries, consulats). J'ajoute que pour en rendre compte, l'État s'engage à publier régulièrement un baromètre mesurant la qualité des services publics.

Cette nouvelle étape de la RGPP contribuera également à **la réduction des dépenses publiques**. Les nouvelles mesures permettront de dégager une économie de 10 milliards d'euros et de réduire les effectifs de l'État à hauteur de 100 000 postes. De 2007 à 2012, cet exercice aura conduit à ne pas remplacer plus de 150 000 fonctionnaires et à ramener les effectifs de l'État à ceux du début des années 1990. Ces réductions reposent sur des réformes qui permettent de maîtriser voire de réduire la dépense tout en améliorant le service rendu. Le « un sur deux » n'est pas une réduction systématique des effectifs. La grande majorité des suppressions d'emplois porte non pas sur le cœur de métier de l'État mais sur les fonctions support qui seront mutualisées, notamment en matière de systèmes d'information, avec la création d'un directeur des Systèmes d'information de l'État, et sur les missions périphériques, comme les gardes statiques pour la police et la gendarmerie. Un effort particulier sera engagé pour supprimer les doublons et les formalités inutiles : nous supprimerons, par exemple, les agréments devenus purement formels et nous simplifierons les processus de certification des formations. Une nouvelle étape sera également franchie en matière de dématérialisation de certaines démarches : une augmentation significative du taux de télédéclarants pour l'impôt sur le revenu ou pour les demandes d'aides agricoles sera recherchée.

**L'État s'est engagé à être exemplaire.** En particulier, en matière immobilière, les surfaces occupées par l'État continueront de baisser, de plus de 500 000 m<sup>2</sup> en trois ans. En Île-de-France, aucun bail de plus de 400 euros par an et par m<sup>2</sup> ne sera signé.

Enfin, l'engagement de **restituer aux agents la moitié des économies** générées par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux sera maintenu et l'effort de modernisation de la fonction publique poursuivi. Un nouveau programme de fusion de corps est notamment prévu.

L'ambition de la RGPP est ainsi renouvelée et les nouvelles décisions prises par le Conseil de modernisation des politiques publiques montrent que la démarche reste fidèle à ses trois principes fondateurs : l'amélioration de la qualité des services publics, la maîtrise des dépenses publiques et une meilleure valorisation du travail des fonctionnaires.

Ces réformes sont nécessaires, chacun le reconnaît. Il n'en demeure pas moins que leur mise en œuvre exige un effort important de la part de chaque agent. Je souhaite donc remercier chaleureusement l'ensemble des fonctionnaires pour leur implication et leur dévouement en faveur d'un service public de qualité.

**François BAROIN**  
Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Communication LA PRÉSENTATION DU QUATRIÈME RAPPORT D'ÉTAPE ET  
DES DÉCISIONS DU CONSEIL DE MODERNISATION DES  
POLITIQUES PUBLIQUES

---

Le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État a présenté une communication relative au quatrième rapport d'étape de la révision générale des politiques publiques et aux décisions prises par le Conseil de modernisation des politiques publiques présidé par le Président de la République.

La publication de ce quatrième rapport d'étape permet de prendre acte des résultats obtenus au regard des engagements pris par le Président de la République en mai 2007. Grâce à la mobilisation de l'ensemble des ministères, 78 % des mesures progressent conformément au calendrier prévu. La plupart des mesures qui accusaient un retard significatif au dernier rapport ont connu des avancées notables et 4 % seulement des réformes nécessitent de prendre des mesures correctrices importantes.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a, par ailleurs, décidé la mise en œuvre, d'ici à 2013, de 150 nouvelles mesures. Elles sont le fruit d'un travail et d'une collaboration de près d'un an avec les ministères. Elles permettront à la fois d'améliorer la qualité de service et de contribuer fortement à l'effort de redressement des comptes publics. L'objectif est d'économiser 10 milliards d'euros d'ici à 2013.

L'amélioration de la qualité des services publics constitue en effet une des priorités du Gouvernement. Ainsi, à titre d'exemple, il a été décidé qu'au total 100 démarches administratives seraient dématérialisées et simplifiées. L'État s'engage aussi à publier régulièrement un baromètre rendant compte de la qualité du service rendu aux concitoyens et de la gestion de leurs réclamations.

Les nouvelles mesures permettront, sans affecter les missions prioritaires de l'État, de poursuivre le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, ce qui correspond au non remplacement de 100 000 départs entre 2011 et 2013 et permet une économie de l'ordre de 3 milliards d'euros. L'objectif est également de réduire de 10 % les dépenses de fonctionnement de l'État et des opérateurs soit une économie d'environ 2 milliards d'euros d'ici à 2013. À cela viendra s'ajouter une économie de 10 % sur les dépenses d'intervention, soit environ 5 milliards d'euros. Parallèlement, les administrations centrales devront avoir réduit leurs effectifs de 10 % sur l'ensemble du quinquennat. L'effort de maîtrise des dépenses sera en outre étendu aux opérateurs et, dans le respect de la spécificité de leur gouvernance, aux organismes de sécurité sociale.

Enfin, de nouvelles actions sont engagées pour moderniser la fonction publique de l'État. Un programme quinquennal de fusions sera lancé pour supprimer 150 corps. Un effort de mutualisation sera engagé sur les formations comme sur la logistique des concours qui sera regroupée au sein d'un ou plusieurs organismes. Enfin, l'engagement de restituer aux agents la moitié des économies générées par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux est maintenu.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a renouvelé sa confiance à l'ensemble des fonctionnaires pour porter cette nouvelle ambition de la RGPP. Ce faisant, l'État s'engage résolument sur la voie de l'adaptation continue de ses pratiques, et ce au bénéfice de tous : usagers, contribuables et agents.



# SYNTHÈSE

---



## 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'usager (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

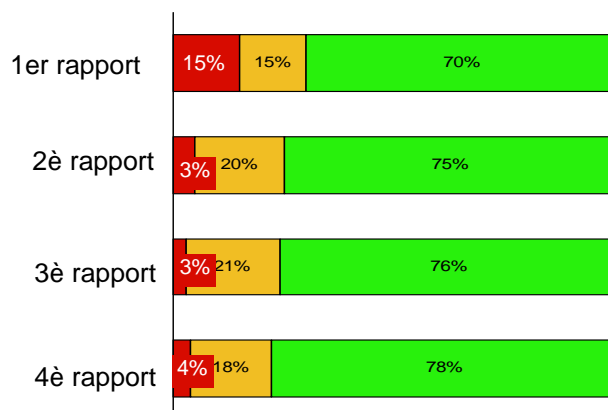
La forme du rapport se rapproche d'un tableau de bord en s'appuyant sur le principe du feu tricolore :

- 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<sup>er</sup> 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. 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 BVA<sup>1</sup>, 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

<sup>1</sup> 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'approprier 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.



## La RGPP produit des résultats concrets

Les réformes lancées dans le cadre de la RGPP dès 2007 produisent des résultats et montrent d'ores et déjà qu'il est possible de rendre un service public de meilleure qualité tout en maîtrisant et en réduisant les dépenses publiques.

### 1) La RGPP a permis d'améliorer la qualité du service public

Les réformes menées dans le cadre de la RGPP ont permis d'améliorer la qualité du service public et de l'accueil dans les services de l'État, que ce soit au travers du développement des guichets uniques, de la réduction des délais d'attente, du développement de nouvelles démarches pouvant s'effectuer à distance ou de la suppression de formalités inutiles.

#### 1.1 - Avoir un seul interlocuteur pour un nombre croissant de démarches

Les exemples de guichets uniques, physiques ou dématérialisés, mis en place depuis le début de la RGPP, sont nombreux.

- **Le guichet unique pour le calcul et le paiement des impôts**

**387 services des impôts aux particuliers issus de la fusion des centres des impôts et des trésoreries sont en place sur le territoire.**

À Saint-Martin d'Étampes (Essonne) par exemple, les services des impôts et du Trésor étaient déjà regroupés dans un même immeuble mais recevaient en parallèle les usagers sur deux étages différents. Aujourd'hui, les douze agents de la trésorerie et les trente agents des impôts travaillent ensemble : les agents ont été formés aux différents métiers. Un agent réalise l'accueil des contribuables pour répondre aux premières questions, qu'elles concernent le calcul ou le paiement de l'impôt, et les oriente vers un spécialiste du calcul ou du paiement si la question le nécessite. En cas de forte affluence, les autres agents du service peuvent venir renforcer les guichets d'accueil. Le premier étage est aujourd'hui entièrement dédié au public et a fait l'objet d'aménagements afin d'améliorer la qualité de l'accueil. Le centre reçoit en onze minutes en moyenne les 200 contribuables qui se présentent chaque jour.

- **Le guichet unique de l'emploi**

La fusion des réseaux des Assedic et de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) a permis le déploiement de 910 sites mixtes assurant au bénéfice du demandeur d'emploi, en un lieu unique, la délivrance de l'ensemble des services de placement et d'indemnisation du nouvel opérateur Pôle emploi. Cette simplification des démarches à accomplir par le demandeur d'emploi s'accompagne d'une amélioration du maillage territorial du service public de l'emploi : 60 sites mixtes Pôle emploi ont en effet été créés ex nihilo sur le territoire, ce qui représente une augmentation équivalente du nombre d'agences assurant les services de placement (il existait 850 agences ANPE). Quant à l'indemnisation, elle est désormais



assurée par les 910 sites mixtes de Pôle emploi, à comparer aux 650 points d'indemnisation du réseau ex-Assedic.

À Decazeville (Aveyron), par exemple, le Pôle emploi, hébergé dans la maison commune emploi-formation (MCEF), regroupe quatorze professionnels de l'emploi dont neuf au contact direct des usagers. 1 494 demandeurs d'emploi sont aujourd'hui accompagnés par le Pôle emploi de Decazeville. Sur le territoire de Decazeville, on recense 3 687 entreprises et 720 offres d'emploi recueillies depuis 2010 dont 43 % pour des emplois durables (CDI et CDD de plus de six mois). 610 offres ont été satisfaites depuis janvier dernier. Par ailleurs, 270 visites d'entreprises ont été réalisées depuis janvier 2010. Depuis fin mars 2010, il existe un numéro unique, le 39 95, pour les entreprises désireuses de déposer une offre d'emploi ou de s'informer sur les mesures d'aide au recrutement. Pour les demandeurs d'emploi, un numéro unique est également en place, le 39 49, ainsi que le site [poleemploi.fr](http://poleemploi.fr) pour obtenir un rendez-vous avec un conseiller. L'accueil des demandeurs d'emploi continue de faire l'objet d'améliorations : en septembre prochain, l'entretien unique sera mis en place à Decazeville afin de simplifier encore les démarches d'inscription en vue de l'indemnisation et de réflexion sur le projet professionnel de retour à l'emploi.

## ▪ Le « 39 39 Allo Service public », le numéro unique du renseignement administratif par téléphone

Le « 39 39 » est un numéro d'appel destiné à toutes les questions simples posées par les citoyens et concernant les services de l'État. Ce service a fait l'objet d'une restructuration importante : **les neuf centres d'appels qui existaient ont été fusionnés en un seul ; les horaires ont été élargis de 8h à 20h en semaine et de 8h30 à 18h le samedi et le coût de l'appel a été réduit à celui d'une tarification locale.**

Cette transformation donne satisfaction à 99 % des utilisateurs avec une progression des appels de 15 % notamment le samedi. L'amélioration de la qualité de l'information des Français s'accompagne d'une baisse du coût du service pour l'État.

## ▪ Le compte personnel des démarches en ligne « [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) »

La RGPP a également permis de développer le projet « [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) ». Ce service inauguré en octobre 2009 permet à chaque usager de créer sur internet son compte administratif personnel pour gérer plus facilement ses démarches avec l'administration. Plus de 500 000 comptes ont déjà été créés sur « [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) », qui reçoit plus de 15 000 visites quotidiennes.

À partir de leur compte, les utilisateurs peuvent accéder à un large ensemble de services administratifs en ligne (suivi des remboursements d'assurance maladie, des allocations familiales, du dossier de retraite, déclarations en ligne PAJE et CESU...), qui s'enrichit régulièrement de nouveaux services. Parmi les dernières démarches en ligne proposées sur « [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) », figure la possibilité d'informer en une seule fois plusieurs administrations d'un changement de coordonnées, suite à un déménagement ou d'un changement de nom, à la suite d'un changement de situation personnelle (mariage, divorce, adoption). Les utilisateurs disposent également d'un espace personnel de stockage, gratuit et sécurisé, qui leur permet d'enregistrer une copie de leurs pièces justificatives ou de leurs papiers d'identité, de façon à en disposer facilement pour n'importe quelle démarche.





## 1.2 - Réduire les délais d'attente

Pour réduire les délais d'attente des usagers, la RGPP a engagé plusieurs chantiers dits de « réingénierie des processus » ou « lean management » consistant à analyser l'organisation et les méthodes de travail d'un service pour en améliorer les résultats.

### La réorganisation des processus

#### Témoignage de Noël de Saint-Pulgent, chef d'équipe d'audit RGPP pour le ministère de la Justice

*« La révision générale des politiques publiques est un instrument essentiel de la modernisation de l'État. Elle initie une démarche originale, et inédite en France, qui consiste à associer à une réflexion globale sur les missions de l'entité concernée (ministère, opérateur de l'État) une analyse très pointue des organisations, des processus et des tâches d'exécution pouvant donner lieu à réingénierie. Ce va-et-vient permanent entre le sommet et la base est à mes yeux un des grands apports de la RGPP. Il permet de faire émerger des mesures précises, techniquement incontestables, et qui se situent dans une perspective d'ensemble cohérente pour le ministère ou l'organisme concerné. La constitution d'équipes d'audit mixtes, réunissant des hauts fonctionnaires et des consultants venant du secteur privé, s'est révélée très féconde pour les trois missions que j'ai dirigées. Nous avons pu disposer d'outils très novateurs. »*

#### ▪ La réduction des délais d'attente aux urgences

Le temps d'attente aux urgences a baissé de 28 % dans un CHU où la démarche RGPP a été appliquée.

#### ▪ La réduction des délais pour le traitement des demandes de naturalisation

De douze mois en 2009, les délais de traitement des demandes de naturalisation ont été réduits à cinq mois grâce à une meilleure organisation des services et à la suppression de la double instruction des demandes par les préfectures et le ministère de l'Immigration.

### La réduction des délais de traitement des demandes de naturalisation

#### Témoignage de Sophie Roblin, chargée de mission à la direction de projet, DMAT, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (précédemment chef du bureau de la citoyenneté à la préfecture des Yvelines)

*« Dans le cadre de la suppression de la double instruction des demandes de naturalisation, le ministère de l'Intérieur a initié une démarche d'amélioration du processus « naturalisation » en préfecture en 2009 auprès de trois départements pilotes (Yvelines, Seine-Saint-Denis et Hérault) en termes de stocks, de délais et de productivité, par la mise en œuvre de leviers d'amélioration identifiés par la méthode « Lean ».*

*Cette méthode se distingue par son approche participative en valorisant les agents au cœur des métiers. Elle repose sur la chasse aux gaspillages (dérangements téléphoniques, attentes d'enquêtes, etc.) et sur la valorisation des étapes à haute valeur*



*ajoutée. Une réduction des stocks de 40 % et des délais de douze à cinq mois en moyenne a déjà été observée.*

*Aujourd'hui, les agents bénéficient d'un environnement de travail apaisé et les usagers d'un service plus réactif. Fort de ces résultats, le ministère de l'Intérieur a déployé l'expérimentation à 34 départements. Le Conseil de modernisation des politiques publiques a par ailleurs acté un chantier « accélérateur de transformation » sur quatre autres processus (CNI passeport, séjour, permis de conduire et contrôle de légalité).*

#### ▪ La réduction des délais de délivrance des passeports

**Plus de 2,4 millions de passeports biométriques ont été réalisés depuis le lancement du programme en juin 2009. Le délai de mise à disposition du passeport biométrique est aujourd'hui de dix jours en moyenne.**

Conformément aux engagements pris entre les partenaires de l'Union européenne, le nouveau passeport biométrique doit permettre aux citoyens français de voyager avec un titre plus sécurisé contenant les empreintes digitales et une image du visage numérisées.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a souhaité que la mise en œuvre de ces nouvelles règles s'accompagne de la réorganisation du processus de délivrance du titre afin de le rendre plus rapide, plus efficace et plus sûr.

La nouvelle procédure simplifie les démarches pour les Français souhaitant voyager. L'utilisateur peut en effet effectuer une demande de passeport biométrique dans la mairie de son choix parmi les 2 075 communes équipées de stations d'enregistrement ou dans l'un des 212 consulats équipés. L'ensemble de la procédure, de la demande à la production, est automatisé et s'opère par voie télématique entre les mairies, les préfectures et l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) réduisant ainsi le délai de délivrance du passeport.

En 2009, année de lancement du dispositif, les passeports ont été mis à la disposition du demandeur en moyenne douze jours après réception du dossier en mairie. Aujourd'hui le délai de mise à disposition du passeport est de dix jours en moyenne. L'objectif est que les passeports soient mis à la disposition des usagers sept jours seulement après leur demande.

### 1.3 - Faire ses démarches en ligne

#### ▪ La demande d'inscription en ligne sur les listes électorales

**Après une phase d'expérimentation fin 2009, la demande d'inscription en ligne sur les listes électorales est en voie de déploiement dans toutes les communes volontaires.**

En moyenne, plus de 700 000 Français demandent chaque année leur inscription sur les listes électorales. Ce chiffre augmente fortement les années qui précèdent une élection, avec un pic dans les derniers jours de décembre.

Pour faciliter les démarches des citoyens, une mesure RGPP a ouvert la possibilité de demander son inscription en ligne par l'intermédiaire de « mon.service-public.fr », le compte personnel des démarches en ligne.

Plusieurs communes pilotes ont testé cette démarche en 2009 avec succès. Ainsi, par exemple, depuis l'ouverture de ce service à Issy-les-Moulineaux, à Aix-sur-Vienne et au Havre, 15 % des nouveaux électeurs inscrits ont choisi de le faire sur internet. Chaque commune peut aujourd'hui demander à être rattachée au dispositif pour offrir gratuitement



ce service à ses habitants. L'extension à toutes ces communes volontaires pourrait représenter un gain de temps considérable : ce sont plus de 100 000 déplacements aux guichets des mairies qui seraient ainsi évités.

- **La télédéclaration des revenus**

**9,7 millions de contribuables ont déclaré leurs revenus par internet en 2009 et plus de 10 millions en 2010.**

Depuis plusieurs années, les contribuables peuvent télédéclarer leurs revenus et ainsi bénéficier d'un délai plus long pour faire leur déclaration et estimer l'impôt dont ils devront s'acquitter.

- **La télédéclaration des demandes d'aides PAC pour les agriculteurs**

Les agriculteurs peuvent faire en ligne leurs demandes d'aides au titre de la politique agricole commune (PAC) : **30 % des demandes d'aides se font aujourd'hui par internet.**

#### 1.4 - Supprimer des démarches non essentielles

La RGPP, par une analyse systématique des procédures et des attentes des usagers, a permis de supprimer un certain nombre de démarches non essentielles.

- **La mise en place du visa long séjour valant titre de séjour (VLS-TS)**

**L'obligation pour les titulaires d'un visa long séjour de se présenter en préfecture pour obtenir un titre de séjour a été supprimée : entre le 1<sup>er</sup> juin 2009 et le 31 mars 2010, ce sont ainsi 98 500 déplacements en préfecture qui ont été évités.**

Les étudiants et travailleurs étrangers bénéficiaires d'un visa long séjour devaient se déplacer en préfecture à leur arrivée sur le territoire français pour y déposer un nouveau dossier et obtenir un titre de séjour alors que leur dossier venait d'être instruit par les services consulaires. L'accueil des étrangers et le traitement de leur dossier sont l'une des activités qui mobilisent le plus les agents en préfecture et qui conduit trop souvent à de longues files d'attente à l'extérieur des bâtiments préfectoraux.

Afin de simplifier les formalités administratives, en particulier pour les étudiants et les chercheurs étrangers, tout en allégeant la charge administrative des agents, le visa long séjour valant titre de séjour (VLS-TS) a été mis en place le 1<sup>er</sup> juin 2009. Ce visa, valable pour un séjour en France supérieur à trois mois, dispense son titulaire de se déplacer en préfecture à son arrivée sur le territoire, pour y déposer une demande de titre de séjour. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2009, date de leur mise en service, et le 31 mars 2010, ce sont 98 500 VLS-TS qui ont été délivrés, ce qui représente environ 75 % des flux entrant sur le territoire français pour une durée supérieure à trois mois. Plus de deux tiers de ces visas ont été délivrés à des étudiants.

- **Le système d'immatriculation à vie pour les véhicules (SIV)**

**L'objectif de la RGPP a été de mettre en place un nouveau système qui permette tout à la fois de simplifier la vie des titulaires de carte grise, mais aussi de diminuer le nombre de dossiers pour les préfectures. Aujourd'hui, 8,7 millions de véhicules, sur les 37,4 millions de véhicules en circulation, portent les nouvelles plaques.**



La mise en place d'un nouveau système d'immatriculation des véhicules était une nécessité, le fichier national des immatriculations mis en place en 1994 nécessitant une profonde rénovation. Le système minéralogique actuel risquait d'atteindre ses limites dès 2014 à Paris. En 2008, ce sont plus de 10 millions de personnes qui ont procédé à un changement d'immatriculation (suite à un changement de véhicule ou un déménagement hors du département d'immatriculation). Cela représente autant d'usagers qui se sont présentés en préfecture pour déposer leur dossier, dossiers qui ont été instruits par environ 2 000 agents dédiés à cette mission.

Dans le nouveau système mis en place dans le cadre de la RGPP, un véhicule reçoit une immatriculation à vie, ce qui diminue de fait le nombre de démarches à effectuer par les automobilistes. Lors d'un déménagement ou de l'achat d'une voiture d'occasion déjà immatriculée dans le nouveau système, le propriétaire n'a aujourd'hui plus besoin d'effectuer une démarche pour modifier son numéro d'immatriculation ni pour changer de plaque.

Il peut en outre choisir de faire immatriculer son véhicule partout en France, quel que soit son lieu de domicile, en préfecture ou auprès de l'un des 23 000 professionnels de l'automobile habilités (garagistes, concessionnaires,...). Depuis la mise en place du nouveau système, ce sont près de 4 millions de dossiers qui ont été ainsi traités par les professionnels de l'automobile. Les préfectures gardent néanmoins toute leur compétence pour les opérations plus complexes ou à risque (immatriculation de véhicules importés par exemple).

Avant la fin de l'année 2010, les propriétaires pourront en outre déclarer en ligne la cession de leur véhicule à un particulier.

#### ▪ La suppression des demandes de copie ou d'extraits d'actes d'état civil

Un système d'échange sécurisé entre les mairies est en cours de développement, ce qui permettra de supprimer l'obligation pour les citoyens de demander des copies ou extraits d'actes d'état civil auprès de leur mairie de naissance pour réaliser leurs démarches.

### 1.5 – Améliorer la qualité de l'accueil dans les services de l'État

Trois départements pilotes, la Haute-Marne, la Meurthe-et-Moselle et la Somme, ont atteint en trois mois un niveau de qualité de service exemplaire dans l'ensemble des services de l'État qui accueillent du public (préfecture, justice, éducation nationale, centre des finances publiques,...).

Ces services respectent aujourd'hui les engagements du référentiel Marianne comme le traitement des courriers en moins de quinze jours ou la prise en charge des appels téléphoniques en moins de cinq sonneries.



### La mise en œuvre du référentiel Marianne pour améliorer l'accueil au guichet ou au téléphone dans les administrations

#### Témoignage de M. Prévost, préfet de la Haute-Marne

« La préfecture de la Haute-Marne s'est engagée de mars à juin 2010 dans la démarche d'amélioration de l'accueil des services du département dans ses quatre dimensions (accueil physique, téléphone, courrier, mél). Avec un accompagnement marqué de la DGME, une cinquantaine d'ateliers participatifs ont permis aux agents d'identifier des leviers d'amélioration de l'accueil opérationnels et répliquables.

Pilotée au sein du collège des chefs de services de l'État réunis autour du préfet, cette démarche a permis aux services de la préfecture, comme à ceux des autres sites des services de l'État en Haute-Marne engagés dans cette démarche de progrès, de mettre en place, en moins de trois mois, des actions permettant de réaliser un saut qualitatif significatif vers le niveau du référentiel Marianne. »

## 1.6 – Améliorer le service public

La RGPP, en recentrant l'État sur ses priorités, contribue à améliorer le niveau de service rendu.

### ▪ « Reconquérir le mois de juin » à l'école

Une mesure RGPP au ministère de l'Éducation nationale prévoyait « la reconquête du mois de juin ». **Depuis 2007, les élèves ont gagné, selon les niveaux de classe, entre quinze jours et trois semaines de cours effectifs.** Les dates du diplôme national du brevet ont été reculées de huit jours depuis 2007 et le calendrier du baccalauréat a été décalé de plus de dix jours.

### ▪ La lutte contre l'insécurité routière

Diminuer le nombre d'accidents et de tués sur les routes est une priorité à laquelle la simple augmentation du nombre de policiers et gendarmes qui assurent la surveillance du réseau routier ne peut répondre. **La RGPP a donc pour objectif de disposer de forces de sécurité routière mieux réparties sur le territoire et dans le temps et mieux équipées.**

En 2008, 60 % des personnes victimes d'accident mortel de la route l'étaient sur les routes départementales et 11 % sur les routes nationales. Le réseau secondaire nécessite donc une surveillance toute particulière. Il a été décidé dans le cadre de la RGPP de modifier l'organisation des forces de sécurité afin de renforcer l'effort et la présence des policiers et des gendarmes sur le réseau secondaire. Début 2010, c'est déjà plus de 80 % de l'activité des gendarmes en matière de sécurité routière qui se fait en dehors des autoroutes.

**Par ailleurs, la RGPP a permis de moderniser les outils utilisés par les policiers et gendarmes pour lutter contre les principales causes d'accident** (alcool, conduite sous l'emprise de la drogue). 3 200 véhicules de police et de gendarmerie sont aujourd'hui équipés d'éthylomètres, appareils qui permettent de vérifier le taux d'alcool dans le sang après un premier dépistage. Depuis le début de la RGPP, ce sont aussi plus de 155 000 tests salivaires de détection des stupéfiants qui ont été mis à disposition afin que les agents qui assurent la sécurité routière sur le terrain bénéficient d'un système de détection simple et fiable.





**Les premiers résultats ont été visibles dès décembre 2009** et se confirment sur les cinq premiers mois de 2010 : - 8,9 % de tués, - 14,8 % de personnes hospitalisées par rapport aux cinq premiers mois de 2009. 142 vies ont ainsi été épargnées en 2010 pour ces cinq premiers mois. Pour la première fois, le nombre de tués au cours des cinq premiers mois d'une année est inférieur à 1500 morts.

## 2) La RGPP a également permis de maîtriser les dépenses publiques

### 2.1 – Des coûts de fonctionnement de l'État en baisse

**Les coûts de fonctionnement de l'État n'avaient cessé d'augmenter. La RGPP a permis d'inverser la tendance :**

- en matière d'achats, le regroupement des commandes une fois par an et pour plusieurs ministères, permet à l'État d'obtenir des réductions de l'ordre de 30 à 40 % ; une économie d'un milliard d'euros est attendue à horizon 2013 ;
- depuis le début de l'exercice, le parc immobilier de l'État a diminué alors que jusqu'alors il ne cessait de s'étendre : les services de l'État ont libéré 184 000 m<sup>2</sup> depuis 2007. Ce mouvement va se poursuivre : grâce au regroupement des services de l'État dans les régions et départements, ce sont plus de 500 000 m<sup>2</sup> qui seront gagnés au cours des trois prochaines années ;
- en matière d'effectifs, 100 000 départs à la retraite n'auront pas été remplacés entre 2007 et 2010. Les effectifs n'avaient cessé de croître depuis 1980, alors même que l'État transférait des missions aux collectivités locales et aux opérateurs.

### 2.2 – Le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux

Le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux repose sur une analyse fine des priorités de l'État et des gains de productivité possibles. Les réformes mises en œuvre ont rendu possible les réductions d'effectifs en permettant par exemple :

- **La réorganisation de la présence des services publics sur le territoire**

**Les services de l'État en région et dans les départements ont été restructurés en profondeur : le nombre de directions est passé de vingt à huit en région et de dix à deux ou trois dans les départements.** La nouvelle organisation est particulièrement novatrice au niveau départemental puisque les services de différents ministères ont été regroupés au sein de directions départementales interministérielles. C'est par exemple le cas des directions départementales de la protection des populations qui regroupent l'ensemble des services de l'État en charge des contrôles sanitaires.

Les nouvelles structures sont aujourd'hui en place dans tous les départements et régions, à l'exception de l'Île-de-France et de l'outre-mer où les réorganisations seront effectives le 1<sup>er</sup> juillet 2010.

**La fusion de l'ANPE et des Assedic au sein de Pôle emploi** est également emblématique des restructurations en cours : 910 agences Pôle emploi sont aujourd'hui en place sur le territoire afin d'accompagner les demandeurs d'emplois, qu'ils soient indemnisés ou non, dans leur recherche d'emploi ou leurs démarches pour le versement des allocations.

**La fusion de la DGI et de la DGCP** ne concerne pas uniquement l'administration centrale : les réseaux des deux administrations ont été fusionnés au sein de la direction générale des Finances publiques (DGFIP) afin d'offrir un guichet fiscal unique aux contribuables.



### La création des guichets fiscaux uniques

#### Témoignage de Maxime Gauthier, chef du service « fiscalité » de la DGFIP

*« Les guichets fiscaux uniques pour les contribuables, ce sont plus de 700 « services des impôts des particuliers » dans les villes et un accueil fiscal de proximité sur le reste du territoire, offrant au contribuable un traitement unifié en un lieu et une seule démarche de tous leurs sujets fiscaux. Désormais, le contribuable, qu'il s'agisse du calcul ou du paiement peut effectuer ses démarches en une seule fois et n'a plus à s'adresser à deux services, le centre des impôts et la trésorerie.*

*Pour réussir le guichet fiscal unique, il fallait tirer les leçons des échecs du passé : il fallait donc s'inscrire dans une fusion d'ensemble et d'ampleur des impôts et du Trésor public, avec un commandement unique à tous les niveaux – au plan national et dans tous les départements –, avec une fusion des services (création des directions départementales des finances publiques et des services des impôts des particuliers) et avec une fusion des statuts et des règles de gestion de tous les agents.*

**La réforme de la carte judiciaire** est également en cours, afin de permettre une meilleure affectation des moyens entre les juridictions. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 178 tribunaux d'instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes et deux tribunaux de grande instance ont été fermés, tandis que sept tribunaux d'instance, six tribunaux de commerce et un conseil des prud'hommes ont été créés. La réforme de la carte judiciaire se poursuit et vingt des 184 tribunaux de grande instance seront fermés d'ici à la fin de l'année 2010.

Par ailleurs, **le maillage territorial de la gendarmerie nationale est progressivement revu** afin d'ouvrir ou renforcer des brigades dans les zones prioritaires. Ces réorganisations ne sont pas incompatibles avec l'amélioration de la sécurité des Français : ainsi, en Moselle, zone où la restructuration a été de grande ampleur en 2009, la délinquance a baissé de 5,1 %.

**Les territoires sont accompagnés dans leur transformation**, avec notamment des plans d'accompagnement aux restructurations de la Défense. L'État s'est engagé à soutenir l'activité économique des villes ayant dû faire face au départ ou à la dissolution d'unités de l'armée. L'un des exemples emblématiques est la **mise en place de contrats de redynamisation de sites de défense, dont bénéficieront vingt-quatre agglomérations, pour la période 2009-2015**. C'est le cas d'Arras, où était basé le 601<sup>e</sup> Régiment de circulation routière jusqu'au mois de juillet 2009. Le contrat de redynamisation associe l'État, la région, le département et des communes. L'un des points centraux du plan est la redynamisation de la zone où était implanté le régiment. Des logements étudiants ont été construits dans les bâtiments libérés par l'armée : trente-quatre logements étaient disponibles dès la rentrée 2009 dans le pavillon des sous-officiers de la citadelle Vauban et cinquante-sept le seront d'ici à 2011.

#### ▪ Le désengagement de missions périphériques

Au ministère de la Défense, l'habillement et la restauration vont être en partie externalisés pour permettre aux militaires de se concentrer sur leurs missions opérationnelles.

Autre exemple, **les transferts de détenus ont baissé de plus de 6 % en 2009 grâce au développement de la visioconférence dans les tribunaux et les établissements pénitentiaires**.



Plus de 1 200 policiers et des gendarmes sont mobilisés chaque année pour assurer la sécurité des transports de détenus. Ces transferts de détenus représentent une charge qui pèse sur les forces de sécurité alors même qu'ils ne sont pas toujours nécessaires. Il a ainsi été décidé de limiter les mouvements de détenus au strict nécessaire. Le recours à la visioconférence est l'un des moyens qui a été mis en place par le ministère de la Justice et des Libertés.

L'équipement de la totalité des tribunaux de grande instance (TGI) ainsi que de 85 % des prisons en système de visioconférence a permis de réduire de 6,4 % en 2009 le nombre de transferts (dépassant l'objectif initialement fixé à 5 %) et de recentrer l'action des agents du ministère de l'Intérieur sur leurs missions de sécurité. Une telle diminution correspond à libérer l'équivalent d'un escadron de gendarmes mobiles, soit 120 agents sur deux ans.

**Le nombre de policiers et gendarmes mobilisés pour la garde statique de bâtiments administratifs a également pu baisser grâce à la vidéosurveillance.** Les gardes statiques emploient actuellement plus de 4 000 agents.

## ▪ L'automatisation et la dématérialisation de certains processus

La télédéclaration de l'impôt sur le revenu (9,7 millions de télédéclarants en 2009, plus de 10 millions en 2010), de la TVA ou des demandes d'aides agricoles (30 % des demandes aujourd'hui) facilitent le traitement des dossiers par l'administration.

**Le PV électronique** offre un autre exemple. Il est expérimenté depuis novembre 2009 sur 31 sites. Alors que le PV papier entraîne une gestion administrative très lourde avec de multiples ressaisies, le PV électronique permet de supprimer les tâches d'archivage, de ressaisie et de transmission des PV assurées par les bureaux des contraventions et de redéployer ainsi des agents sur des missions prioritaires comme la sécurité routière.

## ▪ La suppression de tâches effectuées simultanément à plusieurs niveaux géographiques ou au sein de différentes administrations

**La double instruction des demandes de naturalisation par les préfectures et les services du ministère de l'Immigration a été supprimée.** Cela a permis de réduire la charge pour les services et les délais pour les demandeurs (de douze mois en 2009, les décisions de naturalisation ont été réduites à cinq mois), tout en améliorant la qualité de l'instruction des dossiers.

### La suppression de la double instruction des demandes de naturalisation

**Témoignage de Monique Lajugie, adjointe au sous-directeur de l'accès à la nationalité française, DAIC, ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (MIIINDS)**

*« La suppression de la double instruction des demandes de naturalisation a amené à déconcentrer certaines procédures aux préfectures pour pallier des délais de décision trop longs, pouvant aller jusqu'à plusieurs années dans certains cas. Afin d'harmoniser les décisions des préfets et d'en garantir la qualité, ce chantier a nécessité de profondes mutations tant en administration centrale qu'au niveau des préfectures.*

*Pour permettre à ces dernières de prendre pleinement en charge cette nouvelle mission à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010, il a fallu refondre les processus internes et les outils (fiches d'aides à la décision, refonte du système informatique...) et former leurs personnels : au total, 240*





*agents de préfectures ont été formés par la sous-direction de l'accès à la nationalité du MIIINDS. Une expérimentation a été menée sur les six premiers mois de 2010 avec 21 préfectures représentant 60 % des flux de naturalisations. Parallèlement, la sous-direction a réorganisé ses bureaux pour que chaque préfecture ait une équipe référente à sa disposition et puisse, en temps réel, grâce à un outil informatique partagé, contrôler de manière exhaustive ou par sondage les délais et la qualité de leurs travaux. »*

## ▪ Le développement de la mutualisation des fonctions support

**Le service des achats de l'État a été créé en 2009** pour coordonner les achats communs à plusieurs administrations et qui faisaient pourtant l'objet de multiples marchés.

### Le regroupement et la professionnalisation des fonctions support

**Témoignage de Jacques Barailler, directeur du Service des achats de l'État**  
ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

*« La professionnalisation des achats vise à doter l'État d'une vision partagée des enjeux, de méthodes et processus communs, d'un renforcement des compétences et d'une mise en réseau des experts. Depuis 2009, les travaux « Calypso » montrent le formidable potentiel d'opportunités à saisir pour les achats de l'État. Des opportunités à notre portée puisque les bonnes pratiques existent dans nos services. Grâce à une expertise partagée entre ministères, l'objectif de un milliard d'économies à horizon 2013 (10 % d'économies sur les achats courants) est atteignable. Aujourd'hui, la nouvelle organisation des achats fonctionne et notre grande force pour des économies intelligentes est l'esprit d'équipe visible dans les groupes interministériels et multifonctionnels mis en place. »*

Autre exemple de mutualisation interministérielle, **l'Opérateur national de paie** est aujourd'hui en place et prépare le raccordement des ministères : l'objectif est que l'opérateur traite la paie de l'ensemble des agents de l'État.

**L'immobilier** fait également l'objet de mutualisations : une structure nationale de pilotage de l'immobilier départemental a ainsi été mise en place au mois d'octobre 2009 et a d'ores et déjà débuté la mise en œuvre d'un vaste plan de regroupement des services départementaux des ministères. Sur les trois prochaines années, 500 000 m<sup>2</sup> devraient ainsi être gagnés.

**Le mouvement de mutualisation des formations continues a été engagé.** Des formations spécialisées ont par exemple été mutualisées entre la police et la gendarmerie. Plus de 24 000 heures de formation spécialisées ont ainsi été réalisées en commun en 2009.

**La mise en place des bases de défense** permet enfin de mutualiser le soutien entre plusieurs unités et organismes du ministère de la Défense présents sur un même territoire.



### Les nouvelles bases de défense

#### Témoignage du colonel Hubert Brochier, commandant de la base de défense de Clermont-Ferrand

« Base pilote, la base de défense de Clermont-Ferrand est implantée sur quatre départements de la région Auvergne. C'est une base de près de 5 000 militaires et civils ; elle comprend deux régiments de l'armée de terre, une base de soutien du matériel de l'armée de terre, un établissement du service industriel de l'aéronautique de l'armée de l'air, une antenne locale chargée de la reconversion, un bureau du service national et bientôt le Détachement Air 277. Auparavant, ces unités et organismes assuraient leur propre soutien. Désormais l'ensemble des capacités et des moyens de soutien de proximité est regroupé et transféré à un seul organisme de soutien par base de défense. Parallèlement, les soutiens spécialisés se sont réorganisés et des plates-formes de mutualisation de service ou d'expertise ont été mises en place au profit cette fois de plusieurs bases, garantissant l'efficacité, la permanence et la performance du soutien, y compris pour les unités opérationnelles projetées. »

#### ▪ L'arrêt de certaines missions lorsqu'elles entrent dans le champ concurrentiel

Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer et le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche se sont désengagés des activités d'ingénierie publique entrant dans le champ concurrentiel, comme la maîtrise d'œuvre routière, pour laquelle l'État n'a pas de raison de concurrencer l'offre privée.

#### ▪ La réduction du nombre de structures d'administration centrale

Trois exemples de réorganisation particulièrement emblématiques et de grande ampleur peuvent être cités :

**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 d'administration centrale 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**, le nombre de postes de directeurs a été réduit du tiers, passant à 22. De plus, pour renforcer leur unité et leur cohésion, tous les services de l'administration centrale, hors ceux de l'aviation civile, ont été regroupés sur le site de la Défense.

### Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer : une structure nouvelle née de la fusion de trois ministères

#### Témoignage de Didier Lallement, préfet, Secrétaire général du ministère

« Pour le MEEDDM, la RGPP a d'abord été un outil pour unifier un nouveau ministère. Elle est désormais un levier de mise en œuvre du développement durable de nos territoires dont le Grenelle de l'environnement a défini les contours. Elle nous a en effet permis d'impulser



*un rythme sans précédent pour accomplir les réformes : une structure nouvelle, née de la fusion de trois ministères, la diminution d'un tiers des directions d'administration centrale, l'unification de l'échelon régional, la réorientation de notre action et des compétences sur nos missions prioritaires. Cette organisation, simplifiée, favorise la transversalité, et permet d'accroître l'efficacité collective et la performance de notre administration qui ainsi peut soutenir la dynamique de « croissance verte » du pays. »*

**Au ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'État**, la création d'une administration centrale unifiée sous le nom de direction générale des Finances publiques (DGFIP) par fusion de la direction générale des impôts (DGI) et de la direction générale de la comptabilité publique (DGCP) a permis de resserrer le nombre de structures administratives (passage de 89 bureaux ou missions à 71) et de regrouper les unités de travail sur des sites immobiliers cohérents et en nombre limité (rationalisation des implantations avec un passage de six à trois sites, libérant ainsi plus de 2 000 m<sup>2</sup> de bureaux).

## 2.3 – Le développement de systèmes de répartition des moyens en fonction de l'activité et de la performance

L'un des exemples emblématiques est le nouveau mode de financement des universités dans le cadre du passage à l'autonomie. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 51 universités, soit plus de 60 % des universités françaises, touchant une population de plus de 900 000 étudiants, ont accédé au régime des responsabilités et compétences élargies.

**La RGPP marque un tournant majeur pour les universités puisqu'elle propose une évaluation indépendante et transparente des universités et des établissements de recherche, une répartition des financements entre les universités à la performance et la mise en place de politiques incitatives.**

Afin de promouvoir l'excellence, le gouvernement a créé une autorité indépendante : l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) ayant pour mission d'évaluer notamment les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche. La performance est mesurée par de nouveaux critères qui vont de l'évaluation des laboratoires de recherche à l'insertion professionnelle. En place depuis 2006, l'agence est montée progressivement en puissance. En 2009, elle a réalisé et rendu publiques 1 517 évaluations d'établissements, d'unités de recherche et de formation.

Fort de ce nouveau mode d'évaluation, **le système d'allocation des moyens entre les universités a été réformé** pour développer dans les universités la culture du résultat et offrir un système de répartition global et transparent. Ainsi, 20 % de leurs moyens sont désormais distribués en fonction de leur performance en matière de formation et de recherche, contre 3 % avant la réforme.

Le nouveau système d'allocation des moyens vise également à **financer équitablement les universités sur la base de la réalité de leur activité**. 80 % de leurs financements sont attribués en fonction de l'activité mesurée pour la formation sur la base du nombre d'étudiants présents aux examens, et non plus sur celui des étudiants inscrits et pour la recherche sur le nombre d'enseignants-chercheurs publiant. Ainsi, en 2009, alors que le budget global des universités a crû de 6 %, les universités comme Bordeaux II, Paris VII, Angers, Lille II, Montpellier I et III, Lyon II et III ou encore Clermont-Ferrand I ont vu leurs moyens croître de plus de 30 %.



### 3) Enfin, la RGPP contribue à construire une fonction publique moderne et motivée

#### 3.1 – La RGPP a permis de dégager des économies dont la moitié a été reversée aux agents

Dès le lancement de la RGPP, il a été décidé que la moitié des économies correspondant au non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux seraient redistribuées aux agents afin qu'ils bénéficient de leur implication dans la réforme. **Cet engagement a été respecté et 0,5 milliard d'euros ont été versés en 2009.**

Au ministère de la Culture, par exemple, une prime individuelle, comprise entre 200 et 700 € par an, a été attribuée en fonction du mérite et de la catégorie de chaque agent. La filière recherche (ingénieurs de recherche, ingénieurs d'étude, assistants ingénieurs et techniciens de recherche) a également bénéficié d'une prolongation en 2009 de mesures prises en 2007 ; près de 500 agents ont ainsi bénéficié en moyenne de 300 € supplémentaires. Enfin, le ministère de la Culture a décidé de tenir compte en 2009 des charges supplémentaires, de responsabilité et de travail, pour les agents titulaires qui assurent en remplacement les missions d'un poste temporairement vacant et ce dès que l'intérim se prolonge au-delà d'un mois.

Au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, par exemple, plusieurs catégories se sont vu attribuer des revalorisations indemnitaires. Les personnels de police scientifique et technique ont ainsi vu leur régime indemnitaire augmenter entre 5 et 8 %. La prime de résultats exceptionnels de la police nationale a également fait l'objet d'une revalorisation.

Au ministère de l'Enseignement supérieur, les débuts de carrière universitaires ont été accélérés, le décret du 23 avril 2009, permettant lors de l'accès dans un corps d'enseignant-chercheur de prendre en compte les services antérieurs en qualité d'agent public, notamment en qualité de doctorant, ou de salarié de droit privé. Selon les parcours individuels des intéressés, la revalorisation des rémunérations brutes mensuelles induite par ces mesures s'étage entre 240 € et 510 €. En outre, une prime d'excellence scientifique a été instituée afin de reconnaître l'implication des enseignants-chercheurs dans la recherche de haut niveau. Pour un montant plancher de 3 500 € annuels et un montant maximum de 25 000 € annuels, 55 000 agents sont potentiellement concernés.

#### 3.2 – La RGPP a permis d'engager une nouvelle politique des ressources humaines au service des agents

**La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels des fonctionnaires** donne désormais 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 poste est supprimé de bénéficier d'un accompagnement personnalisé. Une bourse de mobilité a été mise en place pour faciliter les mobilités.

**La mise en place des directions départementales interministérielles (DDI)** le 1<sup>er</sup> janvier 2010 a conduit à engager un important travail interministériel de précision et de clarification des règles de gestion des ressources humaines au sein de ces nouvelles structures. C'est l'objet de la charte de gestion des ressources humaines dans les DDI diffusée et présentée dans les régions en mars 2010. Si le principe retenu a été celui du maintien des règles de gestion RH du ministère d'appartenance des agents, l'émergence d'une « culture DDI » et d'une véritable communauté de travail nécessite de faire progressivement converger et d'harmoniser les processus RH.

Des **plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH** interviennent d'ores et déjà auprès des DDI qui le souhaitent en apportant des conseils, en diffusant des méthodes



et des outils et en contribuant à l'échange de bonnes pratiques de GRH. Les plates-formes régionales d'appui à la GRH animent également des bourses de l'emploi interministérielles afin de permettre aux agents de prendre connaissance des opportunités qui existent dans l'ensemble des ministères dans leur région.

**Par ailleurs, le nombre de corps est passé de 685 à 380**, ce qui représente une réduction de 305 corps. Ainsi, 90 % des effectifs de la fonction publique de l'État sont, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, regroupés dans 140 corps. Au ministère de l'Intérieur par exemple, la fusion des corps administratifs du ministère est achevée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010. La filière administrative du ministère de l'Intérieur regroupe aujourd'hui plus de 40 000 agents dont 12 000 agents de catégories B et C de la police nationale et les personnels administratifs de la gendarmerie nationale.

On peut également rappeler les importantes avancées permises pour les 5,2 millions d'agents titulaires et contractuels de la fonction publique par **l'accord sur la santé et la sécurité au travail du 20 novembre 2009**. Signé par sept des huit organisations syndicales représentatives de la fonction publique et par l'ensemble des employeurs publics, il prévoit le développement d'une véritable culture de prévention, l'élargissement des missions des comités d'hygiène et de sécurité dans les fonctions publiques d'État et territoriale, la définition d'un plan d'action national de lutte contre les risques psychosociaux et la simplification des procédures de reconnaissance des atteintes à la santé (invalidité, accident du travail, maladie professionnelle).

Une **révision générale du contenu des concours** a par ailleurs été engagée pour les centrer davantage sur les compétences et aptitudes professionnelles, et permettre aux agents de mieux valoriser leur expérience professionnelle. Près de 280 concours ont déjà été réformés.

Enfin, le **suivi individualisé des agents** se développe afin d'instaurer une culture du résultat au sein de l'administration : un entretien d'évaluation est substitué à la notation, la rémunération en fonction des résultats est étendue aux cadres administratifs de l'État par l'intermédiaire d'une prime de fonction et de résultats, des entretiens et des bilans de carrière ont été créés.

## ▪ L'agence de reconversion des militaires

La reconversion constitue un élément indissociable du parcours professionnel des militaires. Cette mission était assurée par de multiples entités réparties sur l'ensemble du territoire auprès de chaque unité.

**Dans le cadre de la RGPP, il a été souhaité que les acteurs des anciennes structures de reconversion des armées soient regroupés au sein de « Défense mobilité » afin de professionnaliser le dispositif, de multiplier les opportunités offertes tout en mutualisant les moyens.**

Défense mobilité a été inauguré le 26 mars 2009 et dix antennes « Défense mobilité » ont été implantées. **Il y aura d'ici à 2011 une antenne locale dans chaque base de défense (51 en métropole)**. Défense mobilité accueille désormais tous les personnels, qu'ils soient des militaires quittant l'institution, des civils ou leurs conjoints en réorientation professionnelle vers le secteur privé ou public. Chaque candidat a la possibilité d'effectuer un bilan de compétences pour construire son parcours professionnel.

La professionnalisation de l'aide à la reconversion a permis d'obtenir des résultats dès la première année de création de « Défense mobilité ». Malgré un nombre d'inscrits au dispositif d'aide à la reconversion en baisse d'environ 15 % par rapport à 2008, le nombre de prestations accordées (accompagnement direct vers l'emploi, formation professionnelle) est resté stable. Le nombre de reclassements de militaires vers la fonction publique a augmenté de plus de 50 % par rapport à 2008 et le nombre de reclassements vers le secteur privé de 10 %, et ce dans un contexte de crise économique défavorable à l'emploi.





# Les nouvelles mesures RGPP

## Services du Premier ministre

Renforcer la mutualisation des services RH.

Rationaliser, notamment par la mutualisation, la gestion des systèmes d'information.

Rationaliser l'organisation des services logistiques et immobiliers.

Mutualiser les services financiers au sein de la DSAF.

Mutualiser les structures de documentation et la gestion des ressources de secrétariat.

## Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer

Optimiser l'efficacité de l'administration centrale.

Améliorer la performance de la DGAC.

Réformer le secrétariat des commissions départementales de sécurité.

Etudier l'opportunité de créer un établissement public des espaces naturels protégés.

Moderniser l'application du droit des sols (dont le permis de construire) et les déclarations d'urbanisme liées aux travaux, notamment par la dématérialisation.

Poursuivre la réforme du numéro unique de demande de logement social (mise en place notamment d'un formulaire unique de demande auprès de différents bailleurs sociaux).

Simplifier la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité.

Réorganiser les services d'ingénierie routière.



## Ministère de la Justice et des Libertés

Optimiser les principaux processus des services judiciaires.

En lien avec le Conseil d'État et le ministère chargé de l'Immigration, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile.

Rationaliser l'administration centrale du ministère.

Professionaliser la fonction « Achats ».

Rationaliser les implantations immobilières parisiennes du ministère (site unique de l'administration centrale, hors Vendôme, et libération des locaux de l'ENM sur l'île de la Cité).

Renforcer la maîtrise du ministère de la Justice sur ses projets informatiques.

Interconnecter Cassiopée avec les applications « métier » des services enquêteurs.

Moderniser le fonctionnement du casier judiciaire.

Rationaliser le traitement des frais de justice par les services judiciaires.

Mutualiser au niveau national le dispositif d'interceptions judiciaires.

Poursuivre la modernisation du fonctionnement des greffes pénitentiaires.

Permettre aux usagers de suivre le traitement de leurs plaintes en ligne.

Rationaliser et simplifier l'aide juridictionnelle pour en réduire le coût.

## Ministère des Affaires étrangères et européennes

Déterminer les formats types d'ambassades et la cartographie cible des postes afin de poursuivre l'adaptation du réseau diplomatique.

Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion.

Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs.

Élaborer un plan triennal (2011-2013) d'évolution du réseau culturel et de coopération privilégiant en particulier le rapprochement avec le réseau des Alliances françaises.

Optimiser les processus métier consulaires, afin d'améliorer la qualité de service à l'utilisateur et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables.

---

Note : les mesures partagées entre deux ministères sont listées deux fois (une fois sous chacun des deux ministères). Cela permet d'afficher toutes les mesures partagées, dites 'miroirs'.



Conduire, en lien avec le ministère chargé des Affaires sociales, un réexamen de l'exercice sur la solidarité de la Nation envers les expatriés en matière de protection sociale.

Optimiser les processus RH de gestion administrative et de paie dans le cadre de la mise en place du SIRH.

Harmoniser les processus budgétaires, de pilotage et de contrôle de gestion.

Étudier la possibilité d'une simplification des règles et pratiques de la comptabilité publique à l'étranger.

Consolider la mise en place du Service central des achats.

Poursuivre la rationalisation des services généraux.

## Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Rationaliser les fonctions support de la DG Trésor (administration centrale et réseau extérieur).

Améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE).

Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés.

Simplifier les démarches liées à l'exportation.

Simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (FSE).

Simplifier le recrutement d'un apprenti.

Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire.

Optimiser le programme de contrôle de la DGCCRF.

Dématérialiser la procédure de recensement.

Mutualiser et rationaliser les fonctions support des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.

Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés, agrément des services d'aide à la personne).

Rationaliser les fonctions support et le secrétariat général de la DGCIS.

Regrouper les écoles des Mines et des Télécommunications.

Rationaliser l'organisation d'Oséo.

Recentrer l'INPI sur son cœur de métier.

Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère.

---

Note : les mesures partagées entre deux ministères sont listées deux fois (une fois sous chacun des deux ministères). Cela permet d'afficher toutes les mesures partagées, dites 'miroirs'.





## Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

Consolider les capacités de coopération internationale en matière de sécurité en mutualisant les structures de coopération de la police nationale et de la gendarmerie nationale.

Permettre aux usagers de suivre le traitement de leurs plaintes en ligne.

Généraliser la mise en place du procès-verbal électronique (PVe).

Abandonner certaines réglementations pour permettre un redéploiement sur des missions prioritaires.

Renforcer la mutualisation et l'externalisation des moyens affectés à la représentation de l'État (moyens affectés aux garages et résidences des préfetures).

Dématérialiser les déclarations de création, de modification et de dissolution d'association.

Mettre fin à l'obligation de tenue et de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état civil.

Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie.

Optimiser la fonction achats.

Optimiser l'organisation et le fonctionnement de la direction de la sécurité civile.

Mutualiser les fonctions support dans le ressort de la préfecture de police de Paris.

Optimiser la gestion administrative de la police nationale en administration centrale et dans le réseau territorial (adaptation des centres de recrutement, optimisation de la restauration des CRS, fusion de directions d'administration centrale, évolution de l'entretien immobilier et du parc automobile, etc.).

Poursuivre la rationalisation des fonctions support de la gendarmerie (mutualisations aux niveaux central et zonal, amélioration des processus de gestion des ressources humaines, adaptation des centres de recrutement, évolution de l'entretien du parc automobile, etc.).

---

Note : les mesures partagées entre deux ministères sont listées deux fois (une fois sous chacun des deux ministères). Cela permet d'afficher toutes les mesures partagées, dites 'miroirs'.



## Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique

Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux.

Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et de statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale.

Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale jeunesse et sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'École polytechnique et des Écoles normales supérieures.

Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI.

Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en particulier en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage.

Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux.

Conjointement avec le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, mutualiser et rationaliser les fonctions support au sein des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.

Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés).

Alléger les obligations déclaratives des entreprises et des salariés, notamment par la réutilisation de données, et rationaliser les processus métiers du champ Travail des Direccte (rupture conventionnelle de contrat, accords collectifs d'entreprise).

Rationaliser les fonctions support de l'inspection du travail et harmoniser les méthodes de travail.

Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et travailler à la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information.

Mutualiser l'organisation de certains concours en s'appuyant sur un ou plusieurs centres de services partagés chargés de la logistique, et renforcer le pilotage stratégique et la coordination des concours au niveau interministériel.

---

Note : les mesures partagées entre deux ministères sont listées deux fois (une fois sous chacun des deux ministères). Cela permet d'afficher toutes les mesures partagées, dites 'miroirs'.



Renforcer le pilotage stratégique et la coordination de la formation continue au niveau interministériel et favoriser la mutualisation de certaines formations.

Engager un nouveau programme de fusion de corps de la fonction publique d'État.

Rapprocher les écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'État.

## Ministère de l'Éducation nationale

Optimiser l'enseignement des langues dans le premier degré.

Optimiser la qualité de l'accueil et du service rendu aux familles et faciliter leurs démarches.

Renforcer l'efficacité des services administratifs de l'Éducation nationale.

## Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Rénover la fonction RH dans un contexte d'autonomie croissante des opérateurs universitaires (à travers notamment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tenant compte de l'évolution de la démographie étudiante par territoire).

Mettre en place une démarche qualité au sein des universités, notamment dans le domaine des formations et développer l'évaluation par les étudiants.

Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités.

Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche.

Offrir aux chercheurs un accès à l'information technique et scientifique au meilleur coût.

Rationaliser l'organisation et améliorer l'efficacité des dispositifs d'incitation à l'innovation et la valorisation de la recherche.

Améliorer le pilotage et mettre en œuvre la tarification à l'usage des TGIR.



## Ministère de la Santé et des Sports / Ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives

Améliorer la performance de la gestion de l'Établissement français du sang tout en préservant le niveau de protection sanitaire.

Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et travailler à un plan de réforme des systèmes d'information.

Optimiser les moyens des Agences régionales de santé, notamment en s'appuyant sur la réalisation d'un audit spécifique.

Organiser la réorientation professionnelle des fonctionnaires issus des thermes d'Aix-les-Bains.

Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux.

Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et de statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale.

Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale jeunesse et sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'École polytechnique et des Écoles normales supérieures.

Mutualiser au niveau régional l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur sport et poursuivre la régionalisation des politiques sportives.

Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports.

Améliorer l'accompagnement (appui méthodologique, formation des bénévoles...) et l'évaluation de l'activité des associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, et rationaliser la gestion des subventions qui leur sont versées.

Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en particulier en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage.

Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux.

Permettre de payer en ligne ses frais hospitaliers.



## Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Moderniser l'organisation de la chaîne de la dépense sur les volets ordonnateurs et comptables (à travers la mise en place des centres de services facturiers au sein de la DGFIP).

Installer un directeur chargé de coordonner les dépenses informatiques de l'État.

Créer un compte unique et offrir un bouquet de services personnalisés pour les PME (sur le modèle de [mon.service-public](http://mon.service-public.fr)).

Simplifier l'ensemble des démarches liées à l'export.

Préenseigner les déclarations de revenus en y intégrant les informations liées au décès.

Informers simultanément plusieurs administrations d'un changement de coordonnées (bancaires, courriel, numéro de téléphones et adresse postale).

Mettre en place un baromètre de la qualité de service au sein de l'administration.

Garantir le niveau de qualité de la fonction d'évaluation (notamment des investissements de l'État, des dépenses fiscales et des opérateurs de l'État).

Définir et mettre en place une politique d'audit interne de l'État.

Étudier le traitement automatisé des déclarations papier de l'impôt sur le revenu.

Proposer et instruire la dématérialisation des échanges entre mutuelles et trésoreries hospitalières (en copilotage avec le ministère de la Santé).

Promouvoir le règlement des crédits d'impôts et de la prime pour l'emploi par virement.

Dématérialiser les échanges avec le secteur public local (renforcer la dématérialisation des pièces échangées, moderniser la chaîne de traitement des produits locaux et développement du règlement des produits locaux par carte bancaire notamment sur internet).

Mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus métiers (DGFIP).

Harmoniser et optimiser les procédures de recouvrement.

Tirer les implications de la mise en place de Chorus sur les volets ordonnateurs et comptables.

Intégrer les formalités préalables au dédouanement dans une logique de guichet unique.



Rationaliser les fonctions support de la DGDDI.  
Préparer la mise en place la taxe poids lourds.  
Diviser par 10 le nombre de sites internet publics.

## Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle.  
Mutualiser et rationaliser les fonctions support en services déconcentrés : DRAAF, DDT, DDCSPP.  
Développer la télédéclaration des demandes d'aides.  
Rationaliser les processus de gestion des aides.  
Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire.  
Rationaliser l'intervention des organismes et services déconcentrés qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire (santé animale et végétale).

## Ministère de la Culture et de la Communication

Poursuivre la rationalisation et la mutualisation des fonctions support en administration centrale et dans les services déconcentrés.  
Simplifier les demandes de subventions et leur traitement.  
Développer la performance et l'efficience des opérateurs.  
Simplifier les processus d'autorisation de travaux concernant les espaces et les sites protégés.  
Mettre en place une instance de pilotage interministériel renforcé dont la vocation sera de faciliter l'accès au patrimoine culturel et de moderniser la gestion des archives de l'État.





## Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire

Faire de l'OFPRA le guichet unique pour les demandes d'asile et de regroupement familial des réfugiés.

En lien avec le Conseil d'État et le ministère de la Justice, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile.

Dématérialiser le paiement des droits à l'OFII et moderniser les fonctions comptables de l'opérateur.

Développer les titres de séjour pluriannuels, en commençant par les étudiants.

Rationaliser la gestion des CADA.

Participer à la lutte contre la fraude aux droits sociaux.



## Liste des mesures finies

Conformément à l'article 122 de la loi de finances pour 2010 du 30 décembre 2009, une annexe présentant un bilan des mesures décidées en Conseil de modernisation des politiques publiques depuis 2007 et arrivées à leur terme au 31 décembre de l'année précédente est jointe au projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion.

Une mesure est qualifiée de « finie » si sa mise en œuvre est effective, si tous ses objectifs opérationnels ont été atteints et si les résultats obtenus ont fait l'objet d'une analyse contradictoire au niveau interministériel, notamment sur la qualité des effets attendus.

Au 31 décembre 2009, 58 mesures sont arrivées à échéance, soit plus de 15 % de la totalité des réformes. Les résultats opérationnels et budgétaires de ces mesures sont décrits dans le rapport annuel de performances de la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines » qui constitue l'une des annexes au projet de loi de règlement 2009.

La nature des réformes arrivées à échéance permet de présenter un éventail assez diversifié et complet des améliorations offertes par la RGPP :

- plusieurs mesures permettent de rationaliser ou de rendre plus efficaces les structures de l'État comme la réorganisation de l'administration centrale du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche ou la création de la direction générale des Finances publiques (DGFIP) fusionnant la direction générale des Impôts (DGI) et de la direction générale de la Comptabilité publique (DGCP) ;
- d'autres mesures ont plus généralement un impact sur la qualité de service comme la simplification des procédures de passation des marchés publics, l'amélioration de l'accueil téléphonique aux usagers (élargissement des horaires et baisse du coût des communications téléphoniques) ou la nouvelle organisation du temps scolaire au primaire et le droit à l'accueil en cas de grève au ministère de l'Éducation nationale.

S'agissant des emplois, le déploiement des mesures RGPP et la poursuite des réformes structurelles d'organisation et de fonctionnement des administrations de l'État en 2009 se sont traduits par la suppression de 24 742 postes sur le budget général de l'État. L'économie brute inscrite au budget de l'État est de l'ordre de 0,9 milliard d'euros pour la seule année 2009.

Par ailleurs, les réformes de structure engagées ont généré des économies de l'ordre de 500 millions d'euros sur les crédits de fonctionnement votés en loi de finances initiale 2010.



Ministère	Libellé de la mesure
<b>Administration territoriale de l'État</b>	L'organisation interministérielle des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) sera consolidée, notamment par la sélection des secrétaires généraux et le portage budgétaire de chargés de missions. Ils assureront également le pilotage des mutualisations à l'échelle régionale
	L'autorité hiérarchique du préfet de région sur le préfet de département dans la conduite des politiques publiques se traduira, au travers d'une adaptation des textes, par un pouvoir d'évocation, par le préfet de région, des sujets relevant des préfets de département pour lesquels une coordination régionale renforcée est indispensable, permettant ainsi d'assurer le pilotage et la cohésion de l'action interministérielle de l'État à cette échelle
<b>Affaires étrangères et européennes</b>	Mise en place dès l'été 2008 d'un centre opérationnel de réaction aux crises, à vocation interministérielle
	Organisation des services extérieurs de l'État dans les ambassades en pôles de compétences interministériels fonctionnant en réseau, sous l'autorité des ambassadeurs
	Transfert des crédits correspondant à la gestion informatique des visas au ministère chargé de l'Immigration pour lui permettre d'exercer sa responsabilité de mise en œuvre opérationnelle de la politique des visas
<b>Alimentation, agriculture et pêche</b>	Regroupement de la direction générale de la Forêt et des Affaires rurales et de la direction générale des Politiques économique, européenne et internationale, qui traitent toutes deux de la politique agricole, dans une direction générale des Politiques agricole, agroalimentaire et des territoires
	Limitation des interventions nationales et déconcentrées au bénéfice des associations en faveur du monde rural aux obligations communautaires en la matière (financements du Réseau rural)
	Après apurement des dettes et respect des engagements, transfert des biens des Sociétés d'aménagement régional aux régions, et arrêt du financement des travaux d'hydraulique par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche
	Rationalisation des aides à la cessation d'activité par la suppression du congé formation, de la compétence des régions, et du dispositif de pré-retraite des agriculteurs, en cohérence avec la politique du Gouvernement en matière d'emploi des seniors
<b>Budget, comptes publics et réforme de l'État</b>	Dans chaque ministère où il n'existe pas, nomination d'un responsable des achats (RMA) ayant compétence sur l'ensemble des achats courants du ministère
	Création d'une nouvelle administration centrale, la direction générale des Finances publiques, en mettant en commun les métiers proches et permettant une diminution de son format
	Adoption d'un budget pluriannuel couvrant la période 2009 à 2011
	Recensement de l'ensemble des obligations administratives imposées aux entreprises et identification des possibilités de rationalisation
	Transfert de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAPF) au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État
	Mesure des charges administratives pour les obligations jugées prioritaires par les entreprises et les services instruisant les dossiers
<b>Défense</b>	Révision des décrets d'attribution des trois grands subordonnés du ministre de la Défense, permettant notamment le renforcement de l'autorité du CEMA sur les chefs d'état-major
	Mise en place d'une commission d'harmonisation juridique pour mettre à jour les textes d'organisation du ministère et simplifier les réglementations



Ministère	Libellé de la mesure
<b>Écologie, énergie, développement durable et mer</b>	Mise en place d'un nouvel organigramme du ministère, centré sur les enjeux fondamentaux, qui permet le passage de 35 directions d'administration centrale à cinq grandes directions métier et un secrétariat général
	Amélioration de la programmation et des procédures de choix des grands programmes d'investissement
	Mise en place d'une meilleure articulation du fonctionnement des directions interdépartementales des routes en cas de crise avec les zones de défense en confiant un rôle de pilotage et de coordination à la direction interdépartementale des routes du chef lieu de la zone
	Lancement d'une mission de réflexion sur les missions et les carrières des ingénieurs publics
<b>Économie, industrie et emploi</b>	Simplification des procédures de passation des marchés publics, par des suppressions de consultations et d'obligations formelles inutiles
	Recherche de synergies avec le réseau des chambres consulaires à l'étranger et en France
	Rationalisation des périmètres et de la coordination des services statistiques ministériels, en particulier en fusionnant le service statistique du ministère de l'Industrie avec l'Insee
	Mise à l'étude de la meilleure articulation entre la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services et la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle pour la gestion des mutations économiques
	Suppression de l'Inspection générale du tourisme
	Création d'une Autorité chargée de garantir l'indépendance du système statistique
	Création d'une Autorité de la concurrence issue de la clarification des compétences entre le Conseil de la concurrence et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
	Fusion du corps des Mines et du corps des Télécommunications
<b>Éducation nationale</b>	Création d'une agence de gestion des moyens dédiés au réseau du ministère de l'Économie et de ses opérateurs pour accompagner le transfert progressif de l'activité commerciale des missions économiques vers Ubifrance
	Nouvelle organisation du temps scolaire au primaire
	Mise en place de nouveaux programmes à l'école primaire
	Mise en place d'une évaluation en CE1 et CM2
	Mise en œuvre du droit à l'accueil
	Mise en œuvre du droit à l'accompagnement éducatif
<b>Enseignement supérieur et recherche</b>	Reconquête du mois de juin
	Proposition aux régions de leur transférer les dispositifs en faveur de la diffusion technologique (à l'exception des incubateurs des universités et des instituts Carnot)
	Redéfinition des rôles et organisations des administrations centrales pour accompagner les mutations de la politique publique
<b>Enseignement supérieur et recherche</b>	Réforme du Haut conseil de la science et la technologie (HCST) dans sa composition et dans son fonctionnement, pour en faire l'organe interministériel de référence dans la définition d'une stratégie de recherche. Pour ce faire, le HCST a été rattaché au Premier ministre



Ministère	Libellé de la mesure
<b>Immigration, intégration, identité nationale et développement solidaire</b>	Clarification de la responsabilité en matière de visas entre le ministère des Affaires étrangères et européennes et le ministère de l'Immigration
	Passation d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'Office français de protection des réfugiés et apatrides permettant la résorption du stock de demandes d'asile et une plus grande réactivité aux situations de variation de l'activité
<b>Intérieur, outre-mer et collectivités territoriales</b>	Transfert aux ministères sectoriels des tâches de gestion de crédits et de procédures, hors contrats de projet ou de développement pour certaines politiques publiques en faveur de l'outre-mer, en lien étroit avec la délégation générale à l'outre-mer (DEGEOM)
<b>Justice et libertés</b>	Allègement des procédures judiciaires : ouverture d'un chantier d'allègement du code de procédure pénale
	Mise en place d'études d'impact systématiques sur les conséquences des lois nouvelles pour les instances judiciaires
<b>Santé et sports</b>	Réexamen du dispositif d'exonération des charges sociales sur la rémunération du droit à l'image collective des sportifs professionnels
	Fusion de la Direction de la Vie associative avec celle de la jeunesse et de l'Éducation populaire
	Fusion de deux administrations centrales chargées de fonctions support (DAGPB et DRHACG) et mutualisation des fonctions support
	Clarification du rôle et de la position des missions et des délégations dans le domaine de la santé pouvant aller jusqu'à une réinternalisation au sein des directions d'administration centrale
	Signature d'un contrat d'objectifs et de moyens avec la Haute autorité de santé (HAS), permettant notamment de garantir la prise en compte des commandes de l'Etat dans son programme de travail
<b>Services du Premier ministre</b>	Suppression du Haut Conseil du secteur public
	Prise en charge des missions du Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics par la Cour des comptes
	Suppression du Conseil national de l'évaluation, et reprise de ses attributions par le ministre chargé de la réforme de l'État
	Suppression du Haut Conseil de la coopération internationale
	Réforme de l'information délivrée par téléphone aux usagers
	Réalisation d'études d'impact préalables pour tous les textes, afin de juguler l'inflation normative
	Limitation des consultations préalables à l'édition d'un texte
	Allègement des règles relatives à l'organisation interne des ministères
<b>Travail, solidarité et fonction publique</b>	Encouragement du recours à des outils de type "opération d'intérêt national"



# LES CHANTIERS TRANSVERSAUX

---





## La qualité de service



# Améliorer la qualité des services publics : l'accueil, le traitement des demandes et la gestion des réclamations

## 1 – Améliorer la qualité des services publics : une nécessité pour l'usager et une source de motivation pour les agents

L'amélioration de l'accueil dans les services publics est **une priorité de la RGPP : il s'agit d'améliorer l'accueil des usagers, de réduire les délais de traitement et d'attente, et de prendre en compte les réclamations.**

Depuis 2007, les engagements de service du référentiel Marianne ont ainsi été renforcés et une démarche de labellisation a été mise en œuvre. Pour les services qui appliquent déjà ce référentiel, **les résultats sont significatifs :**

- une nette **amélioration de la qualité de l'accueil** (taux de satisfaction supérieur à 80%) ;
- une **dynamique impulsée par la démarche : fierté des agents** liée à la reconnaissance externe, renforcement de l'implication des agents dans la délivrance d'un service public de qualité ;
- une **amélioration des conditions de travail.**

S'agissant de l'accueil à distance, **les centres d'appels téléphoniques des services de l'État et des organismes sociaux** présentent, encore aujourd'hui, des niveaux de qualité hétérogènes et l'usager est souvent confronté à un foisonnement de numéros d'appels qui ne sont pas interconnectés entre eux (standards, centres d'appels spécialisés, « Allô service public 39 39 »,...).

Par ailleurs, les **délais de traitement** des demandes doivent être précisément mesurés et surtout systématiquement réduits en donnant aux agents la possibilité d'améliorer leurs méthodes et leurs conditions de travail.

Enfin, l'usager doit avoir la possibilité de « réclamer » en cas de dysfonctionnement ou d'insatisfaction. Or, **seul un service sur trois propose une prise en charge dédiée et explicite des réclamations** et lorsque ce dispositif existe, il reste, une fois sur deux, difficile d'accès.

## 2 – Un plan d'actions pour mieux accueillir, réduire les délais de traitement et mieux prendre en compte les réclamations

### a – Améliorer l'accueil

S'agissant de l'accueil, le Comité de suivi du 26 novembre 2009 sur la qualité des services publics a décidé de lancer un chantier pilote pour labelliser tous les services de l'État en Haute-Marne, en Meurthe-et-Moselle et dans la Somme d'ici à juin 2010.



Ce chantier, actuellement en phase de finalisation, a permis un véritable "saut qualitatif" dans les services déconcentrés qui conduit les sites pilotes à une reconnaissance externe (labellisation). Il permet également de préparer le déploiement de la démarche dans les réseaux accueillant le plus de public.



**Le référentiel Marianne est désormais le standard de la qualité de l'accueil dans la totalité des services de l'État accueillant du public.** Il devra être totalement appliqué par les services d'ici à fin 2011, selon un rythme soutenu de déploiement.

Concernant les **canaux à distance**, le CMPP a pris deux décisions :

- d'une part, il demande au « **39-39** » de développer progressivement son offre de service pour être en mesure de répondre à tous les appels dits de premier niveau (demande de renseignements, orientation) ;

- d'autre part, il confirme la communication en Conseil des ministres du 9 décembre 2009, du ministre chargé de la réforme de l'État, qui affirme la vocation de **mon.service-public.fr** à devenir progressivement **le point unique d'accès aux démarches administratives en ligne**. Le déploiement de mon.service-public.fr a pour objectif d'atteindre **10 millions de comptes à la fin de l'année 2011**, alors qu'il compte à ce jour plus de 600 000 utilisateurs réguliers, en offrant dès à présent un accès à la quasi-totalité de la sphère sociale (assurance maladie, assurance vieillesse, allocations familiales, mutuelles complémentaires) ainsi qu'à un nombre croissant de services en ligne à fort potentiel d'usage (recensement citoyen obligatoire, demande d'inscription sur les listes électorales, changement de coordonnées, perte et renouvellement des papiers, etc.).

## **b – Accélérer le traitement des demandes**

**Par ailleurs, le CMPP a décidé d'accélérer le traitement des procédures administratives.**

Cette ambition doit s'appuyer avant tout sur les méthodes de travail quotidiennes des agents, afin de pouvoir réduire fortement les délais de traitement des dossiers administratifs, tout en conservant le même niveau d'exigence et de professionnalisme.

Pour cela, d'ici à la fin de l'année 2010, **les démarches effectuées dans les principaux services publics (consulats, juridictions, préfectures, organismes sociaux et services des impôts) seront repensées** afin que les délais de traitement baissent de manière significative au cours de l'année 2011. Cela concerne par exemple les délais de traitement des demandes de passeports et de cartes nationales d'identité, les délais des jugements civils, le délai de traitement des requêtes fiscales ou des demandes des Français de l'étranger et des familles....

## **c – Développer le traitement des réclamations**

Enfin, **un dispositif d'amélioration du traitement des réclamations sera mis en place, en quatre étapes.**



Une expérimentation de ce dispositif a été menée durant quatre mois auprès de sept organismes publics parmi lesquels des Urssaf, des CAF, Pôle emploi, des préfectures, la Douane et les inspections académiques. Les résultats de l'expérimentation sont probants : au terme des quatre mois les organismes publics s'engagent à répondre à 100 % des réclamations reçues dans les meilleurs délais, à adapter leur réponse à l'insatisfaction exprimée et à mesurer la satisfaction des « réclamants ».

**Il s'agit désormais d'étendre ce dispositif à l'ensemble des services de l'État.** La dynamique ainsi créée devrait permettre à l'ensemble des organismes publics de consolider les principaux motifs d'insatisfaction exprimés et de les corriger et de les anticiper. En parallèle, **l'ouverture d'un service en ligne « @-réclamations »** sur le site « mon service public » raccordé avec les principaux organismes publics devrait permettre de simplifier considérablement le dépôt des réclamations afin de les traiter et d'étudier les motifs d'insatisfactions, dans un souci d'amélioration de la qualité de service.

## L'expérimentation du référentiel Marianne dans trois départements

### L'amélioration de l'accueil des usagers du service public est une priorité de la RGPP

Une enquête auprès des usagers en 2008/2009 a mis en évidence une **situation insatisfaisante** (notamment pour les canaux d'accueil à distance). L'optimisation de l'accueil doit être considérée comme une opportunité de mobiliser les agents autour de la qualité du service rendu. Des pilotes ont été lancés en janvier 2010 pour labelliser tous les services de l'État en Haute-Marne, en Meurthe-et-Moselle et dans la Somme d'ici à juin 2010.

### Les meilleurs standards de qualité ont été mis en place dans trois départements

Ce chantier pilote s'est construit autour **d'une démarche participative** avec un fort niveau d'adhésion grâce à la tenue de **230 ateliers** ou sessions de mise en œuvre réalisés dans les trois départements pilotes, **mobilisant 250 agents d'accueil, sur une trentaine de sites pilotes et une soixantaine de sites coordonnés**. Les collègues de chefs de service en département ont marqué un haut niveau de satisfaction de la démarche menée.

**La mise en place de leviers concrets** a permis de réaliser **des progrès qualitatifs en quelques semaines sur chacun des sites** avec des résultats très tangibles. Trois cents leviers d'amélioration ont été consolidés et peuvent ainsi servir à l'ensemble des sites de l'État. Une adaptation site par site « au plus près des usagers » est ainsi réalisée.

### Exemples de leviers mis en œuvre :

- amélioration des flux d'accueil pour la délivrance des cartes grises (ex : sous-préfecture d'Abbeville) ;
- e-enquête de satisfaction à destination des usagers (ex : rectorat et inspection académique de Meurthe-et-Moselle) ;
- site intranet de partage des bonnes pratiques (ex : direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et la forêt (DRAAF) de Somme) ;
- communication en ligne des temps d'attente pour les usagers (ex : préfecture de Meurthe-et-Moselle).

Grâce à la **mobilisation de l'ensemble des acteurs, la totalité des sites pilotes** est engagée dans une démarche qui aboutira d'ici au mois d'octobre 2010 à une **labellisation par un organisme certificateur externe**.



### 3 – Le calendrier de mise en œuvre

La généralisation du **référentiel Marianne à l'ensemble des services de l'État débutera en septembre 2010** (première vague de déploiement incluant Paris et les régions des départements pilotes) et se poursuivra en 2011 pour les autres vagues.

**L'optimisation de l'accueil téléphonique** des organismes publics concentrant les enjeux les plus importants sur ce canal sera effective **d'ici à fin 2011**. En 2010, un plan d'orientation des usagers vers le 39-39 sera mis en œuvre afin d'alléger la charge des services préfectoraux. Les premières interconnexions entre le 39-39 et les principaux centres d'appels seront réalisées à partir du second semestre 2010.

**Le développement de mon.service-public** permettra le raccordement progressif de nouveaux services :

- les contribuables pourront effectuer **leur déclaration d'impôts sur le revenu 2010 via mon.service-public** ;
- **Pôle emploi** deviendra partenaire de mon.service-public avant la mi-2011 ;
- l'ensemble des nouveaux services en ligne développés par les ministères seront désormais accessibles via mon.service-public.fr ;
- quelques collectivités locales, disposant d'une offre en ligne assez étoffée et proposant à leurs administrés un compte personnel, pourront être raccordées dès l'automne 2010 ;
- de nouvelles démarches seront par ailleurs développées et proposées aux usagers, par exemple : la demande de certificat de cession des véhicules, le dépôt en ligne d'une réclamation, le service personnalisé d'information pour les proches d'une personne décédée, plusieurs démarches administratives concernant les associations, etc.

Les expérimentations visant la **réduction des délais de traitement** au sein des principales administrations à réseau débuteront dès le second semestre 2010, afin d'être **opérationnelles en 2011**, de telle sorte qu'elles soient **généralisées en 2012**, après évaluation des résultats obtenus.

**La généralisation du dispositif d'amélioration du traitement des réclamations** débutera dès septembre 2010 (première vague de déploiement pour les préfetures, les organismes sociaux, la direction générale des Finances publiques, les douanes, les inspections académiques) et se poursuivra d'ici à fin 2011 pour les autres administrations. Le raccordement des services de l'État au service en ligne « @-réclamations » sera réalisé au fur et à mesure du déploiement du dispositif ; la capacité des organismes à répondre à 100 % des réclamations qui leur sont adressées étant une condition préalable au raccordement.



## Liste des 19 engagements de service du référentiel Marianne

<b>Vous souhaitez des services plus disponibles : nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins.</b>	1- Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture.
	2- Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement.
	3- Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge.
	4- Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.
	5- Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.
<b>Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité.</b>	6- Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.
	7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers.
	8- Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente
<b>Vous souhaitez un traitement rapide de vos demandes : nous nous engageons à répondre dans les délais annoncés.</b>	9- Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels.
	10- Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés.
	11- Nous traitons vos courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.
	12- Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons.
<b>Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte : nous nous y engageons.</b>	13- Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.
<b>Vous attendez plus d'écoute : nous nous engageons à vous solliciter pour progresser.</b>	14- Nous mesurons annuellement votre satisfaction et nous vous informons des résultats.
<b>Pour respecter nos engagements, nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences.</b>	15- Nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel.
	16- Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers.
	17- Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements.
	18- Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue.
	19- Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus.





# Publier un baromètre de la qualité des services publics

## **1 – Un objectif structurant : renforcer la transparence et l'amélioration de la qualité de service de l'administration par des mesures régulières de la satisfaction des usagers**

### **▪ Principes directeurs**

Le CMPP, sur la base du rapport remis par le député François Cornut-Gentille, a décidé que soit établi un baromètre synthétique de la qualité de service. Il est construit à partir des attentes prioritaires de nos concitoyens avec un double objectif : être à la fois levier de modernisation de l'administration pour améliorer la relation avec l'utilisateur et outil permettant de rendre compte, en toute transparence, aux Français des progrès réalisés et de l'effort des agents pour renforcer la qualité du service rendu.

Ce baromètre répond à l'exigence de clarté en ne retenant qu'un nombre limité d'indicateurs emblématiques mesurant la qualité des services publics sur chaque étape de la démarche d'un usager avec l'administration, de l'accueil jusqu'aux réclamations.

### **▪ Gouvernance et rythme de publication du baromètre**

Le CMPP a demandé à la direction générale de la Modernisation de l'État d'élaborer la première version du baromètre aujourd'hui publiée. Toutefois, le baromètre de la qualité des services publics doit s'inscrire durablement dans le paysage administratif afin de rendre compte régulièrement aux usagers des évolutions de la qualité du service rendu.

Un comité de pilotage composé de personnalités qualifiées et de représentants d'organismes de contrôle en lien avec le médiateur de la République sera mis en place d'ici à décembre 2010 pour assurer la gouvernance de ce baromètre, en toute indépendance. Une structure opérationnelle à déterminer sera chargée notamment d'assurer la mesure régulière des indicateurs, de proposer des évolutions et de le rendre public au moins une fois tous les six mois.

## **2 – Accueil, traitement des démarches et des réclamations sont mesurés dans le cadre du baromètre de la qualité des services publics**

Sur les trois thèmes de l'accueil, du traitement de la demande et des réclamations, des indicateurs spécifiques et adaptés ont été élaborés.

### **▪ Les indicateurs de l'accueil de l'utilisateur dans un service public**

La qualité de l'accueil des usagers constitue un enjeu fort, parce qu'il s'agit de la première étape du service qui lui sera rendu, et d'un signe tangible d'une administration à visage humain, attentive aux besoins des usagers qu'elle sert.



**Cinq indicateurs spécifiques, issus du référentiel Marianne, ont été retenus :**

- pourcentage de courriers bénéficiant d'une réponse en moins de 15 jours ;
- pourcentage de courriels bénéficiant d'une réponse en moins de 5 jours ;
- pourcentage d'appels téléphoniques ayant abouti en moins de 5 sonneries ;
- pourcentage d'usagers orientés vers le bon service et pris en charge ;
- pourcentage d'usagers bénéficiant d'un accueil courtois par des agents identifiables.

▪ **Les indicateurs retenus pour mesurer le traitement effectif de la demande**

Une étude auprès de 3 000 usagers a permis d'identifier des moments de la vie de nos concitoyens impliquant des démarches avec l'administration jugées particulièrement complexes. Des études qualitatives ont précisé les principales insatisfactions, identifié les principales attentes et défini les critères de qualité de service pour chaque événement de vie. Il s'agit par exemple de délais de traitement, de personnalisation, de fiabilité des informations.

**Ces critères ont permis de déterminer les dix indicateurs de qualité de service retenus dans le cadre du baromètre et qui recouvrent les grands domaines de préoccupation des Français :**

Je me rends aux urgences	% de patients pris en charge en moins de quatre heures
Je me suis fait agresser	Délai moyen d'intervention des forces de l'ordre
Je renouvelle mes papiers d'identité	% d'usagers ayant eu leur passeport à disposition en mairie en moins de deux semaines
Je perds mon emploi	% des inscriptions réalisées en moins de cinq jours après le premier contact avec Pôle emploi, % des décisions sur les dossiers d'indemnisation traitées en moins de 15 jours
Je prépare ma retraite	% des personnes ayant reçu un relevé de carrière juste et complet
Je paie mes impôts	% de rectifications sur les déclarations et sur les paiements traités en moins de 30 jours (pour l'impôt sur le revenu et la taxe d'habitation)
Je perçois des allocations	% de prestations traitées en quinze jours ou moins
Je scolarise mon enfant	% de remplacement des enseignants au premier jour d'absence (1 <sup>er</sup> degré)
Je m'oriente à l'université	% de satisfaction du premier vœu pour l'inscription à l'université
Je prends soin de ma santé	% de remboursements effectués en moins de sept jours

▪ **Les indicateurs de mesure de la prise en compte des réclamations**

La troisième partie du baromètre porte sur la mesure à travers **deux indicateurs de la gestion des réclamations et de la satisfaction des usagers** sur les réponses qui leur sont apportées :

- pourcentage d'organismes ayant mis en place un dispositif dédié de traitement des réclamations ;
- pourcentage d'usagers ayant réclamé, satisfaits du traitement de leur réclamation.



## **ANNEXE**

### **Détail des indicateurs composant le 1<sup>er</sup> baromètre de la qualité des services publics**

#### **1- Indicateurs mesurant l'accueil dans les services publics**

Fondé sur les engagements du référentiel Marianne (19 engagements portant sur la qualité de l'accueil) dont les objectifs poursuivis visent à rendre l'accès aux services plus facile, rendre l'accueil téléphonique plus fiable et rendre les horaires des guichets physiques mieux adaptés aux attentes des usagers, cinq indicateurs ont été identifiés :

- la part des réponses apportées par l'administration à un courrier en 15 jours ouvrés ;
- la part des courriels répondus en moins de 5 jours ouvrés ;
- la part des appels téléphoniques répondus en moins de 5 sonneries ;
- la part des usagers orientés vers le bon service et pris en charge ;
- la part des usagers bénéficiant d'un accueil courtois par un agent identifié.

La valeur de ces indicateurs est mesurée par des enquêtes, réalisées par un tiers extérieur, selon des scénarios de mise en relation inspirés de situations réelles et établis avec chaque administration concernée (des appels téléphoniques sont passés, des courriers envoyés et des enquêteurs externes se rendent aux guichets).

Ce dispositif de test, largement utilisé dans le secteur des services permet, à partir d'un échantillon représentatif, de suivre l'évolution de la qualité de l'accueil.

Cette année, la campagne de mesures, conduite entre avril et juin 2010, a été concentrée sur les services de l'État accueillant le plus de public (services préfectoraux, services des finances publiques, services judiciaires, services de l'éducation nationale et bibliothèques universitaires). La moyenne des résultats obtenus dans chacun de ces réseaux est présentée dans la première version de ce baromètre.



## 2- Indicateurs mesurant le traitement du service

### ▪ Événement de vie : « je me rends aux urgences »

Chaque année, ce sont près de 13,4 millions de patients qui consultent les urgences hospitalières. La réduction du temps d'attente aux urgences est une priorité : aujourd'hui 83 % des usagers jugent tout à fait utile ou plutôt utile d'évaluer ce critère<sup>1</sup>.

**Indicateur retenu : part des patients pris en charge et traités par les services des urgences en moins de quatre heures.**

La mesure du temps de passage aux urgences est la durée entre l'enregistrement du patient<sup>2</sup> et son départ du service des urgences. Cet indicateur est mesuré sur la base d'un panel de 40 hôpitaux et concerne tous les cas (vitaux et non vitaux)<sup>3</sup>. Le suivi de cet indicateur sera généralisé pour tous les services d'urgence d'ici à début 2011.

### ▪ Événement de vie « je me suis fait agresser »

Chaque année, plus de 3,5 millions de personnes portent plainte suite à une atteinte à leurs biens ou à leur personne. Comme le soulignait le député Cornut-Gentille à l'issue des auditions du directeur général de la Police nationale et d'associations de victimes, le délai d'intervention des forces de police est une des attentes prioritaire des Français : aujourd'hui, 82 % des usagers jugent tout à fait utile ou plutôt utile de mesurer cet indicateur<sup>4</sup>.

**Indicateur retenu : délai moyen d'intervention des forces de police.**

Il concerne les interventions réalisées suite à une agression par les commissariats et les gendarmeries entre 19h et 7h du matin. Le périmètre couvert par cet indicateur est appelé à être élargi à toutes les interventions réalisées suite à une agression (de jour comme de nuit).

### ▪ Événement de vie « je renouvelle mes papiers d'identité »

41% des Français ont réalisé des démarches relatives à l'établissement ou au renouvellement de papiers d'identité entre 2006 et 2008. En France, l'an dernier, près de 9 millions de titres d'identité ont été délivrés, dont 5,7 millions de cartes nationales d'identité et 3,2 millions de passeports. Les délais de délivrance des passeports font l'objet d'une attention particulière des usagers : 80 % des usagers jugent très utile ou plutôt utile de mesurer cet indicateur.

**Indicateur retenu : pourcentage d'usagers ayant eu leur passeport mis à disposition en mairie en moins de deux semaines.**

L'indicateur retenu dans la première version du baromètre concerne le délai de mise à disposition des passeports (évaluation sur l'ensemble du territoire métropolitain). Il mesure le temps entre le dépôt d'une demande de passeport et la mise à disposition effective de ce passeport aux usagers.

<sup>1</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010

<sup>2</sup> Il s'agit de l'ensemble des patients se présentant à un service d'urgences : patients qui sont pris en charge aux urgences, qui sont hospitalisés dans l'établissement, qui sont transférés dans une autre structure ou qui sont orientés vers leur domicile

<sup>3</sup> Actuellement, les données disponibles sont celles de l'observatoire des urgences de Midi-Pyrénées, de l'AP-HP et les résumés de passage aux urgences (20 % de l'ensemble des RPU des services d'urgences) transmis à l'InVS dans le cadre du réseau Oscour

<sup>4</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010



#### ▪ Événement de vie « je perds mon emploi »

44 % des personnes en situation de perte d'emploi perçoivent les démarches administratives associées au retour à l'emploi assez ou très compliquées. Parmi les principaux motifs d'insatisfaction<sup>5</sup> on retrouve, entre autres, le délai de mise en place rapide d'un plan d'action suite à la perte d'emploi (obtention d'un premier rendez-vous). La mise en place d'indicateurs portant sur les délais d'inscription et sur le versement des indemnités chômage sont jugés très utiles ou plutôt utiles par 85 % des usagers<sup>6</sup>.

#### Indicateurs retenus :

- **part des inscriptions réalisées moins de cinq jours après le premier contact avec le Pôle emploi ;**
- **taux de décision sur les dossiers d'indemnisation en moins de quinze jours.**

Les indicateurs sont mesurés dans l'ensemble des sites de Pôle emploi. Un autre indicateur portant sur les offres de service du Pôle emploi aux demandeurs d'emploi sera suivi dans les prochaines versions du baromètre.

#### ▪ Événement de vie « je pars à la retraite »

Entre 2006 et 2008, 14 % des Français déclarent avoir réalisé des démarches relatives à la retraite, dont 44 % entre 50 et 64 ans. En moyenne 915 000 Français partent chaque année à la retraite dont 76 % de salariés, 12 % de fonctionnaires et 12 % de non-salariés. Quant au nombre total de retraités ayants droit, celui-ci a connu une croissance de 12 % entre 1999 et 2006.

Le renforcement de l'accompagnement dans la préparation de la retraite et l'amélioration de la lisibilité des documents reçus des différentes caisses de retraite sont jugées prioritaires par les usagers : 78 % considèrent la mesure d'indicateurs sur ce sujet comme tout à fait utile ou plutôt utile<sup>7</sup>.

**Indicateur retenu : pourcentage de personnes ayant reçu un relevé de carrière « juste » et « complet ».**

#### ▪ Événement de vie « je déclare et je paie mes impôts »

**76 % des Français ont réalisé au cours des deux dernières années des démarches relatives au paiement des impôts.** En 2009, 15,7 millions de contribuables ont payé l'impôt sur le revenu<sup>8</sup> et **26,8 millions de contribuables sont redevables de la taxe d'habitation.** L'administration fiscale traite environ 154 millions d'informations pour les déclarations de revenus préremplies. La fiabilité des informations inscrites ainsi que le délai de traitement pour effectuer une rectification sur l'assiette ou sur le paiement sont prioritaires pour les usagers.

**Indicateur retenu : pourcentage de demandes de rectification sur les déclarations et sur les paiements traitées en moins de 30 jours (pour l'impôt sur le revenu et la taxe d'habitation).**

<sup>5</sup> Etudes réalisées par l'Institut de sondage BVA : 4 études téléphoniques auprès d'échantillons représentatifs de 3000 français se sont déroulées en octobre 2008

<sup>6</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010

<sup>7</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010

<sup>8</sup> Dossier de presse campagne impôt sur le revenu de 2010, « 2010 : déclarer ses revenus par internet, c'est encore plus simple ! »



L'indicateur actuellement suivi mesure les délais de traitement des demandes de rectifications concernant l'impôt sur le revenu et la taxe d'habitation des contribuables. Le périmètre de cet indicateur sera élargi à la redevance audiovisuelle à partir de 2011.

▪ **Événement de vie « je demande une aide (logement, familiale, solidarité) »**

L'ensemble des bénéficiaires de prestations légales représente plus de **11 millions de personnes**. Les prestations en faveur des familles concernent plus de 6 millions de personnes (effectifs 2008) et les aides au logement plus de 2 millions de bénéficiaires. Les demandes de prestations concernant la lutte contre la précarité sont reçues par plus de 5 millions de personnes. Bénéficier de ces allocations dans les meilleurs délais est une des attentes jugées prioritaires par les Français.

**Indicateur retenu : pourcentage de demandes de prestations (logement, rentrée scolaire, allocation familiale, RSA...) traitées en 15 jours ou moins.**

L'indicateur mesure 23 prestations traitées par la CNAF :

Enfance et famille	Logement	Solidarité et insertion
<ul style="list-style-type: none"><li>- Prestation d'accueil du jeune enfant</li><li>- Prime à la naissance</li><li>- Allocation de base</li><li>- Complément de libre choix du mode de garde</li><li>- Complément de libre choix d'activité</li><li>- Allocations familiales</li><li>- Complément familial</li><li>- Allocation rentrée scolaire</li><li>- Allocation journalière de présence parentale</li><li>- Allocation de soutien familial</li><li>- Recouvrement des pensions alimentaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Allocation de logement</li><li>- Aide personnalisée au logement</li><li>- Prime de déménagement</li><li>- Prêt à l'amélioration de l'habitat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Allocation d'éducation de l'enfant handicapé</li><li>- Allocation aux adultes handicapés</li><li>- Assurance vieillesse des parents au foyer</li><li>- Allocation de parent isolé</li><li>- Revenu minimum d'insertion</li><li>- Prime de retour à l'emploi</li><li>- Prêt jeunes avenir</li><li>- Revenu de solidarité active (RSA)</li></ul>

▪ **Événement de vie « je scolarise mon enfant »**

Aujourd'hui en France, quinze millions de jeunes sont scolarisés dont 1,8 million dans le premier degré. Les critères de mesure de la qualité de service sont extrêmement variés (population concernée large, évaluation d'une politique publique dans son intégralité : orientation, qualité de l'enseignement, disponibilité des professeurs...).

Selon le ministère de l'Éducation nationale, il y a 27 000 remplaçants titulaires dans le premier degré et 20 000 dans le second, avec un taux d'utilisation de 80 %. La continuité de l'enseignement dispensé aux élèves dans le primaire est une attente forte des parents, de nombreuses fois relayée par les associations de parents d'élèves : 77 % des usagers interrogés jugent très utile ou plutôt utile de mesurer le pourcentage de cours assurés par les professeurs<sup>9</sup>. Le rapport du député Cornut-Gentille soulignait la nécessité pour les familles de remplacer au premier jour d'absence les enseignants<sup>10</sup>.

**Indicateur retenu : taux de remplacement des enseignants au premier jour d'absence pour le premier degré.**

<sup>9</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010

<sup>10</sup> Sondage DGME/IPSOS, les Français et la qualité de service, 17 février 2010





▪ **Événement de vie « je m'oriente ».**

Plusieurs enquêtes d'opinion<sup>11</sup> soulignent aujourd'hui qu'orienter les élèves vers des filières dans lesquelles ils pourront le mieux réussir est la principale attente des parents et des élèves (orientation en fin de 3<sup>e</sup> et l'orientation post-bac). Par ailleurs, certains chiffres attirent l'attention : aujourd'hui près d'un cinquième des élèves n'obtiennent pas de diplôme du secondaire<sup>12</sup> tandis que près de 90 000 étudiants quittent chaque année l'université sans diplôme<sup>13</sup>. Les usagers comme l'administration ont besoin d'indicateurs qui reflètent les progrès dans ce domaine.

**Indicateur retenu : pourcentage de premiers vœux satisfaits lors de la demande d'inscription à l'université.**

L'indicateur rend compte du pourcentage d'autorisations d'inscription données qui correspondent aux premiers vœux exprimés dans l'« application Post-Bac ». Cet indicateur sera complété dans les prochaines versions par l'indication des inscriptions correspondant aux premiers vœux effectivement réalisées.

▪ **Événement de vie « je prends soin de ma santé »**

Actuellement, 58 % des Français déclarent avoir réalisé des démarches relatives à leur santé au cours des deux dernières années<sup>14</sup>. Sur 1,1 milliard de demandes de remboursement par an, les caisses d'assurance maladie reçoivent encore 150 millions de feuilles de soins papier.

L'objectif de mesurer deux indicateurs vise à rendre transparents pour les usagers les délais de traitement des feuilles de soin dématérialisées et des feuilles de soin papier. Le déploiement de l'adoption des feuilles de soin électroniques par les praticiens améliore sensiblement la qualité du service rendu à l'utilisateur.

**Indicateur retenu : délai moyen de remboursement des feuilles de soin (feuilles de soin papier et feuilles de soin électroniques).**

L'indicateur concerne l'ensemble des feuilles de soin (électroniques ou papier) traitées par l'ensemble des caisses primaires d'assurance maladie.

<sup>11</sup> Baromètre de l'institut Paul Delouvrier

<sup>12</sup> Source Insee pour les sans-diplôme et Eurostat 2005 pour les sans-diplôme du secondaire

<sup>13</sup> Source MESR

<sup>14</sup> Études réalisées par l'Institut de sondage BVA : quatre études téléphoniques auprès d'échantillons représentatifs de 3 000 Français se sont déroulées en octobre 2008.



### 3- Indicateurs mesurant la possibilité de réclamer dans les services publics

L'efficacité du processus de traitement des réclamations est un élément clé de la qualité de service attendue par l'utilisateur : rendre la formulation d'une réclamation plus accessible, recevoir une réponse rapide et adaptée dans 100 % des cas.

La satisfaction des usagers, l'amélioration de l'image perçue des organismes publics et la confiance dans le service public sont autant de raisons de faire du traitement des réclamations une priorité des organismes publics.

#### ■ Présence d'un dispositif dédié de traitement des réclamations

**À partir d'une expérimentation réussie dans sept services au contact du public, un dispositif de traitement des réclamations a été défini (engagements minimum à mettre en œuvre).** Cinq critères ont été considérés comme incontournables pour un dispositif dédié de traitement des réclamations :

- préciser et partager la notion de réclamation ;
- répondre à 100 % des réclamations ;
- choisir et communiquer aux usagers les canaux de prise en charge des réclamations ;
- informer l'utilisateur de la réception de sa réclamation ;
- normaliser les réponses aux réclamations.

Chaque ministère ou organisme a été évalué sur ces cinq critères, sur la base du déclaratif et suite pour certains aux expérimentations déjà menées et à leur autodiagnostic. Chacun de ces critères a été pondéré par le nombre de structures locales qui avaient mis en place le dispositif au sein d'un même ministère ou organisme.

**Indicateur retenu : pourcentage d'organismes ayant mis en place un dispositif dédié de traitement des réclamations.**

L'indicateur est mesuré sur les réseaux des organismes sociaux et le Pôle emploi ainsi que sur les préfectures, les services déconcentrés du ministère de l'Éducation nationale, les services de la direction générale des Finances publiques et les services du ministère de la Justice.

#### ■ Niveau de satisfaction des usagers

Aujourd'hui, seul un service sur trois propose une prise en charge dédiée et explicite sur Internet des réclamations et, sur ces services, seuls 50 % sont facilement accessibles. Le manque d'efficacité dans le traitement des réclamations est incontestable : seuls un quart des services testés ont envoyé un accusé de réception. Dans la moitié des cas, plusieurs interlocuteurs sont impliqués dans la réponse à l'utilisateur, et souvent de manière peu coordonnée et visible par l'utilisateur<sup>15</sup>.

Être satisfait du traitement de sa réclamation ne signifie pas nécessairement que l'organisme réponde sur le fond à la demande de réclamation de l'utilisateur, mais que le traitement a été réalisé de manière simple et facile, courtoise, empathique et rapide (en tenant les engagements de délai).

**Indicateur retenu : pourcentage d'utilisateurs ayant réclamé satisfaits du traitement de leur réclamation.**

<sup>15</sup> Étude DGME réalisée auprès de 56 sites internet de l'administration



Une étude menée pour la DGME en mai 2010 auprès d'un échantillon représentatif d'usagers ayant réclamé montre que 45 % des usagers se déclarent satisfaits ou très satisfaits du traitement de leur réclamation.

L'indicateur est mesuré sur les organismes sociaux et le Pôle emploi ainsi que sur les préfetures, les services déconcentrés du ministère de l'Éducation nationale, les services de la direction générale des Finances publiques et les services du ministère de la Justice.

# Simplifier la vie des usagers de l'administration

## 1 – Placer l'utilisateur au cœur des simplifications

La simplification des démarches administratives est une attente forte des usagers, **priorité de la modernisation de l'État depuis 2007, que le CMPP a décidé de renforcer.**

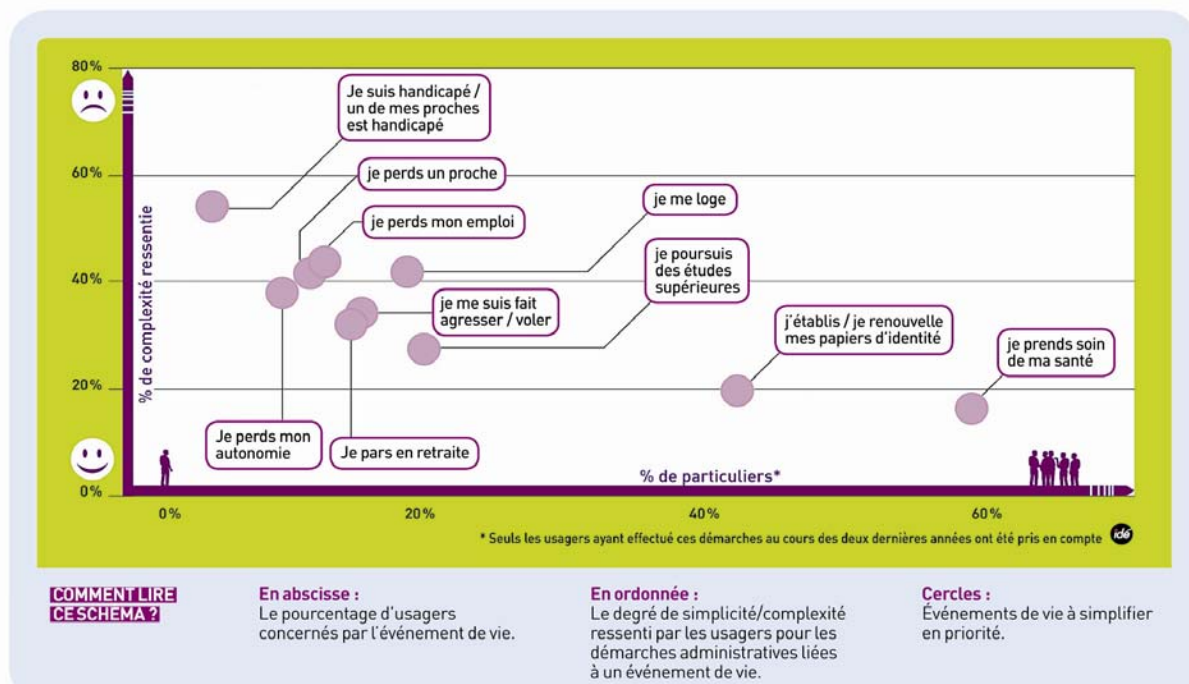
Mais la simplification des démarches administratives n'a pas de sens si elle s'appuie exclusivement sur le regard porté par l'administration sur sa propre organisation, sur ses procédures internes ou sur une simple revue des formulaires qu'elle met à disposition du public.

Au contraire, **il est nécessaire de s'appuyer sur l'expérience des Français dans leurs relations avec l'administration et d'utiliser au mieux le potentiel des technologies pour revoir la manière dont les services doivent être adaptés**, mais aussi pour fixer le rythme des réformes et le calendrier des actions à engager.

Pour identifier les attentes et les contraintes vécues par les usagers, il a été décidé de s'appuyer sur **une étude par « événements de vie » des relations des Français avec l'administration.**

Les événements de vie engendrant les démarches administratives les plus complexes ou les plus irritantes pour les Français ont ainsi été identifiés grâce à plusieurs enquêtes réalisées auprès d'un panel de **plus de 3 000 personnes** représentatives de la population (cf. schéma ci-dessous).

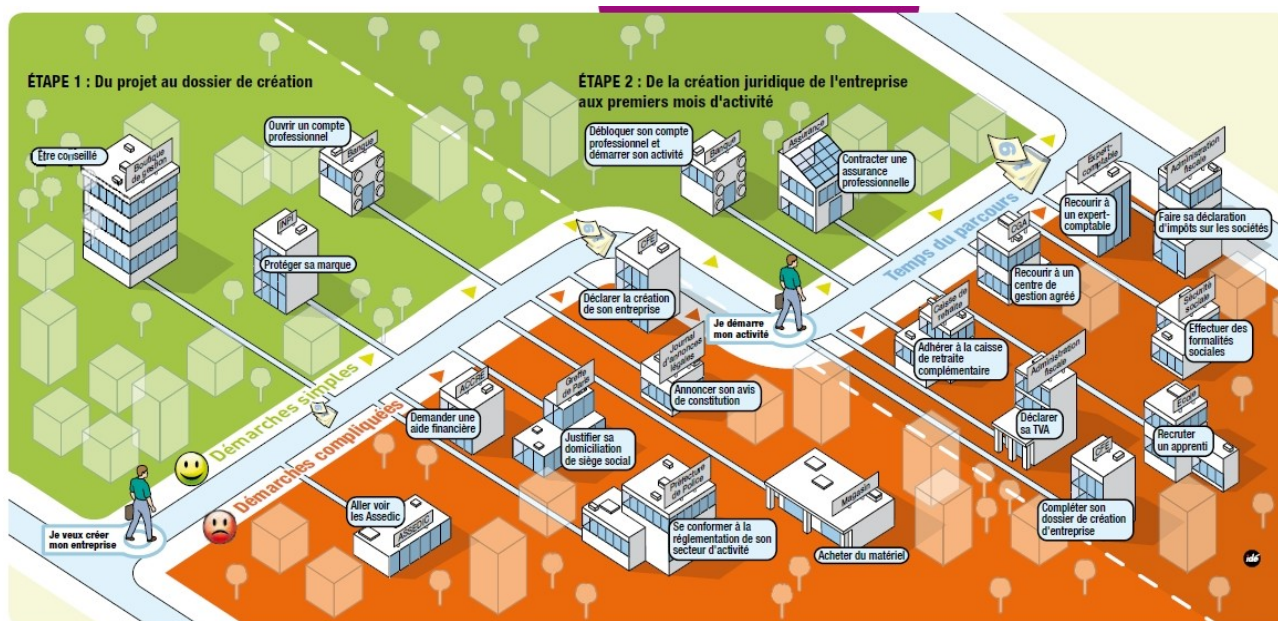
### Les événements de vie à simplifier en priorité pour les particuliers



À partir des événements de vie jugés prioritaires par les Français<sup>1</sup>, chacun d'entre eux a fait l'objet d'analyses permettant d'identifier les insatisfactions liées aux différentes démarches à accomplir.

Des cartographies de parcours-type d'usager ont été réalisées pour identifier les actions à mettre en œuvre afin d'améliorer la qualité du service rendu : réduction des délais, limitation du nombre de pièces justificatives à fournir, suppression des redondances éventuelles jalonnant le parcours administratif des usagers (cf. exemple ci-dessous pour le parcours-type du créateur d'entreprise).

### Le parcours-type du créateur d'entreprise



<sup>1</sup> Événements de vie jugés prioritaires par les usagers

Particuliers	Entreprises	Collectivités	Associations
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je perds un proche</li> <li>Je suis handicapé</li> <li>Je me loge</li> <li>Je perds mon emploi</li> <li>Je perds mon autonomie</li> <li>Je pars à la retraite</li> <li>Je me suis fait agresser/voler</li> <li>J'établis ou renouvelle mes titres d'identité</li> <li>Je prends soin de ma santé</li> <li>Je poursuis des études supérieures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je crée une entreprise / Je modifie mes statuts</li> <li>Je sollicite un financement public</li> <li>Je fais construire</li> <li>Je prends en compte les nouvelles règles environnementales</li> <li>Je gère mon personnel (je recrute, je forme, je rémunère, je licencie)</li> <li>Je déclare et je paie mes cotisations sociales / mes impôts</li> <li>Je vends / marchés publics</li> <li>J'importe / j'exporte</li> <li>Je cède mon entreprise</li> <li>J'entame une procédure judiciaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je réponds aux demandes d'autorisation d'urbanisme</li> <li>Je réponds aux demandes de papiers d'identité</li> <li>Je sollicite des financements européens</li> <li>Je réponds aux demandes d'inscription sur les listes électorales</li> <li>Je suis contrôlé par la préfecture</li> <li>Je souhaite un financement de l'État (dotations, subventions)</li> <li>Je sollicite un conseil / appui technique auprès de la préfecture</li> <li>Je dois satisfaire aux normes et mesures environnementales</li> <li>Je recrute un salarié</li> <li>Je suis soumis à un contrôle budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je cherche à obtenir une aide financière publique</li> <li>Je demande un agrément auprès du ministère</li> <li>Je crée une association</li> <li>J'ai des difficultés financières</li> <li>Je suis soumis à un contrôle administratif</li> <li>Je recrute du personnel</li> <li>Je modifie mes statuts</li> <li>Je fais appel au volontariat associatif</li> <li>J'achète / loue un bien</li> <li>Je sollicite une procédure de reconnaissance d'utilité publique</li> </ul>





## 2 – Un programme de 100 simplifications administratives sur trois ans

**Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé le lancement d'un programme cohérent de 100 simplifications pour répondre aux besoins prioritaires des Français par vague semestrielle d'une quinzaine de mesures (en moyenne une par ministère par semestre), incluant les quinze mesures déjà lancées.**

Il s'agit de centrer l'effort sur **les événements de vie jugés les plus complexes et les plus fréquents** sur chaque type d'utilisateur (particuliers, entreprises, associations, collectivités) ; c'est pourquoi un dispositif d'écoute sans précédent a été mis en œuvre par l'administration : un **panel de plus de 5 000 Français et de 2 400 entreprises**, un dispositif participatif sur internet dédié « ensemble-simplifions.fr », un travail régulier et nourri avec les associations d'utilisateurs et des études « par événements de vie ».

Les solutions apportées sont l'occasion de répondre à trois ambitions :

- **développer la confiance** entre l'administration et nos concitoyens. Cela se concrétisera par la limitation progressive de la fourniture de justificatifs administratifs (notamment quand ils sont émis par une autre administration) pour accomplir une démarche et le renforcement des capacités d'échange, de vérification des informations entre services ;

- **renforcer la cohérence** en exonérant les citoyens et les entreprises de démarches devenues redondantes. Le développement des guichets uniques en est une illustration emblématique. Pour 76 % des entreprises, il s'agit de l'axe d'amélioration prioritaire ;

- **élargir l'offre de services par internet** : l'administration doit pouvoir répondre à la forte demande des internautes de pouvoir faire leurs démarches à distance et 24h sur 24h.

## 3 – Le contenu du programme 2010

**Dans ce contexte, le CMPP valide la première liste de mesures engagées le 19 octobre 2009, décide d'engager quinze nouvelles initiatives et demande à ce que quinze autres mesures soient proposées d'ici à fin 2010.**

### Les quinze premières mesures de simplification déjà engagées

1. Pouvoir s'inscrire sur les listes électorales par internet.
2. Une seule démarche pour faire renouveler ses papiers en cas de perte.
3. Un service en ligne pour les jeunes devant se faire recenser.
4. Simplifier les demandes de droit pour les personnes handicapées.
5. Lors d'un décès, décharger le proche des démarches d'information des organismes.
6. Simplifier la vie de l'entrepreneur, de la création au premier mois d'exercice de son activité.
7. Un dossier plus simple et une procédure en ligne pour effectuer un transfert de siège social.
8. Réduire les informations demandées lors de la déclaration préalable à l'embauche et expérimenter la déclaration simplifiée par téléphone.





9. Permettre aux entreprises retenues dans le cadre d'un marché public d'obtenir une attestation fiscale dématérialisée.
10. Donner une seule fois à l'administration les informations de base sur l'activité de l'entreprise (chiffre d'affaires, effectif...).
11. Supprimer les demandes de copie ou d'extrait d'acte d'état civil.
12. Des déclarations d'intention d'aliéner par internet pour simplifier les démarches lors des transactions immobilières.
13. Éviter aux associations d'avoir à fournir plusieurs fois les mêmes informations à chaque demande d'agrément.
14. Généraliser la demande de subvention en ligne.
15. Améliorer le traitement des réclamations.

### **Les quinze nouvelles mesures de simplification engagées par le CMPP** *(détail en annexe)*

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.
9. Simplifier le recrutement d'un apprenti.
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).



#### 4 – Le calendrier de mise en œuvre

La simplification des démarches administratives sera conduite par **vagues semestrielles** après la troisième vague de simplification qui sera lancée avant la fin de l'année 2010, le programme aura engagé d'ici à fin 2012 les 100 simplifications qui permettront de répondre aux attentes exprimées par les Français sur les démarches administratives qu'ils jugent prioritaires.

Les prochaines vagues de simplifications s'attacheront notamment à simplifier les événements de vie suivants : « je pars à la retraite », « je cherche un emploi », « je me loge », et « je prends soin de ma santé » pour les particuliers et « j'importe », « je fais construire », « je déclare mes cotisations sociales », « je gère mon personnel » et « je sollicite un financement public » pour les entreprises.

Les résultats de ce programme feront l'objet d'un compte rendu régulier devant le comité de suivi de la RGPP, les associations d'usagers et le panel d'usagers afin que ces derniers puissent mesurer les progrès accomplis et participer à l'élaboration des vagues successives du programme.



## **ANNEXE : Les quinze nouvelles mesures de simplification engagées par le CMPP**

### **■ Nouvelles mesures pour les particuliers**

#### **1. Informer simultanément plusieurs services publics d'un changement de coordonnées (coordonnées bancaires, courriel, numéro de téléphone fixe et mobile, adresse postale...)**

Un changement de coordonnées nécessite d'informer jusqu'à dix organismes publics (assurance maladie, allocations familiales, impôts, caisse de retraite, etc.).

Pour éviter les multiples démarches redondantes, un nouveau service en ligne vient d'être mis en place. Accessible par [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr), il permet à tous les Français qui le souhaitent d'informer simultanément plusieurs services publics du changement de coordonnées en une seule démarche : adresse postale, coordonnées bancaires, adresse de messagerie internet, numéros de téléphone fixe et mobile.

#### **2. Permettre de payer en ligne ses frais de santé**

Les frais hospitaliers restant à la charge du patient donnent lieu à l'émission de factures, souvent de faible montant, dont le recouvrement est assuré par les comptables du Trésor, mais qu'il n'est pas possible de régler par des moyens modernes de paiement.

Désormais, le paiement en ligne sera testé au second semestre 2010 dans plusieurs hôpitaux et étendu en 2011. Cette mesure est issue d'une proposition d'un internaute exprimée sur le site Ensemble-simplifions.

#### **3. Lors d'un décès, simplifier la déclaration aux impôts**

Aujourd'hui, plusieurs mois après le décès d'un proche, il est nécessaire de le signaler à nouveau à l'administration fiscale, à l'occasion de la déclaration de revenus, alors que cette information a déjà été transmise à plusieurs administrations.

Désormais, pour la déclaration de revenus 2012, l'intégration dans la déclaration de revenus pré-remplie de l'information du décès déjà détenue par l'administration fiscale sera effective. Une étude de cadrage réalisée pour septembre 2010 permettra de définir précisément les modalités de mise en œuvre de cette mesure.

#### **4. Permettre le suivi par internet des grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt à son traitement par le tribunal)**

À la suite d'une agression ou d'un vol, les personnes victimes souhaitent être informées des suites du traitement de leur plainte. Cette démarche est aujourd'hui jugée complexe par près d'un Français sur deux.

Une première expérimentation de suivi par internet des grandes étapes de traitement d'une plainte sera mise en œuvre dès la fin de cette année. Ainsi, l'utilisateur ne sera plus obligé de se déplacer ou de téléphoner à de nombreux interlocuteurs pour être informé des suites de sa plainte. De plus, les états d'avancement seront accompagnés d'informations explicatives précisant notamment le rôle des différents acteurs impliqués.



## **5. Permettre la demande en ligne d'aide au logement**

Toute demande d'aide au logement nécessite encore aujourd'hui l'envoi par courrier d'un formulaire administratif accompagné de plusieurs pièces justificatives. Pourtant, près d'un tiers des bénéficiaires considèrent cette démarche comme chronophage et déplorent la multitude de pièces justificatives à fournir.

Désormais, dès la fin de cette année, une expérimentation sera mise en œuvre pour permettre aux personnes, pouvant faire l'objet d'une aide au logement, d'effectuer leur demande totalement en ligne. Objectif poursuivi : une généralisation totale du service d'ici à fin 2011.

La liste des pièces justificatives sera par ailleurs progressivement réduite, grâce à la mise en place d'échanges d'informations entre administrations.

## **6. Simplifier les procédures liées au changement d'école suite à un déménagement**

Plus de 350 000 élèves du premier degré changent d'école chaque année suite à un déménagement. Aujourd'hui, le responsable légal de l'enfant doit demander au directeur de l'école d'origine de lui fournir un certificat de radiation (permettant de s'assurer notamment que tous les matériels mis à disposition de l'élève sont restitués) avant que le directeur de la nouvelle école puisse procéder à l'admission.

Dès la rentrée 2011, le responsable légal de l'enfant n'aura plus à demander de certificat de radiation auprès de l'école d'origine en cas de changement d'école : la demande de certificat de radiation sera remplacée par un échange dématérialisé entre les directeurs d'école.

## **7. Permettre de déclarer en ligne l'avancement de ses travaux**

Chaque année, près de 400 000 permis de construire font l'objet d'une mise en chantier. La conception d'un téléservice permettra au bénéficiaire d'un permis de construire d'effectuer ses déclarations liées aux travaux en ligne depuis le site [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) (déclarations d'ouverture de chantier - DOC- et déclarations attestant l'achèvement et la conformité des travaux – DAACT).

Les informations seront envoyées directement à la commune puis transférées au service instructeur (direction départementale des territoires (DDT) dans le cas des mises à disposition) et à la préfecture, supprimant ainsi toutes les transmissions papier. Le lancement d'une phase pilote pour la déclaration d'ouverture de chantier (DOC) est prévu pour le dernier trimestre 2010 avant un déploiement pour les communes volontaires, la phase pilote pour la déclaration attestant l'achèvement et la conformité des travaux (DAACT) étant prévue au cours du premier semestre 2011.

## **8. Permettre de transmettre par internet les données lors du recensement**

Le recensement citoyen en France repose aujourd'hui sur une procédure « tout papier ». Ce sont ainsi près de 13 millions de questionnaires, soit 5 000 tonnes de papier, qui sont imprimés tous les ans ; 18 000 agents recenseurs sont chargés de leur dépôt et de leur collecte dans les foyers recensés.

Désormais, une nouvelle procédure, plus simple, plus moderne et plus économe sera mise en place : un téléservice sera ainsi créé d'ici au premier trimestre 2011 permettant ainsi aux ménages de répondre en ligne au questionnaire de recensement, pour une amélioration de la qualité des informations collectées.



- **Nouvelles mesures pour les entreprises**

## **9. Simplifier le recrutement d'un apprenti**

Les formalités liées au recrutement d'apprentis sont considérées comme très lourdes et complexes par les entreprises, notamment par les TPE-PME, qui sont les plus nombreuses à recruter ce type de profil. Un programme de simplification et de dématérialisation des démarches avec l'administration sera réalisé courant 2011.

D'ici à la fin de cette année, les entreprises pourront notamment trouver une information personnalisée en ligne, déclarer le recrutement à distance sans avoir à redonner des informations déjà connues par l'administration et pourront valider en ligne le contrat d'apprentissage.

Les entreprises pourront également connaître les aides offertes et générer automatiquement un dossier unique d'aide lors de la validation du contrat par l'employeur.

## **10. Proposer aux TPE-PME un compte en ligne personnalisé permettant d'effectuer l'ensemble de leurs démarches administratives**

Trois millions d'entreprises en France réalisent chaque minute près de 1 200 déclarations sociales, 234 déclarations fiscales et 14 déclarations statistiques. Pour elles, le temps nécessaire à la recherche d'informations et à la saisie des données se fait, bien souvent, au détriment de leur activité.

Désormais, un compte internet personnalisé, sur le modèle de mon.service-public pour les particuliers, sera créé avant la fin de cette année. Les porteurs de projets et dirigeants d'entreprises y trouveront un suivi personnalisé de leur situation administrative avec, notamment, des alertes leur rappelant leurs échéances clés de l'entreprise, les dernières évolutions de la réglementation les concernant et un accès par lien à leurs démarches administratives les plus courantes.

## **11. Améliorer la lisibilité et la cohérence lors du franchissement des seuils de salariés**

Aujourd'hui, Il existe un nombre important de seuils (dix entre 1 et 51 salariés) avec des implications diverses pour les entreprises (sur la fiscalité, les relations avec le personnel, les modalités de recrutement, la formation, ...).

Afin de donner plus de visibilité aux entrepreneurs sur les enjeux liés au passage de seuils, un téléservice sera mis en place, à compter de la fin 2010 afin d'appréhender de manière simple, lisible et cohérente l'ensemble des conséquences. Il proposera également un simulateur permettant d'évaluer l'impact financier, ainsi qu'une alerte automatique des démarches administratives à effectuer.



## **12. Simplifier les démarches liées à l'exportation**

Dans le cadre de leur activité, l'export est « l'événement de vie » jugé le plus complexe pour 77 % des entreprises concernées.

Afin de simplifier les démarches liées à l'export, un guichet unique en ligne sera progressivement déployé sur la période 2010-2011. Il permettra notamment de dématérialiser l'accès aux justificatifs et autres documents d'export et de suivre l'instruction de ces demandes avec des garanties de délai sur leur délivrance.

Il fournira un accès plus simple aux aides et financements. Par ailleurs, les TPE-PME pourront s'appuyer sur des « points de références export » proposant un accompagnement personnalisé, ainsi que sur une base de données les renseignant sur leurs obligations douanières et réglementaires en fonction des destinations de leurs produits.

## **13. Regrouper toutes les déclarations sociales des entreprises en une déclaration unique dématérialisée avec la mise en place d'une déclaration sociale nominative (DSN)**

Aujourd'hui, près de 3 000 données sont demandées en moyenne chaque année à une TPE à l'occasion de multiples déclarations.

La mise en place de la déclaration sociale nominative a pour objectif d'être une déclaration dématérialisée de données sociales de l'entreprise vers les organismes de protection sociale (OPS) qui vise à se substituer aux diverses déclarations sociales ou statistiques.

À terme, directement issue des logiciels de paie des entreprises pour être déposée sur un site unique, elle permettra ainsi de simplifier les démarches relatives aux déclarations sociales, mais aussi de ne plus avoir à fournir plusieurs fois les mêmes données à l'administration.

### **▪ Nouvelles mesures pour les associations**

## **14. Permettre de créer, de modifier et de dissoudre son association par internet**

Le tissu associatif est une vraie richesse : aujourd'hui, près de 1,1 million d'associations sont actives et 70 000 nouvelles sont créées chaque année. Néanmoins, toutes les démarches administratives à engager pour les créer, les modifier ou encore pour les dissoudre, sont uniquement possibles par papier.

Pour simplifier les démarches que les associations ont à accomplir, un nouveau service en ligne pilote sera mis en place au second semestre 2010 pour permettre le dépôt en ligne des dossiers, ce qui permettra à la fois la réduction des délais d'envoi et la suppression des saisies d'informations multiples. Le déploiement du dispositif dans les préfectures est prévu pour le premier semestre 2011.





### **15. Simplifier et fiabiliser le dépôt des bilans d'exécution dans le cadre des financements accordés au titre du Fonds social européen (FSE)**

Créé en 1957 par le traité de Rome, le Fonds social européen est le principal levier financier de l'Union européenne pour la promotion de l'emploi. Il soutient la mise en œuvre de la Stratégie européenne pour l'emploi. Il représente près de 10 % du budget total de l'Union européenne avec un investissement de plus de 10 milliards d'euros par an dans l'ensemble des États membres. Pour la période 2007-2013, la contribution du FSE représente plus de 75 milliards d'euros dans la création et l'amélioration des emplois.

Pourtant, les demandes de sollicitation du FSE (7 000 demandes de concours par an en France) sont jugées complexes par les bénéficiaires, notamment du fait de la lourdeur des dossiers à formaliser et des délais rencontrés tout au long du processus.

Afin de faciliter ces démarches, le service « e-subvention » proposera dès novembre 2010 une nouvelle fonctionnalité permettant le dépôt en ligne des bilans d'exécution FSE. Dans un second temps, c'est l'ensemble de la démarche qui sera dématérialisée avec l'élargissement du portail aux dépôts des demandes de concours FSE prévu pour 2011. Ce service en ligne permettra de faciliter et d'accélérer le dépôt des bilans et demandes de concours, mais aussi de raccourcir les délais d'instruction des dossiers.



# La rationalisation des dépenses



# Mutualiser les fonctions support

## 1 – La rationalisation des fonctions support permet de réduire les dépenses de fonctionnement de l'État

Les fonctions support (achats, immobilier, finances, ressources humaines, logistique et systèmes d'information) font l'objet d'une attention particulière de la part des ministères. Au-delà de la réduction des dépenses publiques, leur rationalisation représente un fort enjeu pour les ministères qui ne peuvent bien remplir leurs missions sans un soutien efficace.

Depuis le début de la RGPP, plusieurs initiatives de mutualisation ont été engagées concernant :

- **les achats**, par la création d'un Service des achats de l'État en 2009 qui centralise certains marchés publics jusqu'alors passés de façon atomisée par chacun des ministères. L'objectif est d'avoir réalisé une économie d'un milliard d'euros d'ici à 2013 sur un périmètre d'achats courants représentant 10 milliards d'euros ;
- **l'immobilier**, par la montée en puissance de France Domaine qui a pour mission de valoriser le parc immobilier de l'État et d'en rationaliser l'occupation. France Domaine a déjà permis la réduction de la surface de bureaux occupés de plus de 180 000 m<sup>2</sup> et des cessions immobilières pour un montant de 1,2 milliard d'euros entre 2007 et 2008 ;
- **les finances**, par la mutualisation des outils informatiques de gestion entre ministères (CHORUS) ;
- **les ressources humaines et la gestion de la paie** des agents de l'État par la création d'un service centralisé de paie (Opérateur national de paie).

**Il a été décidé de poursuivre et d'amplifier ces efforts et de mettre en place de nouvelles mutualisations en matière de logistique et de systèmes d'information.**

## 2 – Les orientations de la réforme

Deux principes guident la réforme des fonctions support :

- **la poursuite de la mutualisation des compétences et des moyens** au sein de chaque ministère et au niveau interministériel ; la mutualisation a été préférée, chaque fois que possible, à l'externalisation dans la mesure où l'État a bien souvent la taille critique pour accomplir ses missions au meilleur coût ;
- **le renforcement de la gouvernance interministérielle** pour mieux animer, coordonner et mener des actions transverses.

### a - Systèmes d'information

Près de trois milliards d'euros sont aujourd'hui consacrés aux systèmes d'information. La professionnalisation de leur gestion est un impératif pour la réussite de la réforme de l'État et la bonne gestion des politiques publiques.



**Le CMPP a décidé d'encourager la convergence des ministères vers des standards de qualité communs et d'engager la mise en commun de moyens et d'équipements.**

Les ministères devront d'ici à mi-2012 atteindre certains **standards de qualité**. À titre d'exemple, ils devront disposer d'ici à 2010 d'un plan de gestion des compétences SI, connaître les coûts complets de leur fonction SI, avoir défini des indicateurs de performance et les suivre régulièrement ou bien encore disposer d'une expertise sur les achats SI au sein de leur service des achats. Quatre ministères pilotes ont bénéficié en 2010 d'un accompagnement de la part de professionnels des systèmes d'information avec lesquels ils ont effectué un diagnostic sur leur fonction SI et défini un plan d'actions détaillé. Les autres ministères utiliseront la même méthodologie pour définir d'ici à octobre 2010 leurs plans d'actions respectifs.

En parallèle, deux décisions ont été prises pour faire progresser la **mutualisation interministérielle** :

- d'ici à décembre 2010, **les ministères devront définir un objectif de mutualisation des infrastructures techniques** (centres de calcul et d'hébergement) ;
- plus largement, les ministères devront identifier, d'ici à décembre 2010, les services qu'ils pourraient proposer aux autres ministères ainsi que les besoins qu'ils pourraient satisfaire grâce à une mutualisation avec d'autres ministères.

Enfin, pour mener à bien ces réformes, il a été décidé de créer **une fonction de directeur interministériel des systèmes d'information, expérimentée sous la forme d'une mission de préfiguration dès l'été**, pour une mise en place fin 2010. Elle sera notamment en charge de :

- **définir la stratégie de l'État en matière de mutualisation et de rationalisation** de la gestion des SI ;
- **conduire les opérations de mutualisation** interministérielle, comme la mutualisation de certains équipements, les serveurs notamment, et **favoriser les collaborations entre ministères** (échanges de bonnes pratiques, prestations de services entre ministères, partage de ressources) ;
- **fixer, en concertation avec les ministères, les objectifs d'optimisation** de la fonction SI et accompagner les ministères dans la réalisation de ces objectifs.

#### **b- Logistique**

Des actions seront menées en premier lieu dans trois domaines : **le développement de marchés « multiservices », la restauration et la reprographie.**

L'exemple de certains ministères montre que le fait de confier la réalisation de plusieurs missions comme l'entretien, le nettoyage, l'accueil ou la gestion du courrier à un même prestataire privé permet de dégager d'importantes économies. Ces ministères passent pour cela des marchés dits « multiservices » ou « multitechniques » qui renforcent leur pouvoir de négociation vis-à-vis du prestataire et permettent de limiter le nombre de personnes mobilisées pour le suivi de nombreux marchés publics différents.

**Il a été décidé de développer ces marchés multiservices dans l'ensemble des ministères.** Pour y parvenir, deux pistes seront mises en œuvre :

- **un groupe d'experts de ce type de marchés et venant des différents ministères** sera constitué et se mettra en situation d'accompagner les ministères qui le souhaitent ;



- afin de faciliter la signature de nouveaux contrats multiservices et multitechniques, **des cahiers des charges types seront définis** et mis à la disposition des ministères en prenant appui sur l'expertise du ministère de la Défense et du ministère des Affaires étrangères et européennes.

En matière de **restauration collective**, les mutualisations entre ministères seront encouragées à la fois pour réaliser des économies d'échelle et pour augmenter l'offre pour les agents :

- les ministères inciteront les associations de restauration à **mutualiser l'achat de denrées afin de réaliser des économies d'échelle** ;
- pour utiliser au mieux les capacités des restaurants et enrichir l'offre pour les agents, il a été demandé aux ministères de **faciliter l'accès à leurs restaurants à tous les fonctionnaires et à des personnels extérieurs dans le cadre de conventions (opérateurs, établissements publics, entreprises privées, etc.)** ;

Enfin, en ce qui concerne la **reprographie**, il a été décidé de **mutualiser les équipements aujourd'hui sous-utilisés** (les ministères impriment 170 millions de pages alors que la capacité totale est de 320 millions de pages). Les capacités de production disponibles en administration centrale au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, au ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche et dans les ministères économique et financier seront ainsi exploitées au profit d'autres ministères.

### 3 – Le calendrier de mise en œuvre

**Ces nouvelles initiatives interministérielles sur les fonctions support vont être engagées d'ici à la fin de l'année 2010** dans les ministères volontaires. Des études complémentaires seront menées en parallèle pour approfondir certains sujets.

**Le déploiement général se fera à compter de 2011 et s'appuiera sur une gouvernance interministérielle renforcée.**

#### Préfiguration d'un directeur interministériel des systèmes d'information de l'État

**Les principales fonctions support de l'État sont désormais organisées au sein d'une direction ou d'un service interministériel, chargé a minima d'animer et de coordonner la mutualisation** des compétences et des moyens par domaine. C'est notamment le cas pour les achats ou l'immobilier.

Les systèmes d'information sont une priorité d'actions pour les administrations et de nombreux États se sont déjà dotés d'une direction interministérielle :

- Bundes-CIO en Allemagne, rattaché au ministère fédéral de l'Intérieur,
- Government CIO Council au Royaume-Uni, rattaché au Cabinet Office,
- Federal CIO aux États-Unis, rattaché à la Maison Blanche,
- Australian Government CIO en Australie, rattaché au ministère des Finances.

Pour accompagner l'amélioration des systèmes d'information en France, **un directeur interministériel des systèmes d'information de l'État sera désigné. Cette fonction sera expérimentée sous la forme d'une mission de préfiguration d'ici à fin 2010** afin de déterminer précisément son rôle.



# Associer les opérateurs à l'effort de maîtrise des dépenses publiques

## 1 – Les opérateurs de l'État : un enjeu majeur en termes de politiques et de dépenses publiques

Les opérateurs de l'État sont des organismes aux statuts divers (établissements publics, associations, groupements d'intérêt public notamment), chargés de mettre en œuvre des politiques publiques grâce à un financement assuré majoritairement par l'État. On peut citer les musées comme le Louvre ou le musée d'Orsay, les agences comme l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous), ou Pôle emploi.

Le poids stratégique et budgétaire de ces opérateurs n'a cessé de croître. Ils reçoivent aujourd'hui 34 milliards de subventions et de ressources fiscales, emploient plus de 250 000 personnes (hors universités) et mettent en œuvre une part croissante des politiques de l'État.

Il convenait donc de porter une attention particulière aux modalités de leur pilotage et de leur financement.

## 2 – Les orientations de la réforme

Plusieurs règles ont été affirmées notamment dans une circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs. Il s'agit du premier texte transversal de ce type à destination des opérateurs. Il vise à :

- **associer les opérateurs à l'effort de réduction des dépenses publiques** : les opérateurs doivent désormais accomplir un effort sur les effectifs (non remplacement d'un départ sur deux, soit une réduction des effectifs de 1,5% par an), les dépenses de fonctionnement (réduction de 10 %), l'immobilier et les achats équivalent à celui de l'État ;
- **améliorer la gouvernance** dans le sens d'un pilotage plus axé sur le suivi de la performance. Il a ainsi été décidé de généraliser les contrats de performance avec les 70 opérateurs les plus importants, de signer des lettres de mission pour chaque directeur d'ici fin 2010, de développer la part variable des rémunérations ou d'accroître la transparence sur les résultats obtenus.

Par ailleurs, un **programme d'audit d'opérateurs** a été lancé en mai 2009. Ce programme a porté sur Voies navigables de France (VNF), l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), l'Agence française du développement (AFD), l'Établissement français du sang (EFS), l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE), l'Institut français du pétrole (IFP), l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) et le centre Pompidou. Un audit est également en cours au commissariat à l'énergie atomique (CEA). Ces travaux ont déjà permis de documenter une réduction entre 500 et 1200 emplois (sur une assiette de 40 000 environ), une baisse de 140 millions d'euros de dépenses de fonctionnement et ils ont mis en évidence un potentiel de recettes supplémentaires de 114 millions d'euros (pour un budget de fonctionnement de 2 milliards environ).





### **Les efforts engagés depuis 2009 vont être poursuivis et amplifiés.**

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de pérenniser ce programme d'audits. Désormais, dix opérateurs seront audités chaque année. En 2010 et 2011, le programme d'audit va se poursuivre sur des opérateurs de première importance : Agence de service et de paiement, Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS), Louvre, musée d'Orsay, château de Versailles, Oséo, Ademe, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut national de la recherche agronomique (INRA) et Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) notamment. Ainsi, fin 2011, plus de la moitié des effectifs et plus des trois quarts du périmètre budgétaire des opérateurs auront été couverts par des audits.

Enfin, plusieurs initiatives pour améliorer la gouvernance ont été prises et porteront leurs fruits en 2010 : développement des contrats de performance, généralisation des lettres de mission, création d'un info-centre permettant un meilleur suivi de l'ensemble des opérateurs et une plus grande transparence de l'évolution de leurs effectifs et de leurs activités, engagement d'une campagne d'autoévaluation...

Les personnalités qualifiées siégeant dans les conseils d'administration bénéficieront en outre dès septembre 2010 d'une formation spécifique. Des guides de bonnes pratiques seront par ailleurs établis pour accompagner les opérateurs dans leur gestion quotidienne.

### **Hôpitaux et caisses de sécurité sociale : un effort de réforme partagé**

**Les caisses de sécurité sociale** doivent également contribuer à l'effort de maîtrise des dépenses publiques et d'amélioration de la qualité du service rendu à l'usager. Il a ainsi été décidé d'examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information. Des missions d'appui seront plus particulièrement conduites dans les CAF pour améliorer le traitement des demandes de revenu de solidarité active (RSA) ainsi qu'à l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) pour favoriser les gains de productivité.

**Les hôpitaux** ont également engagé un effort de modernisation et de maîtrise des dépenses. La nouvelle Agence nationale d'appui à la performance hospitalière (ANAP) permet de les accompagner dans cette démarche. Une campagne de 50 contrats de performance a été engagée, en 2010, sous l'égide de l'ANAP et du ministère de la Santé.



# Vers une meilleure maîtrise des risques en renforçant l'audit et le contrôle interne de l'État

## 1 – La maîtrise des risques : un enjeu désormais essentiel de la gestion publique

La mise en œuvre des dispositifs de contrôle et d'audit internes dans le secteur public va constituer une évolution majeure de l'administration française dans les prochaines années : la montée en charge de la LOLF ainsi que la nécessité accrue de maîtriser les risques dans tous les secteurs de l'action publique rendent inévitable la mise en œuvre de dispositifs de contrôle et d'audit internes performants.

Dans ce contexte, **le contrôle interne**, qui comprend l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, s'assure que les procédures et les règles sont respectées dans un objectif de **régularité**.

**L'audit interne**, quant à lui, mesure l'**efficacité** du fonctionnement des organisations en place en garantissant la qualité et la fiabilité de ses dispositifs d'intervention. Ses recommandations participent à l'amélioration continue de la gestion publique.

L'administration française ne peut rester à l'écart d'une tendance à l'œuvre dans de nombreux pays développés. Cette prise de conscience s'est traduite par **des initiatives dans plusieurs ministères**. Par exemple, le ministère de la Défense, le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche ou les ministères des Affaires sociales se sont dotés de missions ministérielles d'audit, centrées notamment sur l'audit comptable et financier, ainsi que d'un corpus de normes et envisagent la mise en place de comité d'audit indépendant.

### Exemples d'initiatives en matière d'audit et de contrôle internes dans les ministères

**Ministère de l'Éducation nationale** : la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne sur le processus « *paie des enseignants du premier degré* » ou sur le processus de « *gestion du forfait d'externat* ».

**Service de santé des armées du ministère de la Défense** : la mise en place d'une fonction d'audit interne ayant pour objet de fournir les éléments pertinents d'information sur l'organisation et le fonctionnement des établissements et organismes en son sein (médecine d'unité et hospitalière, formation, recherche, ravitaillement).

**Inspection générale de la police nationale du ministère de l'Intérieur** : les auditeurs internes réalisent trois types de missions : des audits généralistes réalisés selon une méthodologie dite des « *points clés* », des audits financiers centrés notamment sur les processus budgétaires, des audits portant spécifiquement sur les systèmes d'information.

**Ministères chargés des Affaires sociales** : la création d'une mission ministérielle d'audit interne ; la mission jouant le rôle d'une unité centrale d'harmonisation pour les opérateurs qui sont invités à développer leur propre système d'audit interne.

**Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche** : la mission permanente d'inspection générale et d'audit réalise des missions d'audit interne sur la « *conditionnalité des aides* », « *la mise en œuvre de l'organisation commune des marchés fruits et légumes* », ou des « *organismes payeurs* ».



Toutefois, **les ministères sont inégalement engagés dans cette démarche** et le risque existe que les dispositifs de contrôle et d'audit internes se mettent en place en ordre dispersé. Il est donc indispensable de **veiller à la cohérence d'ensemble et à la bonne gouvernance du dispositif**.

## 2 – Les orientations de la réforme

La réforme est destinée à assurer un développement pertinent et cohérent de la politique d'audit interne de l'État, selon trois grands objectifs :

- ◆ renforcer les dispositifs de contrôle interne dans chaque ministère sous la conduite des secrétaires généraux, adaptés aux missions et à la structure des services et visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques qu'ils mènent ;
- ◆ organiser l'audit interne au niveau ministériel avec la création, le cas échéant, dans chaque ministère, d'un comité d'audit interne, garant de l'indépendance de la fonction, et d'une mission ministérielle d'audit interne, chargée d'assurer la coordination de la politique d'audit interne sur l'ensemble des fonctions et métiers du ministère ;
- ◆ créer un comité d'harmonisation de l'audit interne, sous l'autorité du ministre en charge du Budget et de la Réforme de l'État, garantissant la cohérence de la politique d'audit interne de l'État et de sa mise en œuvre :
  - **rôle** : adapter, au sein du comité d'harmonisation de l'audit interne, les normes professionnelles internationales de l'audit interne aux spécificités de l'État et des ministères par l'élaboration d'un cadre de référence de l'audit interne propre à l'administration de l'État ; assurer sa déclinaison, dans chaque département ministériel, dans une charte ministérielle de l'audit interne et le développement de méthodologies appropriées ;
  - **composition** : l'ensemble des missions ministérielles d'audit interne des ministères ainsi que les directions du ministère chargé du Budget concernées par l'audit et le contrôle interne (direction du Budget, direction générale des Finances publiques principalement).

### L'administration de l'État se dote d'un dispositif cohérent d'audit interne en conformité avec les normes internationales

L'étude de comparaisons internationales, réalisée par l'Inspection générale des finances (IGF) en 2008, portant sur l'audit et l'évaluation dans les administrations de cinq pays de l'OCDE et de la Commission européenne, avait mis en évidence que, pour de multiples motifs, la tendance au développement d'une fonction professionnalisée d'audit interne était commune à la plupart des administrations des pays développés et qu'il restait à l'administration française d'importantes étapes à franchir pour se rapprocher des standards internationaux dans le domaine.

Ainsi, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État a confié à l'IGF une mission relative à la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'État.

Pour conduire cette mission, l'IGF a examiné, dans l'ensemble des ministères et sur un échantillon d'établissements publics, les dispositifs de contrôle et d'audit internes en place et les initiatives dans ces domaines. La mission s'est notamment efforcée d'identifier les équipes en charge du contrôle et de l'audit internes, leurs attributions et champs de compétence respectifs ainsi que le degré de conformité par rapport aux normes internationales en vigueur.

Dans son rapport, l'IGF a formulé des recommandations dessinant l'architecture, en régime permanent, du futur dispositif d'audit interne de l'État, dans lequel les ministères doivent jouer un rôle directeur.



### **3 – Un calendrier pragmatique et une mise en œuvre progressive**

L'objectif est de déployer progressivement en trois ans un système performant d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques sur la base d'une gouvernance cohérente entre les ministères et d'un cadre méthodologique harmonisé et partagé par tous.

Le dispositif cible constitue pour l'administration un objectif de moyen terme. Son déploiement, progressif et à l'initiative des ministères, devra être réalisé selon plusieurs étapes :

- l'adoption du décret encadrant le dispositif de contrôle et d'audit interne de l'État ;
- la création du comité d'harmonisation de l'audit interne et l'adoption des textes réglementaires ;
- la mise en place, par les ministères, des comités d'audit et des missions ministérielles d'audit interne ;
- l'extension de la démarche de maîtrise des risques, notamment financiers, à l'ensemble des ministères ;
- la généralisation du contrôle et de l'audit internes dans le périmètre métier des ministères ainsi que sur les fonctions support et en particulier les systèmes d'information.

À cet égard, chaque ministère proposera une feuille de route décrivant, à partir de l'existant, ses propositions de structuration et de développement du contrôle et de l'audit internes à l'horizon de trois ans. Un décret précisera les conditions et les modalités de ce déploiement progressif.



# Lutter contre la fraude aux finances publiques

## 1 – Améliorer la lutte contre la fraude en coordonnant l'action de l'ensemble des acteurs

Dans un contexte de contrainte budgétaire forte, la lutte contre la fraude se doit d'être au cœur des préoccupations de l'État tant pour garantir la maîtrise des dépenses publiques que par souci d'équité envers les citoyens et les entreprises. Son enjeu est d'autant plus important que les montants concernés sont élevés. En 2009, plus de 4,1 milliards d'euros de fraude, tous organismes et services confondus, ont été détectés.

Pour éviter une dispersion de la lutte contre la fraude, une Délégation nationale à la lutte contre la fraude (DNLF) a été créée par décret du 18 avril 2008 et placée par délégation du Premier ministre auprès du ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État. La DNLF est ainsi chargée du pilotage de la coordination des administrations d'État, entre elles, et avec les organismes de protection sociale, de développer les échanges d'information, de statistiques, ou de mutualiser les formations. La DNLF rend compte au Comité national de lutte contre la fraude (CNLF) placé au niveau des ministres en 2008. Cette structure est complétée par des Comités opérationnels départementaux anti-fraude (CODAF), présents dans tous les départements depuis le décret du 25 mars 2010, permettant de renforcer la coordination des organismes qui opèrent sur le terrain et chargés de faire remonter les informations au niveau national.

## 2 – S'appuyer sur une méthodologie et des outils adaptés

La lutte contre la fraude nécessite en premier lieu de bien la connaître, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Le montant de la fraude doit pouvoir être évalué à partir de méthodes de sondage partagées par tous. Il convient également de définir, à partir de cas réels, une typologie des principaux comportements frauduleux, pour combattre la fraude en constante évolution, afin d'apporter des solutions juridiques et organisationnelles. Des tableaux de pilotage de la lutte contre la fraude sont également nécessaires afin d'identifier l'évolution de la fraude détectée.

Dans le respect des dispositions de la loi informatique et liberté, les systèmes d'informations doivent être utilisés pour mieux détecter ou cibler les fraudes (croisements de fichiers, utilisation d'outils spécifiques).

Les acteurs de la lutte contre la fraude doivent recevoir des formations adaptées et ciblées sur les principaux enjeux. En 2009, plus de 7 500 heures agents de formation interministérielle ont été dispensées aux agents chargés de cette mission.

Ces évolutions passent également par l'insertion de dispositifs de suivi spécifiques des actions de lutte contre la fraude dans les différentes formes de contrat de gestion et de performance qui lient l'État aux administrations et organismes chargés soit du recouvrement des prélèvements, soit du versement des prestations.

## 3 – Renforcer les actions de lutte contre la fraude

Plusieurs axes d'actions sont privilégiés :

### a - Améliorer la connaissance de la fraude :

- Année après année, l'ensemble du champ des prélèvements obligatoires et des prestations sociales seront couverts afin d'offrir à terme un tableau exhaustif du montant réel et des types de fraudes en France. **Une actualisation annuelle des chiffres permettra également de mieux appréhender l'évolution de la fraude.**



- Des opérations d'évaluation statistiques ont déjà été réalisées (allocations familiales, RSA, allocations logements, cotisations sociales dans le cadre du travail dissimulé, TVA). Elles devront être renouvelées, et complétées par l'évaluation de 3 types de fraude :
  - la fraude aux indemnités journalières ;
  - la fraude à la couverture maladie universelle (CMU) complémentaire ;
  - la fraude à l'impôt sur les sociétés.

#### **b - Renforcer les moyens de lutte contre la fraude**

- **Faire adopter des mesures législatives et réglementaires** : lever le secret professionnel entre les acteurs de la lutte contre la fraude, assermenter les contrôleurs de Pôle emploi et leur donner la possibilité de verbaliser les situations de travail dissimulé et de fraude aux revenus de remplacement, lutter contre les entreprises éphémères avec la mise en place d'un fichier des personnes interdites de gérer des entreprises (mesure législative) et la mise en oeuvre d'une procédure d'invalidation des numéros de TVA intracommunautaires utilisés frauduleusement.
- **Créer des outils de profilage des fraudeurs (« datamining ») et de cotation des risques**, de manière à mieux cibler les contrôles. Ainsi le Royaume-Uni utilise un outil informatique d'évaluation de la gravité des fraudes potentielles dans le domaine social (outil FRISC) permettant de prioriser les cas à traiter, et donc d'améliorer l'efficacité des services du DWP (Department for work and pensions). Le recours à ce type d'outil devra être expertisé courant 2010.
- **Développer la mise en œuvre des sanctions administratives et civiles**, en particulier les pénalités prononcées par les directeurs d'organismes versant des prestations, et les annulations d'exonérations par les Urssaf en cas de travail dissimulé.

#### **c- Procéder à des croisements de fichiers :**

- en 2009, sept opérations de **croisements de fichiers** ont été lancées afin de repérer des individus susceptibles d'avoir commis une fraude (non paiement de cotisations, fraude à la résidence, fraude aux minima sociaux...). En l'état actuel, ces opérations ont permis de détecter 153,2 millions d'euros de versements effectués à tort. On peut citer par exemple celle ayant conduit la CNAF à analyser les déclarations trimestrielles de ressources d'un million de RMistes en les rapprochant des informations détenues par la DGFIP. Ce croisement a permis de détecter 8 041 foyers ayant dissimulé des revenus, auprès desquels il a été récupéré 16,6 millions d'euros.
- En 2010, **dix nouveaux croisements de fichiers** seront réalisés, dans le respect de la loi informatique et liberté, pour aider à détecter encore d'autres situations anormales, de stopper ces fraudes et de récupérer les montants indûment versés. Ces opérations, viseront entre autres à lutter contre les fraudes aux cotisations sociales, les revenus non déclarés, les changements de situation familiale non déclarés, les logements fictifs, les faux isoléments, les fraudes au chômage, à la cotisation CMU et aux prestations non exportables.

#### **d - Opérer un suivi régulier du recouvrement des indus frauduleux :**

- Dans un souci de mesure concrète de l'apport de la lutte contre la fraude aux finances publiques, il est nécessaire de suivre, année après année, les montants ainsi récupérés. Un indicateur permettant le suivi du recouvrement de l'ensemble des indus frauduleux sera défini en 2010. **L'objectif de progression de cet indicateur sera de 5 % par an pour les périodes 2010/2011 et 2011/2012.**



#### **4 – Les objectifs et le calendrier de mise en œuvre**

Le prochain CNLF, programmé en septembre 2010, fixera un Plan national de coordination de lutte contre la fraude, jusqu'à fin 2011, décliné en orientations nationales et en instructions pour les CODAF.

##### **Lutte contre l'économie souterraine dans les banlieues :**

La lutte contre l'économie souterraine, la criminalité organisée et la délinquance d'habitude, passe par une nécessaire coopération entre les forces de police et de gendarmerie, le ministère de la Justice et des Libertés mais aussi par l'appui des agents des autres administrations de l'État et des organismes sociaux. La création des Groupes d'intervention régionaux (GIR) dès 2002 répond à cette attente en associant aux forces de police et de gendarmerie des agents des douanes ou de l'administration fiscale, mais aussi de l'inspection du travail ou de la répression des fraudes. Il existe 34 GIR en métropole et en outre-mer, coordonnés au niveau national.

La signature en septembre 2009 d'un protocole entre le ministère de l'Intérieur et celui du Budget fixe le cadre juridique d'une collaboration renforcée portant notamment sur les échanges de renseignements et de documents de nature fiscale sur certains individus dans des quartiers réputés sensibles. Pour cela, les règles du secret professionnel seront aménagées. Les forces de sécurité disposeront, ainsi, d'informations de nature fiscale et les agents de l'administration fiscale auront communication par les agents et les officiers de polices d'informations leur permettant de mener des actions de lutte contre la fraude.

Dans les faits, la DGFIP a affecté dans 17 départements, 50 agents du fisc spécialement dédiés à 43 sites sensibles pour effectuer aussi bien des contrôles sur dossiers que des contrôles sur place.

Pour donner toute son efficacité au protocole de coopération, un comité de pilotage national associant les services du ministère de l'Intérieur et la DGFIP est mis en place afin de définir un plan d'action national et d'assurer un suivi des actions des services territoriaux. En outre, un comité local est créé dans chaque département où se trouve au moins un quartier sensible.

##### **Objectifs de résultats à atteindre d'ici fin 2013**

Durant les six premiers mois de 2009, en France, 22 millions d'euros ont déjà été saisis aux trafiquants, en argent, voitures, bijoux et immeubles.

De nouvelles règles entreront en vigueur à l'été 2010 pour réprimer plus facilement les fraudes fiscales commises par les trafiquants de stupéfiants et leur faire payer les impôts correspondant à leurs activités illégales. Un projet de loi, actuellement en discussion au Parlement, permettra d'accroître l'efficacité de la saisie des avoirs criminels et la gestion de ces biens par une agence qui sera spécialement créée à cet effet.

Par ailleurs, une facilitation de la saisie douanière des avoirs des fraudeurs sera présentée dans le cadre de la loi de finances, afin notamment de permettre la confiscation immédiate par la douane des biens d'origine frauduleuse détenus par ces mêmes trafiquants de drogue.

Enfin, une procédure spécifique de signalement systématique aux organismes sociaux sera mise en place pour que les délinquants repérés par la justice, la police et la gendarmerie et ayant des revenus illicites élevés tout en bénéficiant des prestations du type RSA ou CMU-complémentaire, se voient supprimer lesdites prestations et soient poursuivis également pour ces fraudes sociales, en sus des poursuites engagées pour leurs autres délits.



Un État moderne et innovant



# Dynamiser la gestion des ressources humaines

## 1 – Une nouvelle gestion des ressources humaines pour accompagner la réforme de l'État

La réforme de l'État passe par des modifications de structures mais également par la modernisation de la gestion des ressources humaines.

La RGPP a, à cet égard, poursuivi plusieurs objectifs :

- mieux former et mieux recruter les agents ;
- mieux valoriser et récompenser les efforts de chaque agent ;
- favoriser les mobilités et offrir des opportunités de carrière plus diversifiées ;
- offrir les outils nécessaires à l'accompagnement des agents concernés par les réorganisations administratives.

## 2 – Les mesures déjà mises en œuvre

La première phase de la RGPP a eu pour objectif de favoriser la mobilité professionnelle des agents, de valoriser leurs compétences et leurs performances et de simplifier le dispositif du recrutement. Parallèlement, des mesures fortes ont été prises pour ouvrir davantage la fonction publique à la diversité des profils et accompagner la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'État.

### Favoriser la mobilité professionnelle des agents

Sur le plan statutaire, le décret du 18 avril 2008 a généralisé la possibilité pour un fonctionnaire d'exercer les fonctions afférentes à son grade en dehors de son administration d'origine. Ainsi, la procédure de détachement, qui oblige à changer de corps préalablement à un changement d'emploi, ne sera plus nécessaire au sein de la sphère État. En demeurant dans son corps d'origine, le fonctionnaire conservera ses avantages statutaires (comme ses droits à l'avancement).

Surtout, la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique a créé un droit à la mobilité qui permet à un agent de rejoindre une administration dès lors que celle-ci a donné son accord pour l'accueillir. L'opposition de l'administration d'origine ne peut plus s'exercer que pour nécessité de service. Toutes les barrières au détachement sont levées. Un droit à l'intégration est également reconnu pour les fonctionnaires au-delà d'une période de cinq ans de détachement. L'administration ne pourra plus se contenter de renouveler le détachement : elle devra proposer l'intégration dans le corps ou cadre d'emploi d'accueil si elle souhaite poursuivre la relation de travail avec l'agent au terme de cette période. Enfin, les avantages de carrière acquis en période de détachement seront pris en compte au moment de la réintégration, l'agent étant reclassé au grade ou à l'échelon qui lui est le plus favorable.



Pour accompagner la mise en œuvre de ces réformes, de nouveaux outils de gestion et d'accompagnement des mobilités sont en cours de déploiement dans les administrations : création de bourses interministérielles régionales d'emplois, désignation de conseillers mobilité-carrière, installation d'un espace interministériel local d'appui en matière de GRH avec la création de plates-formes régionales interministérielles RH, notamment.

#### Valoriser les compétences et les performances des agents ;

Le suivi individualisé des agents se développe pour instaurer une culture du résultat au sein de l'administration : onze ministères ont mené une large expérimentation en remplaçant l'exercice de la notation par un entretien professionnel. Ce dernier sera généralisé en 2012. La rémunération en fonction des résultats se développe chez les cadres administratifs et supérieurs de l'État par l'intermédiaire de la prime de fonctions et de résultats ; enfin, les entretiens et des bilans de carrière se sont développés.

#### Simplifier les concours

Une révision générale du contenu des concours a par ailleurs été engagée pour les centrer davantage sur les compétences et aptitudes professionnelles, et permettre aux agents de mieux valoriser leur expérience professionnelle. Près de 280 concours ont déjà été réformés.

#### Accompagner la mise en œuvre du volet RH de la réforme de l'Administration Territoriale de l'État (RéATE)

La mise en place des directions départementales interministérielles (DDI) le 1<sup>er</sup> janvier 2010 a conduit à engager un important travail interministériel de précision et de clarification des règles de gestion des ressources humaines au sein de ces nouvelles structures. C'est l'objet de la charte de gestion des ressources humaines dans les DDI diffusée et présentée dans les régions en mars 2010. Si le principe retenu a été celui du maintien des règles de gestion RH du ministère d'appartenance des agents, l'émergence d'une « culture DDI » et d'une véritable communauté de travail nécessite de faire progressivement converger et d'harmoniser les processus RH.

Par ailleurs, des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH interviennent d'ores et déjà auprès des DDI qui le souhaitent en apportant des conseils, en diffusant des méthodes et des outils et en contribuant à l'échange de bonnes pratiques de GRH.

### 3 – Les nouvelles mesures de la RGPP

La gouvernance interministérielle du recrutement et de la formation continue dans la fonction publique sera améliorée. L'accompagnement RH de la RéATE sera également poursuivi afin d'offrir des parcours professionnels valorisants aux agents dans un même bassin d'emploi régional.

#### Rationaliser les procédures de recrutement

Le CMPP a décidé d'engager une initiative de mutualisation de l'organisation des concours administratifs. Ainsi, **le développement de concours communs** (par exemple pour des corps semblables comme les secrétaires administratifs ou les adjoints administratifs) facilitera l'orientation des candidats et leur préparation. Parallèlement, des **épreuves communes intra ou interministérielles** seront multipliées.



De même, l'organisation des concours administratifs sera optimisée, par le **recours à un ou plusieurs centres de services partagés pour la logistique des concours** (organisation matérielle allant de la convocation des candidats à la location des salles, ce schéma pouvant se déployer selon l'intérêt des ministères), sous le nom de France Concours.

En complément à la mise en service du portail interministériel **Score** (<http://concours2.fonction-publique.gouv.fr/>) pour informer sur les métiers de la fonction publique et les possibilités de recrutement associées, **l'inscription aux concours et les processus administratifs qui en découlent (allant jusqu'à la convocation) seront dématérialisés**. À cette fin, un outil de gestion sera expérimenté en vue d'une éventuelle généralisation.

La création d'un tel outil s'inscrit pleinement dans le champ de la modernisation déjà réalisée de la procédure de téléinscription aux concours mise en œuvre par les Instituts régionaux d'administration (IRA).

### Optimiser la formation

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de développer la **mutualisation des formations communes à plusieurs ministères**. L'objectif est de mettre fin aux redondances constatées dans l'offre de formation continue et de faciliter la lisibilité de celle-ci. Deux des plateformes d'appui à la gestion des ressources humaines pilotées par la DGAFP expérimenteront cette initiative. De même, la mise en réseau des opérateurs de formation intervenant sur un périmètre thématique commun (Ira/IGPDE) contribuera à améliorer l'offre de formation sur l'ensemble du territoire.

Un outil de gestion permettra **d'automatiser les processus allant de l'information sur l'offre de formation jusqu'à la convocation**.

**La formation à distance sera développée**. Que ce soit sous forme de e-learning individuel ou de classes virtuelles, son développement permettra de remédier aux inconvénients souvent soulignés du temps et des dépenses nécessaires aux déplacements exigés par la participation à des formations présentielles.

Grâce à l'initiative de l'école de la GRH menée par la DGAFP, la qualité des formations sera améliorée, notamment par le développement de la **labellisation des formations**, dans le but de réaliser un catalogue de formations labellisées permettant aux agents publics d'identifier les actions permettant leur professionnalisation dans la filière RH ; l'introduction d'une évaluation différée des formations, associant employeurs et opérateurs, et la certification d'opérateurs de formation.

S'agissant de la formation initiale, le rapport de 2009 de Raymond-François Le Bris relatif à la réforme de la formation des agents de l'État présentait plusieurs pistes d'amélioration allant dans le sens de l'individualisation des formations, d'une professionnalisation renforcée du contenu des formations et de la réduction des durées de formation. Des actions ont d'ores et déjà été mises en œuvre et elles seront poursuivies dans ces trois domaines. Un travail visant à rapprocher et/ou fusionner les écoles de service public sera parallèlement engagé.

### Programme de fusion de corps : mieux gérer

Le nombre de corps dans la fonction publique de l'État a déjà fortement diminué : de 685 à 380 entre 2005 et 2010. Mais cet effort doit être poursuivi pour faciliter les mobilités entre les ministères et au sein des ministères. Les agents bénéficieront ainsi d'espaces de carrière plus larges et les administrations pourront privilégier la gestion des agents à la gestion des statuts. Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé d'engager **un programme de fusion de corps afin d'atteindre environ 230 corps d'ici cinq ans, soit une réduction de 150 corps**.



**Rémunération : développer la rémunération au mérite et mettre en place l'intéressement**

La rémunération au mérite – via la prime de fonctions et de résultats – sera progressivement étendue : elle concernera près de 200 000 agents avant 2012.

Parallèlement, la rémunération au mérite collectif - l'intéressement - sera mise en place dans les différents ministères suite au rapport Diefenbacher remis en mai 2009. Elle devra, dans un premier temps, concerner les services centraux et les services déconcentrés ayant fait l'objet de réorganisations.

## **4 – Le calendrier de mise en œuvre**

### **Recrutement**

- concours communs : premiers concours communs en 2011 ;
- création d'épreuves communes intra ou interministérielles : printemps 2012 ;
- création d'un ou plusieurs centres de services partagés : lancement opérationnel en 2011 ;
- dématérialisation des processus administratifs liés aux concours : à partir de 2011.

### **Formation continue**

- mutualisation des actions communes à plusieurs ministères : premières initiatives fin 2010 ;
- dématérialisation des actes de gestion administrative de la formation continue : opérationnelle fin 2011 ;
- la formation à distance sera développée : lancement de l'initiative « classes virtuelles » début 2011 ;
- la qualité des formations : premières initiatives à l'automne 2010.

### **Accompagnement de la RéATE**

- finalisation des propositions de convergence en matière d'évaluation, de cycles de mutation et d'avancement et de doctrine de publication des postes avant fin 2010 pour mise en œuvre progressive dès 2011 ;
- finalisation des propositions d'harmonisation sur le temps de travail pour mise en œuvre en 2011 ;
- engagement des travaux d'harmonisation en matière d'action sociale (recensement des prestations ministérielles et recherche de convergence avant fin 2010).





## Innover au service du citoyen

L'innovation est un levier clé pour moderniser l'administration et pour la rapprocher des usagers. Pour alimenter et soutenir l'innovation dans l'amélioration de la relation aux usagers, l'État a donc engagé une **démarche globale de participation**.

- **D'abord avec les usagers**

**ensemble simplifions**  
*Pour des démarches plus simples, votre avis compte !*

la **démarche « ensemble-simplifions »** constitue un dispositif d'écoute des usagers sans précédent. Le site collaboratif [www.ensemble-simplifions.fr](http://www.ensemble-simplifions.fr) donne la parole à chaque catégorie d'usagers (particuliers, entreprises, collectivités, associations), en vue d'émettre, pour chaque « événement de vie » (ex : se marier, chercher un emploi, ...), des propositions de simplification, mais également les noter pour celles qui paraissent le plus pertinentes.

En outre, pour la première fois dans l'administration, **un panel permanent**, de plus de 5 000 citoyens et près de 3 000 entreprises a été créé pour tester de nouvelles mesures de simplification en complément des associations représentantes des usagers et des organismes professionnels sollicités par les services publics.

- **Ensuite avec les étudiants**



Le « **challenge administration 2020** », offre aux étudiants et fonctionnaires en formation des écoles de service public la possibilité d'imaginer et défendre des projets novateurs de modernisation de l'État. La première édition, qui s'est tenue d'octobre 2009 à mars 2010, a mobilisé 85 équipes, soit plus de 200 étudiants issus d'une quarantaine de grandes écoles, universités ou instituts préparant à des métiers du secteur public.

Parmi les trois projets récompensés en finale, deux font appel aux nouvelles technologies pour améliorer les services rendus aux usagers (développement d'une application pour téléphone mobile permettant aux usagers de géolocaliser les services publics les plus proches, avec leurs coordonnées et horaires d'ouverture ; création d'un compte personnel en ligne pour les étudiants, afin qu'ils puissent effectuer plus facilement leurs démarches scolaires et administratives) ; le troisième, plus orienté « RH », vise à harmoniser la formation des agents de l'État en développant des modules de formation communs et en favorisant les rapprochements entre les écoles de formation, qui sera mis en œuvre. Ce dispositif sera reconduit en 2010-2011.



En complément de ces deux dispositifs, la **participation des agents représente un potentiel important d'innovation et de changement dans l'amélioration du service rendu par l'administration**. Les agents identifient les dysfonctionnements et les pistes d'amélioration, car ils se trouvent, au quotidien, au cœur de la gestion du service public et certains d'entre eux sont en contact direct avec les usagers. **Le CMPP a décidé de mettre en œuvre un dispositif de participation des agents à l'innovation.**

Un État innovant, c'est également une administration qui s'adapte aux attentes des usagers et qui tire tout particulièrement partie des nouvelles technologies : la révolution numérique est en effet un formidable facteur d'innovation. Le web 2.0, les services sur mobiles, ont permis aux entreprises de services d'améliorer radicalement le service rendu et leur performance qu'il est possible d'adapter à l'État : **le CMPP a décidé d'engager un plan majeur de développement de l'administration numérique en faveur des usagers.**

L'innovation est également le fruit de la valorisation du patrimoine de l'État et notamment de ses actifs immatériels. Les actifs immatériels (données publiques statistiques, juridiques, économiques, mais également image, notoriété ou encore valeur architecturale et historique des immeubles de l'État...) sont de puissants facteurs de croissance dans les économies modernes. Les entreprises les plus performantes tirent en effet souvent l'essentiel de leur richesse de leurs marques, de leurs brevets, de leurs savoir-faire. **Le CMPP a décidé de renforcer les objectifs de l'État dans la valorisation de son patrimoine immatériel et tout particulièrement de son patrimoine numérique.**

## 1 – Faire de l'innovation des agents une source significative d'amélioration de la relation aux usagers

La conduite d'une démarche d'innovation participative pour une administration est, au-delà des résultats pour les usagers en termes d'amélioration **du service**, une opportunité pour **renforcer l'implication, la motivation et la considération des agents** en les plaçant au cœur du processus de changement.

**Des démarches ont été mises en œuvre avec succès par plusieurs grandes entreprises ou administrations** comme accélérateur du changement et de diffusion d'une culture d'innovation :

- 75 % des grands groupes<sup>1</sup> ont développé des dispositifs d'innovation participative auprès de leurs salariés ou de leurs clients ;
- de nombreuses administrations étrangères ont fait de l'innovation un levier de modernisation (ex : aux Pays-Bas, une « boîte à idées numérique » ([www.ideeencentrale.nl](http://www.ideeencentrale.nl) – centre d'idées) a été lancée en décembre 2008 pour stimuler la participation des agents. Elle est utilisée par plusieurs structures publiques (ministère de l'Intérieur, service des impôts, municipalités...) ;
- des administrations françaises ont engagé des démarches de participation des agents pour améliorer les modes de fonctionnement et la qualité de service rendu aux usagers. C'est le cas notamment des ministères de l'Intérieur et de la Défense et de plusieurs collectivités (Bordeaux, Besançon, Caen, Rennes, le conseil général de Meurthe-et-Moselle...). La Gendarmerie nationale engage annuellement les « ateliers de performance », sur un thème donné (« Gagner de l'argent », « Gagner du temps », « Gagner en qualité »), pour identifier et récompenser des bonnes pratiques et proposer leur mise en œuvre dans toutes les régions. Au ministère de l'Intérieur, le prix « Intérieurêka » récompense les innovations proposées par les personnels du ministère en matière d'amélioration de la sécurité et de modernisation du service aux usagers.

<sup>1</sup> Source : étude BearingPoint pour la DGME (2010) : « de la boîte à idée à l'innovation 2.0 »



**Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de mettre en œuvre un dispositif de participation des agents à l'innovation.** Dès 2010, au moins deux démarches « Adm'INNOV » dans des structures de l'État volontaires seront mises en œuvre. Les innovations mises en œuvre dans le cadre du programme « Adm'INNOV » feront l'objet de communications régulières à destination des agents et des usagers des services publics. Les meilleures idées feront l'objet d'un prix.

## **2 – Tirer le meilleur parti d'internet pour bâtir une administration innovante au service des usagers**

La France doit tirer le meilleur parti de ces opportunités. Malgré ses atouts et l'offre de service en ligne disponible, la France est cependant passée de la 6<sup>e</sup> à la 11<sup>e</sup> place dans le classement 2009 de l'e-administration dans l'Union européenne.

Franck Riester, député de Seine-et-Marne, a été chargé dans ce cadre d'analyser et de définir, avec l'appui d'un groupe d'experts du numérique<sup>2</sup>, une stratégie de développement de la relation numérique à l'utilisateur. **Vingt-cinq propositions ont été formulées** autour de trois axes stratégiques :

- fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration ;
- offrir plus de services personnalisés ;
- donner la parole aux usagers pour améliorer le service public et pour innover.

**Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de développer l'administration numérique aux services des usagers à partir de ces propositions.**

**Neuf premières mesures sont engagées dès à présent.** Un bilan de leur mise en œuvre sera réalisé à la fin de l'année 2010 complété par le plan de déploiement des autres propositions par le ministère en charge de la réforme de l'État et par le secrétariat d'État en charge de l'économie numérique.

<sup>2</sup> Rachel Picard, directrice générale de Voyages-SNCF, Yseulys Costes, PDG de la société 1000mercis, Henri de Maublanc, fondateur d'aquarelle.com, Fabrice André, directeur de la relation client d'Orange France, Philippe Lemoine, PDG de LaSer, Arnaud Beaufort, directeur général adjoint de la Bibliothèque nationale de France et Benjamin Bejbaum, cofondateur de Dailymotion

### **Les mesures engagées pour développer l'administration numérique au service des usagers**

1. Améliorer la lisibilité du paysage numérique de l'État pour les usagers en divisant par 10 le nombre de sites internet publics de l'État.
2. Améliorer la qualité de service des sites internet de l'État : une charte internet de l'État sera créée et appliquée par tous les services de l'État.
3. Permettre de reconnaître un site officiel au premier coup d'œil : la charte ergonomique des sites internet de l'État sera revue et simplifiée et une extension internet sera mise à l'étude pour tous les organismes publics.
4. Pouvoir se connecter avec un même authentifiant à tous les services de l'administration : la généralisation de mon.service-public sera engagée pour accéder à toutes les démarches et services administratifs en ligne, d'ici à fin 2011.
5. Généraliser les fonctions de paiement dématérialisé pour les usagers (déploiement du projet « Titres payables par internet » pour les collectivités locales et expérimentation du paiement des frais hospitaliers en ligne).
6. De nouveaux services « proactifs » pour les usagers seront mis en chantier :
  - alerte personnalisée de rappel des démarches suite à déménagement,
  - alerte personnalisée de rappel des dates d'expiration des papiers d'identité,
  - alerte personnalisée de rappel vaccination,
  - alerte personnalisée à destination des entreprises les informant des actualités en matière d'aides existantes et apportant aux entrepreneurs les coordonnées locales du réseau des accompagnateurs,
  - alerte personnalisée informant les entreprises des changements réglementaires en matière sociale et fiscale,
  - alerte personnalisée informant les entreprises des échéances de déclarations sociales / fiscales et des échéances de paiement.
7. Permettre aux usagers de noter les sites internet des administrations : dès septembre 2010, trois sites pilotes le permettront ([education.gouv.fr](http://education.gouv.fr), [service-public.fr](http://service-public.fr), [gouvernement.fr](http://gouvernement.fr)). Chaque site de l'administration pourra être noté par les usagers d'ici à fin 2011.
8. Créer une plateforme d'innovation de services à partir des données publiques : une plateforme mettant à disposition les données publiques des administrations sera ouverte d'ici à juin 2011.
9. Créer une communauté d'entraide pour les usagers des services publics : plusieurs partenariats seront mis en œuvre avec les sites communautaires pour développer une communauté d'échange sur les services publics.



### 3 – Valoriser le patrimoine numérique de l'administration

La réutilisation des informations publiques est un vecteur d'innovation et de développement économique. Ces informations constituent une matière première de grande valeur, notamment pour l'économie numérique. Un nombre croissant d'opérateurs intègrent ces données dans des produits innovants et de nouveaux modèles économiques se développent. Il importe par conséquent de stimuler cette réutilisation pour en optimiser l'impact global sur notre économie.

La mise à disposition des données publiques pour des usages commerciaux peut constituer une ressource financière directe pour les administrations et contribuer ainsi pleinement à leur effort de modernisation en finançant notamment des projets de numérisation.

S'agissant du marché de l'information en France, il a été estimé à près de 3,7 milliards d'euros en 2007<sup>3</sup> (dont 1,6 milliard d'euros pour les données électroniques), dont 60 %, soit 2,2 milliards d'euros, sont issues de données publiques à la base (informations légales, financières, économiques, etc.). Ce chiffre, qui comprend les recettes des organismes publics et celles des opérateurs privés ayant développé des produits à partir des données publiques, démontre le potentiel existant dans ce secteur.

La mise en œuvre d'une politique volontariste de mise en place de licences, notamment dans le cadre de leur réutilisation commerciale, peut rapidement augmenter les produits pour l'État et ses établissements publics. En effet, les licences déjà octroyées qui concernent, à l'heure actuelle, essentiellement les secteurs traditionnels de l'information géographique, météorologique, économique et financière, rapportent chaque année environ 50 millions d'euros à l'État. Elles pourraient être étendues à d'autres données comme les informations cadastrales mises en ligne par le ministère chargé du Budget, le prix de l'immobilier ou encore la liste des services publics de proximité ou leurs horaires d'ouverture...

**Un plan stratégique de valorisation du patrimoine numérique de l'État devra être finalisé d'ici à fin 2010. Il détaillera notamment : l'identité du patrimoine existant, une politique de valorisation et son plan de mise en œuvre.**

Cette politique de valorisation fondée sur une tarification équilibrée permettra d'entretenir un cercle vertueux. En effet, le produit des redevances permet d'investir dans l'amélioration de la qualité des données, dans leurs modes de diffusion et même dans la production de nouvelles données utiles à l'accomplissement des politiques publiques et à une meilleure information du citoyen.

---

<sup>3</sup> Étude SerdaLab, 2007



## ANNEXE

### Détail des mesures engagées dans le cadre du plan de développement de l'administration numérique au service des citoyens

#### 1 - Améliorer la lisibilité du paysage numérique de l'État pour les usagers en rationalisant le nombre de ses sites internet

Le foisonnement des sites internet de l'État (plus de 570 sites actifs recensés) rend difficile l'accès des internautes aux informations, aux services et aux démarches administratives proposés. L'amélioration de la relation numérique à l'utilisateur passe par un recentrage du paysage numérique sur un nombre limité de sites internet et par un renforcement des contrôles portant sur leur création. Ainsi, d'ici à fin 2012, l'État s'engage à diviser par 10 le nombre de ses sites.

#### 2 - Améliorer la qualité de service des sites internet de l'État

Le potentiel de l'internet peut offrir aux usagers des services numériques de meilleure qualité (ergonomie, interactivité, temps réel, multimédia). Pour cela, une charte de l'internet de l'État sera créée regroupant, complétant et simplifiant les chartes existantes (charte ergonomie, RGAA). Elle devra être appliquée pour tous les sites de l'État d'ici à mi-2012.

#### 3 - Permettre de reconnaître un site officiel au premier coup d'œil

La reconnaissance du caractère officiel d'un site public fait partie des attentes prioritaires des usagers notamment pour leur permettre de ne pas faire l'objet de phénomènes de « fishing » ou d'usurpation d'identité. À cette fin, **des éléments graphiques communs seront définis pour créer « une marque commune » à l'ensemble des sites de l'État.** Par ailleurs, une réflexion sera lancée pour définir une extension permettant de garantir le caractère officiel des sites internet publics (du type .officiel.fr ou .france.fr) ne pouvant pas bénéficier du .gouv.fr. Enfin un appel à contributions auprès des éditeurs de moteurs de recherche sera lancé afin d'identifier les moyens de reconnaître les sites officiels parmi les résultats proposés.

#### 4 - Pouvoir se connecter avec un même authentifiant à tous les services de l'administration

Les sites publics les plus visités par les usagers disposent d'un espace personnel (impots.gouv.fr, ameli.fr, caf.fr,...). L'authentifiant pour ces espaces personnels est, le plus souvent, déterminé par la sphère administrative concernée (identifiant fiscal, numéro Insee...), ce qui impose à l'utilisateur de gérer et de mémoriser de multiples identifiants.

Le système d'authentification de **mon.service-public.fr** permet à l'utilisateur de **se connecter avec un même authentifiant aux principaux espaces personnels de l'administration** (en garantissant une sécurité des échanges). Dès aujourd'hui, via mon.service-public.fr, l'utilisateur peut se connecter aux services de l'ACOSS, la CNAF, la CNAMTS, la CDC, la CNAV et la MSA. Cette possibilité sera généralisée à l'ensemble des services en ligne public d'ici à fin 2011.





## **5 - Généraliser les fonctions de paiement dématérialisé**

À partir d'une expérimentation réussie, l'État généralisera les moyens de paiement en ligne pour ses usagers. L'application « Titres payables par internet » (TIPI), sera déployée dès mi-2010 pour permettre l'encaissement des produits locaux et ses fonctionnalités expérimentées dès juillet 2010 pour le paiement en ligne des frais hospitaliers. La dématérialisation du timbre fiscal dans le cadre d'une demande de renouvellement de papier d'identité fera l'objet d'une expérimentation d'ici à fin 2010.

## **6 - Développer les services proactifs à l'utilisateur**

Sept nouvelles alertes personnalisées seront engagées d'ici à fin 2011 permettant de proposer aux usagers une offre grandissante de services proactifs adaptés à leurs besoins :

- alerte personnalisée de rappel des démarches suite à déménagement,
- alerte personnalisée de rappel des dates d'expiration des papiers d'identité,
- alerte personnalisée de rappel de vaccination,
- alerte personnalisée concernant les risques cardio-vasculaires,
- alerte personnalisée à destination des entreprises les informant des actualités en matière d'aides existantes et apportant aux entrepreneurs les coordonnées locales du réseau des accompagnateurs,
- alerte personnalisée informant les entreprises des changements réglementaires en matière sociale et fiscale
- alerte personnalisée informant les entreprises des échéances de déclarations sociales/fiscales et de paiement

## **7 - Permettre aux usagers de noter les sites internet des administrations**

Afin d'améliorer de manière continue les services offerts à l'utilisateur, l'État va mettre en place un module commun et permanent d'évaluation de ses sites internet publics. Dès septembre 2010, trois sites pilotes proposeront un questionnaire d'évaluation standardisé : [education.gouv.fr](http://education.gouv.fr), [service-public.fr](http://service-public.fr), [gouvernement.fr](http://gouvernement.fr). Chaque site de l'administration devra pouvoir être noté par les usagers d'ici à fin 2011.

## **8 - Créer une plateforme d'innovation de services à partir des données publiques**

Sur le modèle des initiatives engagées en Grande-Bretagne et aux États-Unis, la réutilisation des données publiques offre des perspectives intéressantes en termes d'applications pour les usagers et/ou pour les administrations. Une plateforme mettant à disposition les données publiques administratives sera mise en ligne d'ici à juin 2011.

## **9 - Créer une communauté d'entraide pour et par les usagers**

Les communautés d'entraide jouent un rôle de plus en plus important dans le conseil et l'aide aux usagers. Or, les principaux sites communautaires abordent le thème des « démarches administratives » de manière disséminée. Un partenariat entre l'État et les principaux sites communautaires respectant une charte de qualité sera mise en œuvre.



# LA RGPP DANS LES MINISTÈRES

---



## Services du Premier ministre

L'administration du Premier ministre comprend plus d'une centaine de services, qui assistent le Premier ministre et prennent part à l'élaboration de la politique du Gouvernement. Les principaux organismes directement rattachés au Premier ministre sont :

- le Secrétariat général du Gouvernement, chargé de l'organisation du travail du Gouvernement et du conseil juridique ;
- le Secrétariat général à la Défense nationale, chargé de la coordination interministérielle en matière de défense et de sécurité ;
- le Secrétariat général des affaires européennes, chargé du traitement interministériel des dossiers européens ;
- la direction de l'information légale et administrative, chargée d'éditer et de diffuser les normes juridiques et de délivrer une information administrative générale.

La révision générale des politiques publiques a déjà conduit à simplifier l'organisation des services du Premier ministre par la suppression ou le transfert de certaines entités et commissions, à moderniser les services en charge de l'information aux usagers et à renforcer la réactivité de l'administration par la simplification des procédures internes.

Ce premier cycle a favorisé le recentrage des services du Premier ministre sur leur mission fondamentale de coordination de l'appareil gouvernemental. Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de poursuivre cet effort de réforme en mettant l'accent sur la mutualisation des fonctions support et la poursuite de la dynamique de simplification.

### 1) Moderniser les accès à l'information pour les usagers

Les principaux canaux d'accès à l'information ont été modernisés pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences des usagers et assurer un niveau de qualité plus homogène.

- L'accès des citoyens à l'information administrative par téléphone (via le 39-39) a été amélioré grâce à l'élargissement des horaires d'ouverture : de 8h à 20h en semaine et de 9h à 18h le samedi. Par ailleurs, le coût d'un appel passé à partir d'un téléphone fixe a été abaissé au prix d'un appel local (suppression de la surtaxe de 0,12 euro). Enfin, le regroupement des agents experts sur le site unique de Metz depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 renforce l'efficacité du traitement des appels.
- Répondant aux nouvelles exigences des usagers et des administrations, la direction de l'Information légale et administrative (DILA) s'appuiera sur les nouvelles technologies pour améliorer l'accès à l'information et sa transparence. Cette direction, créée le 13 janvier 2010, est issue de la fusion de la Documentation Française et de la direction des Journaux officiels.



La modernisation des accès à l'information se poursuivra à travers la montée en puissance des nouvelles structures et la mise en œuvre d'une charte ergonomique appliquée à l'ensemble des sites internet de l'État.

## 2) Simplifier les procédures internes à l'État pour une administration plus rapide

Depuis 2007, les réformes entreprises ont permis de simplifier et de rendre plus efficaces certaines procédures internes, notamment en ce qui concerne les dépôts de projets de loi.

- Pour renforcer la participation des citoyens à l'élaboration des normes et éviter l'inflation législative, chaque projet de loi doit être précédé d'une étude d'impact depuis septembre 2009. Le Gouvernement doit désormais transmettre au Parlement des documents rendant compte des travaux d'évaluation préalable des conséquences économiques, financières, sociales et environnementales des réformes envisagées lors de chaque dépôt d'un projet de loi. Ces documents intègrent notamment les observations d'internautes sur les études d'impact mises en ligne.
- Par ailleurs, 197 commissions à caractère consultatif, dont le maintien ne se justifiait plus, ont été supprimées en 2009.

## 3) Rationaliser l'organisation des services du Premier ministre

Depuis décembre 2007, la rationalisation de l'organisation des services du Premier ministre a permis de supprimer, transférer ou réorganiser les structures et organismes dont le positionnement ou le fonctionnement n'étaient pas jugés optimaux :

- les missions du Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics ont été transférées à la Cour des comptes en janvier 2009 ;
- le Conseil national de l'évaluation a été supprimé. Ses missions ont été reprises sous une autre forme dans le cadre d'un renforcement de l'évaluation des politiques publiques, sous l'autorité du ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, désormais en charge de l'évaluation des politiques publiques.

La réorganisation va se poursuivre, en particulier à travers la mutualisation des fonctions support au sein de la direction des services administratifs et financiers :

- la mutualisation au sein de la direction des services administratifs et financiers (DSAF) concernera prioritairement la gestion des ressources humaines et les services financiers : les fonctions comptabilité, marché et gestion des fonctions programmation seront centralisées ;
- la gestion des systèmes d'information sera optimisée, notamment grâce à la mutualisation des fonctions d'assistance ;
- la rationalisation des services logistiques et immobiliers s'appuiera sur le redimensionnement des ressources de reprographie, la réduction de la fonction de magasin central et la poursuite de l'externalisation des fonctions transport et maintenance immobilière ;
- les structures de documentation et de gestion des ressources de secrétariat seront également mutualisées.







### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Renforcer la mutualisation des services ressources humaines.
- ▶ Rationaliser, notamment par la mutualisation, la gestion des systèmes d'information.
- ▶ Rationaliser l'organisation des services logistiques et immobiliers.
- ▶ Mutualiser les services financiers au sein de la DSAF.
- ▶ Mutualiser les structures de documentation et la gestion des ressources de secrétariat.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
Moderniser les accès à l'information pour les usagers	Moderniser la gestion de l'information délivrée par téléphone aux usagers	
	Créer la direction de l'information légale et administrative Moderniser la mission d'édition, de diffusion et d'information du public assurée par la Documentation française et la direction des Journaux officiels	
	Mettre en œuvre une charte économique partagée par l'ensemble des sites publics	
Simplifier les procédures internes à l'État pour une administration plus rapide	Supprimer les commissions à caractère consultatif dont le maintien ne se justifie pas	
Rationaliser l'organisation des services du Premier ministre	Renforcer la mutualisation des services ressources humaines	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser, notamment par la mutualisation, la gestion des systèmes d'information	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser l'organisation des services logistiques et immobiliers	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mutualiser les services financiers au sein de la DSAF	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mutualiser les structures de documentation et la gestion des ressources de secrétariat	<b>Nouvelle mesure</b>



## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

Services du Premier ministre :  
calendrier des résultats des mesures à 2013

		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013
MESURES	Moderniser la gestion de l'information délivrée par téléphone aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs au complet sur le site de Metz</li> </ul>			
	Créer la Direction de l'Information Légale et Administrative, Moderniser la mission d'édition, de diffusion et d'information du public assurée par la Documentation française et la Direction des Journaux officiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du plan de développement commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redimensionnement des fonctions support (en particulier finance, RH et logistique)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement immobilier</li> </ul>
	Mettre en œuvre une charte économique partagée par l'ensemble des sites publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement effectif sur les 50 principaux sites de l'Etat</li> </ul>		
	Moderniser les procédures internes à l'Etat pour l'accès à l'information pour les usagers				
Simplifier les procédures internes à l'Etat pour une administration plus rapide			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'une deuxième vague</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deuxième vague de suppression</li> </ul>	
Supprimer les commissions à caractère consultatif dont le maintien ne se justifie pas					
Renforcer la mutualisation des services RH		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des conventions de gestion standardisées entre DSAF et autres entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des conventions et centralisation à la DSAF des fonctions pilotage des emplois et masse salariale, gestion et paie des contractuels et formation du CAS, du SGDN et de la DATAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adossement des fonctions gestion et formation à un autre ministère</li> </ul>	
Rationaliser, notamment par la mutualisation, la gestion des systèmes d'information		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du traitement des demandes SI des utilisateurs sur la base d'un contrat de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise des modalités d'optimisation de la gestion des systèmes d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des fonctions SI infrastructure, réseaux et télécommunications</li> <li>• Mutualisation des fonctions « gestionnaire de site »</li> </ul>	
Rationaliser l'organisation des services logistiques et immobiliers		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redimensionnement des ressources reprographie à l'occasion du renouvellement de l'appel d'offres commun intégrant également les équipements SGDN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation au sein de la DSAF de la gestion immobilière (études et travaux, maintenance)</li> <li>• Externalisation de la maintenance immobilière (réparations, jardins)</li> <li>• Externalisation de la fonction transport (centres d'appel et chauffeurs)</li> <li>• Mutualisation de l'entretien des véhicules avec d'autres ministères</li> </ul>		
Mutualiser les services financiers au sein de la DSAF		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'un « partenaire finance » pour les entités (pilotage et interface)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation à la DSAF des fonctions comptabilité (SIG)</li> <li>• Centralisation au CSP animé par la DSAF des fonctions marché non spécifiques (SGDN, DATAR), et des fonctions programmation budgétaire (SGDN, CAS, DATAR)</li> </ul>		
Rationaliser l'organisation des services du Premier Ministre					
Mutualiser les structures de documentation et la gestion des ressources de secrétariat					



## Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer

Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer est organisé autour de six pôles majeurs pour remplir les missions qui lui ont été confiées :

- sensibiliser les citoyens et accompagner tous les acteurs publics et privés pour un développement durable ;
- innover pour freiner le changement climatique ;
- développer les infrastructures en maîtrisant l'impact environnemental ;
- mieux préserver le cadre de vie (logement, aménagement durable et ressources naturelles) ;
- assurer la sécurité grâce à une meilleure prévention des risques ;
- conforter l'aviation civile.

La révision générale des politiques publiques a accompagné la montée en puissance de ce nouveau ministère sur ses grandes missions stratégiques, en priorisant ses réformes autour de six axes :

- l'évolution de l'organisation et des missions des services du MEEDDM ;
- la rationalisation de l'organisation de certains opérateurs ;
- la simplification des procédures pour les usagers ;
- le développement d'une nouvelle offre de logement ;
- la transition vers une société du développement durable ;
- la rationalisation de la gestion des infrastructures publiques.

La nouvelle phase de la RGPP va mettre l'accent sur la simplification des démarches des usagers et sur la performance des services (dont ceux de la DGAC), comme des opérateurs.

### 1) Faire évoluer l'organisation et les missions des services du MEEDDM

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer a permis de mettre en œuvre des réformes majeures :

- **l'administration centrale s'est réorganisée** afin de répondre aux nouveaux enjeux du ministère. Une organisation transversale a été mise en place autour d'un nombre restreint de directions : un secrétariat général, un commissariat général au développement durable, cinq directions générales et d'une délégation. Le regroupement de tous les services du ministère, hors aviation civile, sur le site de La Défense a marqué l'achèvement de cette réforme ;

- **les nouvelles directions départementales des territoires remplacent principalement les DDE et les DDAF.** A vocation interministérielle, elles ont pour mission de veiller au développement et à l'équilibre des territoires urbains et ruraux dans le cadre du Grenelle Environnement, d'améliorer la connaissance et la réponse de l'État aux questions concernant les territoires, de renforcer la capacité d'analyse et d'expertise technique et économique de l'État grâce au regroupement des compétences et des métiers ;
- **21 directions régionales de l'équipement, de l'aménagement et du logement (21 DREAL) ont été créées.** Échelon régional unifié du ministère, elles pilotent les politiques de développement durable résultant notamment du Grenelle Environnement ainsi que celles du logement et de la ville ;
- le ministère dispose de **capacités d'expertise de haut niveau** qu'il met au service des politiques publiques dont il a la charge afin de contribuer à la dynamique de la croissance verte. Il a ainsi commencé à supprimer progressivement les activités d'ingénierie publique sur lesquelles il n'a pas vocation à concurrencer l'offre privée, et à redéployer ses effectifs vers les missions prioritaires adossées au Grenelle environnement ;
- **un nouveau corps à vocation interministérielle a été créé** par la fusion du corps des ingénieurs des ponts et chaussées avec celui du corps des ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts: **les ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts**. Ils ont vocation à exercer leurs compétences dans des domaines relatifs au climat, à l'écologie, à l'énergie, à l'aménagement et au développement durable des territoires, au logement et à la ville, aux transports, à l'agriculture et la forêt, à la préservation des espaces et des ressources terrestres et maritimes, à l'alimentation et à l'industrie. Le premier concours de recrutement a été ouvert le 8 décembre 2009 ;
- **des protocoles ont été signés entre les sept directions interdépartementales des routes (DIR) zonales et les autres DIR.** Ils permettent de désigner, pour chaque préfet de zone de défense, un interlocuteur unique en DIR. En cas de crise (trouble intérieur, accident majeur, catastrophe naturelle...), cette organisation facilitera la gestion de la circulation routière qui revêt une importance majeure pour l'organisation des opérations de secours.

Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, le ministère poursuit ses efforts afin d'optimiser la gestion des moyens déployés pour assurer ses principales missions.

- **La rationalisation des fonctions support** « gestion financière et comptable », « gestion administrative et paye des agents », « achat – commande publique » et « management - encadrement » sera poursuivie en administration centrale et dans les services déconcentrés. À titre d'exemple, les activités de la fonction comptable du ministère vont ainsi être mutualisées au niveau régional avec celles du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, et regroupées au sein de centres de prestations comptables mutualisées (CPCM).
- **La réorganisation du contrôle aérien** permettra de mieux répondre aux exigences de productivité des directives « ciel unique européen ». Cette réorganisation concernera les méthodes de travail comme la rationalisation des fonctions support techniques. Les bureaux régionaux d'information aéronautiques, chargés notamment de fournir les plans de vol, seront regroupés.



## 2) Rationaliser l'organisation et les missions de certains opérateurs

La RGPP a engagé plusieurs réformes dans les opérateurs du ministère.

- Depuis 2009, les **contrats d'objectif des opérateurs** sous tutelle du ministère intègrent systématiquement les enjeux du Grenelle environnement.
- Afin de renforcer l'efficacité et la cohérence de la police environnementale (eau et nature), **une expérimentation de rapprochement des brigades** de l'ONEMA (office national de l'eau et des milieux aquatiques) et de l'ONCFS : office national de la chasse et de la faune sauvage), a été lancée dans 13 départements sous l'autorité des préfets. Le bilan en sera tiré début 2011.

Les réformes seront approfondies afin de renforcer l'efficacité des actions en faveur du développement durable et de la préservation de l'environnement.

- Le réseau géré par **Voies navigables de France** (VNF) poursuivra sa modernisation. Des économies réalisées par la rationalisation de l'organisation du réseau et de l'établissement permettront de contribuer aux investissements nécessaires sur les voies à fort enjeu de trafic.
- L'opportunité de créer un **établissement public des espaces naturels protégés** sera examinée afin de favoriser l'atteinte des objectifs politiques de protection de la biodiversité sur lesquels la France s'est engagée, de donner un cadre cohérent aux politiques de protection conduites par les différents acteurs sur tout le territoire et d'améliorer les synergies entre ces acteurs.

## 3) Simplifier les procédures pour les usagers

Le ministère a engagé la modernisation de nombreuses procédures liées, par exemple, au permis de conduire ou à l'urbanisme.

- Les nouvelles modalités d'examen pour le **permis de conduire** ont été déployées pour le code et la conduite. Depuis le 19 avril 2010, les inspecteurs qui font passer l'épreuve du Code de la route dans les 530 centres d'examen utilisent la nouvelle banque de questions. La nouvelle épreuve de conduite est également en vigueur aujourd'hui sur l'ensemble du territoire : la grille d'évaluation des candidats a été modifiée pour transformer la méthode de notation, et ainsi passer d'un décompte d'erreurs à un bilan de compétences.
- Afin de permettre l'échange dématérialisé des informations concernant les **déclarations d'intention d'aliéner**, trois expérimentations ont été lancées début 2010, en collaboration avec le conseil supérieur du notariat et des collectivités locales volontaires. Cette démarche vise à offrir à l'usager une réponse plus rapide des administrations en cas de non préemption.

La simplification des procédures pour les usagers sera au cœur des réformes du ministère au cours des prochaines années :

- le ministère poursuivra la réforme du permis de conduire pour **rendre le permis plus accessible** aux populations en difficulté, favoriser l'apprentissage et l'expérience, avec le développement de la conduite accompagnée ;
- la poursuite de la généralisation du **numéro unique de demande de logement social** simplifiera la demande de logement en fusionnant les procédures et en uniformisant les dossiers et la liste des pièces à fournir.

**Moderniser l'application du droit des sols (dont le permis de construire)  
et les déclarations d'urbanisme liées aux travaux,  
notamment par la dématérialisation**

**Objectifs : des démarches simplifiées pour des délais réduits**

Chaque année, près de 500 000 demandes de permis de construire et autant de déclarations préalables de travaux sont transmises à l'administration. L'autorisation et le suivi de projets de construction impliquent un grand nombre d'acteurs, dans les services de l'État comme dans les collectivités locales. L'objectif est de limiter les délais de consultation et d'optimiser les étapes de transmission du dossier d'autorisation d'urbanisme, grâce notamment à la dématérialisation.

**Perspectives : une modernisation des outils et des méthodes**

La conception d'un télé-service permettra au pétitionnaire d'effectuer en ligne ses déclarations d'ouverture de chantier et d'achèvement des travaux depuis le site [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr). Les informations seront transmises directement à la commune concernée puis transférées aux services de la direction départementale des territoires (DDT) et à la préfecture, supprimant à terme toutes les transmissions papier.

Cette modernisation nécessitera notamment une modification du code de l'urbanisme qui sera clarifié afin de mieux répondre à la fois aux exigences de simplification pour les usagers et d'efficacité pour l'administration en charge du traitement des demandes.

#### 4) Faire évoluer la politique du logement

Depuis 2007, le ministère a travaillé au développement d'une offre de logements à la fois plus large et plus équitable :

- **une expérimentation de loyer progressif** est en cours depuis le début de l'année. Par une modulation du loyer en fonction des revenus dans le cadre des conventions d'utilité sociale, cette démarche favorise une meilleure équité entre les ménages ;
- **l'accroissement de l'offre de logements locatifs**, sur les zones où le marché immobilier est le plus tendu, a été favorisé par une réforme des outils de programmation de l'urbanisation renforçant la responsabilisation des agglomérations, ainsi qu'une première révision du classement des communes par zone de manière à corriger les imperfections existantes ;
- **l'État a rénové la gouvernance du 1 % logement pour plus de transparence**. Les coûts de gestion ont été rationalisés et l'utilisation des crédits réorientée après concertation avec les partenaires sociaux. La réforme vise à produire plus de logements économiquement accessibles, à faciliter l'accès ou le maintien dans leur logement des ménages présentant des caractéristiques socio-économiques qui risquent de les exclure en mettant en place une garantie des risques locatifs, à intensifier la lutte contre l'habitat indigne et le renouvellement urbain, y compris dans les quartiers anciens et à amplifier le développement d'une accession populaire à la propriété.

Le développement de l'offre de logements sera poursuivi, en particulier pour renforcer le service aux locataires des habitations HLM.





- pour mobiliser les organismes qui thésaurisaient leurs fonds propres, un nouveau mécanisme de **mutualisation financière entre bailleurs sociaux** a été mis en place en complément du dispositif actuel de cotisations annuelles versées à la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS).

## 5) Conforter la transition vers une société du développement durable

Plusieurs initiatives ont été prises :

- la loi Grenelle 1, publiée le 3 août 2009, a entériné **la gouvernance à cinq pour le suivi des engagements du Grenelle environnement**. Les modalités de consultation des élus, de l'État, des collectivités territoriales, des syndicats et des organisations non gouvernementales (ONG), visant à optimiser les investissements réalisés sur fonds publics, ont été définies et un Comité national du développement durable et du Grenelle environnement a été créé ;
- **la nouvelle organisation de l'ADEME**, en tant qu'opérateur de la transition environnementale, est opérationnelle depuis début 2010. Cette nouvelle organisation permet à l'ADEME de renforcer son appui technique auprès des pouvoirs publics et son rôle de conseil auprès des entreprises.

Suite aux travaux réalisés dans le cadre du Grenelle environnement, l'État continue d'adapter la fiscalité aux enjeux de lutte contre la pollution et d'économie d'énergie dans le domaine du logement, des transports ou de l'agriculture.

## 6) Rationaliser la gestion des infrastructures publiques

La France doit se donner les moyens de maintenir durablement le niveau très élevé de la qualité de ses infrastructures publiques. C'est dans cette perspective que le ministère a mené la rationalisation et la modernisation de leur mode de gestion.

- Afin de garantir à long terme la qualité des infrastructures ferroviaires françaises, le ministère a mis en adéquation les **tarifs ferroviaires** payés par les compagnies qui utilisent le réseau avec les coûts d'infrastructures de Réseau Ferré de France (RFF). Le rétablissement de l'équilibre économique du gestionnaire d'infrastructure lui permettra en effet de faire face durablement à ses missions, notamment celle d'offrir un réseau en bon état pour la sécurité des usagers.
- Dans le cadre de la récente ouverture à la concurrence des services de transport ferroviaire, la **nouvelle autorité de régulation des activités ferroviaires** (ARAF), créée fin 2009, sera prochainement opérationnelle.

L'organisation des services en charge de la gestion des infrastructures publiques va être modernisée.

- Les **services d'ingénierie routière** seront réorganisés. Les différents sites en charge du pilotage des travaux de l'État vont être rééquilibrés en adéquation avec le montant des travaux dont ils ont la responsabilité, afin d'obtenir une taille critique qui leur assurera une plus grande efficacité.
- La **réglementation relative aux ouvrages d'électricité sera simplifiée**. Les exploitants seront plus largement responsabilisés sur l'instruction des projets de modification relatifs aux réseaux de distribution. Les services de l'État en charge de l'instruction des projets de grande envergure seront alors mutualisés au niveau régional.











### Liste des nouvelles réformes










- ▶ Optimiser l'efficacité de l'administration centrale.
- ▶ Améliorer la performance de la DGAC.
- ▶ Réformer le secrétariat des commissions départementales de sécurité.
- ▶ Etudier l'opportunité de créer un établissement public des espaces naturels protégés.
- ▶ Moderniser l'application du droit des sols (dont le permis de construire) et les déclarations d'urbanisme liées aux travaux, notamment par la dématérialisation.
- ▶ Poursuivre la réforme du numéro unique de demande de logement social (mise en place notamment d'un formulaire unique de demande auprès de différents bailleurs sociaux).
- ▶ Simplifier la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité.
- ▶ Réorganiser les services d'ingénierie routière.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Faire évoluer l'organisation et les missions des services du MEEDDM</b>	Optimiser l'efficacité des fonctions support	
	Optimiser l'efficacité de l'administration centrale	<b>Nouvelle mesure</b>
	Améliorer la performance de la DGAC	<b>Nouvelle mesure</b>
	Créer les DDT et les DREAL	
	Fusionner les corps des ingénieurs des ponts et chaussées et des eaux et des forêts	
	Supprimer progressivement l'ingénierie concurrentielle dans les services déconcentrés	
	Réorienter les activités des CETE	
	Réformer le secrétariat des commissions départementales de sécurité.	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Rationaliser l'organisation et les missions de certains opérateurs</b>	Mutualiser les effectifs de la police de l'eau (ONEMA) et de la nature (ONCFS)	
	Mutualiser une partie des moyens des agences de l'eau avec l'ONEMA	
	Rationaliser l'organisation de Voies navigables de France	
	Finaliser les avenants « Grenelle environnement » aux contrats d'objectifs des opérateurs	
	Réformer l'organisation territoriale de Météo France	
	Étudier l'opportunité de créer un établissement public des espaces naturels protégés	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Simplifier les procédures pour les usagers</b>	Dématérialiser la déclaration d'intention d'aliéner (DIA)	
	Moderniser l'application du droit des sols (dont le permis de construire) et les déclarations d'urbanisme liées aux travaux, notamment par la dématérialisation	<b>Nouvelle mesure</b>
	Poursuivre la réforme du numéro unique de demande de logement social (mise en place notamment d'un formulaire unique de demande auprès de différents bailleurs sociaux)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Réformer les modalités d'examen du permis de conduire	



Faire évoluer la politique du logement	Favoriser le développement d'une nouvelle offre de logements dans les territoires les plus déficitaires, en renforçant les outils de programmation de l'urbanisation et en recentrant les aides à l'investissement locatif	
	Améliorer la mobilité dans le parc HLM, en abaissant le plafond de ressources, en expérimentant le loyer progressif en fonction des revenus, en relevant les surloyers	
	Rénover le 1% logement et de sa gouvernance en vue de réorienter l'utilisation des crédits et de limiter les coûts de gestion	
	Améliorer la gouvernance du marché du logement social en mutualisant les ressources financières entre organismes HLM, en généralisant le conventionnement global	
Conforter la transition vers une société du développement durable	Réviser les dépenses fiscales environnementales	
	Faire évoluer le rôle de l'ADEME en tant qu'opérateur de la transition environnementale	
	Mettre en place une procédure du débat public sur le schéma d'une « gouvernance à 5 » pour le Grenelle de l'environnement	
Rationaliser la gestion des infrastructures publiques	Orienter les tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructure de RFF	
	Réguler le secteur des transports ferroviaires	
	Simplifier la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité	<b>Nouvelle mesure</b>
	Réorganiser les services d'ingénierie routière	<b>Nouvelle mesure</b>

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

### Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer : calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
Faire évoluer l'organisation et les missions des services du MEEDDM	Optimiser l'efficacité des fonctions support	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de la mutualisation des activités comptables au sein des PSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la filière GA paye au niveau des DREAL</li> </ul>	
	Optimiser l'efficacité de l'administration centrale		<ul style="list-style-type: none"> <li>A déterminer</li> </ul>	
	Améliorer la performance de la DGAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupement des personnels sous gouvernance du CEDRe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du système d'information financière (SIF)</li> <li>Expérimentation du service facturier</li> <li>Transfert de la gestion du patrimoine immobilier au SNIA</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration du SEFA au sein de l'ENAC</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupement des zones d'approche et refonte de l'organisation du travail des contrôleurs aériens</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganisation des activités de maintenance et fermeture des BRIA</li> </ul>	
	Créer les DDT et les DREAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des regroupements fonctionnels</li> </ul>		
	Fusionner les corps des ingénieurs des ponts et des eaux et forêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de la structure commune de gestion (SCN)</li> </ul>		
	Supprimer progressivement l'ingénierie concurrentielle dans les services déconcentrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à jour des plans de Redéploiement des capacités d'Ingénierie en Région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% des objectifs des contrats avec les DAC atteints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin du redéploiement des effectifs de l'ingénierie concurrentielle</li> </ul>
	Réorienter les activités des CETE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation des schémas d'évolution des CETE</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modification du décret 95-260 et retrait effectif des agents du MEEDDM des visites périodiques et ouvertures d'ERP</li> </ul>
Mutualiser les effectifs de la police de l'eau (ONEMA) et de la nature (ONCFS)	Réformer le secrétariat départementales de sécurité.			
	Mutualiser une partie des moyens des agences de l'eau avec l'ONEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadrage de l'expérimentation avec les différents ministères</li> <li>Entrée en vigueur du protocole de coopération entre les AE et l'ONEMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de l'expérimentation et examen des suites à donner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement définitif de la banque nationale des cours d'eau et plans d'eau</li> </ul>

## Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer : calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013
Rénover l'organisation et les missions de certains opérateurs	Rationaliser l'organisation de Voies Navigables de France	<ul style="list-style-type: none"><li>Décision sur le périmètre du réseau et le programme d'investissement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en œuvre de la réorganisation (2011-2013)</li></ul>		
	Finaliser les avenants « Grenelle Environnement » aux contrats d'objectifs des opérateurs	<ul style="list-style-type: none"><li>Bilan de la mise en œuvre des avenants</li></ul>			
	Réformer l'organisation territoriale de Météo France	<ul style="list-style-type: none"><li>Fin du déploiement des outils de supervision et de production aéronautique à distance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lancement des expérimentations de centres de rattachement aéronautiques et réduction du nombre de CVM</li></ul>		
	Étudier l'opportunité de créer un établissement public des espaces naturels protégés	<ul style="list-style-type: none"><li>A déterminer</li></ul>			
Faire évoluer la politique du logement	Favoriser le développement d'une nouvelle offre de logements dans les territoires les plus déficitaires, en renforçant les outils de programmation de l'urbanisation et en recentrant les aides à l'investissement locatif	<ul style="list-style-type: none"><li>Promulgation de la loi Grenelle 2</li></ul>			
	Améliorer la mobilité dans le parc HLM, en abaissant le plafond de ressources, en expérimentant le loyer progressif en fonction des revenus, en relevant les surloyers	<ul style="list-style-type: none"><li>Décret fixant le minimum et le maximum de la part des ressources prises en compte</li></ul>			
	Rénover le 1% logement et de sa gouvernance en vue de réorienter l'utilisation des crédits et de limiter les coûts de gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrée en application de tous les dispositifs</li></ul>			
	Améliorer la gouvernance du marché du logement social en mutualisant les ressources financières entre organismes HLM, en généralisant le conventionnement global	<ul style="list-style-type: none"><li>Atteinte des objectifs</li></ul>			

## Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer : calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013
Simplifier les procédures pour les usagers	Dématérialiser la déclaration d'intention d'aliéner (DIA)	<ul style="list-style-type: none"><li>Lancement de 3 expérimentations</li><li>Evolutions juridiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Déploiement de la DIA dématérialisée</li></ul>		
	Moderniser l'application du droit des sols (dont le permis de conduire) et les déclarations d'urbanisme liées aux travaux, notamment par la dématérialisation		<ul style="list-style-type: none"><li>Evolutions juridiques (2011-2013)</li><li>Déploiement de GeoADS, suivi de la numérisation du PLU (2011-2013)</li></ul>		
	Poursuivre la réforme du n° unique de demande de logement social	<ul style="list-style-type: none"><li>A déterminer</li></ul>			
	Réformer les modalités d'examen du permis de conduire	<ul style="list-style-type: none"><li>Nouvelles épreuves de l'ETG</li><li>Révision de la carte des centres d'examen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en place des ordinateurs individuels</li></ul>		
Conforter la transition vers une société du développement durable	Réviser les dépenses fiscales environnementales	<ul style="list-style-type: none"><li>3ème train de mesures pour le PLF 2011</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluation des gains environnementaux de la révision des dépenses fiscales</li></ul>
	Faire évoluer le rôle de l'ADEME en tant qu'opérateur de la transition environnementale	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en œuvre de la nouvelle organisation de l'Agence</li></ul>			
	Mettre en place une procédure du débat public sur le schéma d'une « gouvernance à 5 » pour le Grenelle de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"><li>Décret d'application</li></ul>			
Rationaliser la gestion des infrastructures publiques	Orienter les tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructure de RFF	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluation des tarifs ferroviaires</li></ul>			
	Réguler le secteur des transports ferroviaires	<ul style="list-style-type: none"><li>Nomination du président de l'ARAF et entrée en vigueur de la loi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Autorité en capacité de répondre au traitement des litiges (obligatoire) de lancer des initiatives (investigations et avis)</li></ul>		
	Simplifier la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité.	<ul style="list-style-type: none"><li>Début de mise en œuvre du processus</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>Instruction résiduelle traitée en DREAL</li></ul>
	Réorganiser les services d'ingénierie routière	<ul style="list-style-type: none"><li>Lancement de la réorganisation</li></ul>			





## Ministère de la Justice et des Libertés

Le ministère de la Justice et des Libertés assure quatre missions principales :

- produire les normes législatives et réglementaires ;
- rendre les décisions judiciaires destinées à résoudre les conflits entre particuliers (justice civile), entre les particuliers et l'administration (justice administrative) et entre l'État et les particuliers qui commettent des infractions (justice pénale) ;
- prendre en charge les personnes condamnées par l'autorité judiciaire ;
- prendre en charge les mineurs confiés par l'autorité judiciaire.

La révision générale des politiques publiques (RGPP) a conduit à réformer profondément les politiques conduites par le ministère, en poursuivant six objectifs :

- moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions ;
- recentrer la Justice sur son cœur de métier ;
- rationaliser les fonctions support et le traitement des frais de justice ;
- moderniser le système pénitentiaire ;
- donner la priorité à la prise en charge des mineurs délinquants ;
- simplifier les démarches pour le citoyen.

La nouvelle phase de la RGPP mettra plus particulièrement l'accent sur la modernisation de l'organisation et le fonctionnement des juridictions et du système pénitentiaire, sur la rationalisation des fonctions supports et sur la simplification des démarches pour les citoyens.

### 1) Moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions

La réforme de la carte judiciaire est en cours, afin de permettre une meilleure affectation des moyens entre les juridictions, une professionnalisation et une spécialisation accrues des magistrats. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 178 tribunaux d'instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes et deux tribunaux de grande instance ont été fermés, tandis que sept tribunaux d'instance, six tribunaux de commerce et un conseil des prud'hommes ont été créés. La réforme de la carte judiciaire se poursuit et 20 des 184 tribunaux de grande instance seront fermés d'ici la fin de l'année 2010. Dans le même temps, de nouveaux indicateurs de gestion sont développés afin de pouvoir allouer les ressources sur la base de l'activité et des performances de chacune des juridictions.

Deux évolutions importantes seront mises en œuvre à l'occasion de cette deuxième phase :

- **Le casier judiciaire sera modernisé**, afin de faciliter et d'accélérer les échanges d'informations entre le casier judiciaire national et les juridictions. Le casier judiciaire national enregistre les condamnations pénales prononcées à l'encontre des personnes physiques ou morales. Sa modernisation permettra des économies de temps et de moyens.

- **Cassiopée, application informatique des services judiciaires gérant l'intégralité de la chaîne pénale, sera interconnectée avec les applications « métier »** des services enquêteurs (police et gendarmerie) afin de permettre un échange en temps réel des informations (transmission des procès verbaux de garde à vue, rendu du jugement,...) et de supprimer les doubles saisies.

## 2) Recentrer la justice sur son cœur de métier

La mission de la justice civile est de trancher des conflits. Pour alléger la charge des magistrats et faciliter les démarches des citoyens, il a été décidé de déjudiciariser un certain nombre d'affaires non conflictuelles et de favoriser la médiation. La procédure de divorce par consentement mutuel sera par exemple simplifiée : les couples sans enfant mineur seront dispensés de comparaître personnellement et systématiquement devant le juge aux affaires familiales.

Par ailleurs, environ 150 000 transferts de détenus sont effectués chaque année, afin de procéder à des auditions judiciaires. Cela mobilise 1 200 gendarmes et policiers et représente un risque pour les détenus et les forces de sécurité qui les accompagnent. Il est donc nécessaire d'éviter tous les mouvements de détenus qui ne sont pas strictement nécessaires. La visioconférence a pour cela été développée. La totalité des tribunaux de grande instance (TGI) est aujourd'hui équipée ainsi que 85 % des prisons. **En 2009, le nombre de transferts a ainsi pu être réduit de 6,4 % contre un objectif initialement fixé à 5 %. Cet effort sera poursuivi en 2010, mais également en 2011 et 2012.**

## 3) Rationaliser les fonctions support et le traitement des frais de justice

Dans un contexte budgétaire contraint, les efforts financiers doivent être concentrés sur le cœur de métier du ministère. Pour cela, les fonctions support doivent être mutualisées et optimisées afin d'apporter à la Justice un soutien au meilleur coût dans l'exercice de ses missions régaliennes.

Le secrétariat général du ministère a déjà été renforcé pour optimiser la gestion de l'ensemble des fonctions transversales. Demain, les neuf plates-formes mises en place sur l'ensemble du territoire permettront de mutualiser les fonctions support entre les services déconcentrés des différentes directions du ministère. Une première plate-forme, celle de Toulouse, est d'ores et déjà opérationnelle depuis mai 2010.

De nouvelles décisions ont été prises pour réduire les coûts de fonctionnement du ministère. Il a été décidé de regrouper l'administration centrale sur un site unique (hors bâtiments de la place Vendôme), ce qui permettra de réduire de onze à deux le nombre de sites parisiens du ministère. Les locaux de l'École nationale de la magistrature (ENM) situés sur l'île de la Cité à Paris, seront également libérés, l'ENM devant intégrer les locaux de l'actuel Palais de Justice. Par ailleurs, la fonction achat sera professionnalisée et un plan achat sera mené, avec comme objectif d'économiser 100 millions d'euros, soit 10 % du montant total des achats, d'ici à 2013.

Enfin, les méthodes de travail seront revues pour permettre une plus grande efficacité et une meilleure maîtrise de la dépense. C'est le cas par exemple du traitement des frais de justice et des déclarations d'appel des justiciables qui mobilisent un grand nombre d'agents dans les juridictions. Pour les frais de justice, **le plan d'action mis en place a pour objectif de réduire de 40 % les délais de traitement avant paiement** et permettra aux agents de se concentrer sur le travail juridictionnel.



#### 4) Moderniser le système pénitentiaire

Le développement des **alternatives à l'incarcération** et en particulier l'utilisation du bracelet électronique a déjà permis de doubler le nombre de placements sous surveillance électronique depuis janvier 2009 pour atteindre 5 500 placements aujourd'hui. Ce dispositif permet de favoriser la réinsertion des détenus et d'éviter la surpopulation carcérale, tout en garantissant la sécurité des citoyens. **Il va donc être développé pour doubler encore le nombre de détenus placés sous surveillance électronique d'ici à 2012.**

On compte actuellement plus de **250 miradors** dont 165 en maisons d'arrêt, DOM compris. Les miradors ont un effet dissuasif, mais au prix d'un coût élevé. Tous les établissements pénitentiaires n'en sont pas équipés et certains systèmes pénitentiaires étrangers fonctionnent sans aucun mirador. La présence humaine sera donc réduite et remplacée par des systèmes de vidéosurveillance dans les miradors où les contraintes de sécurité n'exigent pas des équipes nombreuses. Elle sera en revanche maintenue dans les maisons centrales et les maisons d'arrêt les plus exposées.

Enfin, le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de poursuivre la **modernisation du fonctionnement des greffes pénitentiaires** en déployant une méthode systématique d'analyse des processus qui est actuellement testée dans certains établissements pénitentiaires. Les greffes sont chargés d'enregistrer et de contrôler tous les mouvements d'entrée et de sortie des établissements pénitentiaires et de gérer la situation pénale et administrative des détenus.

#### 5) Donner la priorité à la prise en charge des mineurs délinquants

La protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) a déjà entamé sa **réorganisation pour tenir compte de son recentrage sur le pénal**. Les conseils généraux assurant la protection de l'enfance en danger, la PJJ se désengage en effet du civil et améliore la prise en charge des mineurs délinquants. Sur le pénal, les délais de prise en charge des mineurs ont ainsi été réduits de près de 30 % pour atteindre quinze jours. Parallèlement, la PJJ a engagé une profonde réorganisation territoriale de ses services déconcentrés : rassemblement des quinze directions régionales en neuf directions interrégionales, suppression des directions départementales et mise en place de directions territoriales pouvant regrouper plusieurs départements.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques de juillet 2010 a décidé de **poursuivre cet effort de réorganisation**. La PJJ va ainsi réorganiser son réseau d'établissements afin d'augmenter leur capacité d'accueil et de développer le placement familial. L'ensemble de ces mesures permettra à la PJJ d'adapter son organisation à ses nouvelles missions, et d'améliorer les conditions de prise en charge des mineurs délinquants.

#### 6) Simplifier les démarches pour les citoyens

La Justice doit se réorganiser pour mieux assurer ses missions, mais elle doit aussi participer au développement d'un service public moderne et tourné vers les usagers. Cette évolution passe par la simplification des démarches administratives des particuliers, des entreprises, des collectivités territoriales ou encore des associations. Deux mesures de simplification ont ainsi été décidées ;

- pour faciliter les démarches administratives des particuliers, **les demandes d'extrait d'acte d'état civil vont être supprimées et remplacées par des échanges dématérialisés entre les mairies**. Cette simplification profitera également aux collectivités puisque la charge de travail sera réduite pour les agents des mairies ;

- le **suivi du traitement des plaintes pour vol ou agression** est actuellement considéré comme complexe par 45 % des victimes. Il sera donc simplifié grâce à la mise en place d'un outil permettant le **suivi en ligne du traitement de sa plainte**. Ainsi, l'utilisateur ne sera plus obligé de se déplacer ou de téléphoner auprès de nombreux interlocuteurs pour être informé des suites de sa plainte.

### **Permettre aux usagers de suivre le traitement de leurs plaintes**

#### **Objectifs : créer un service en ligne permettant aux victimes de suivre sur Internet les grandes étapes du traitement de leurs plaintes**

Les victimes d'infractions qui déposent plainte sont trop souvent laissées dans l'ignorance des suites qui sont données à leur démarche. Les procédures sont perçues par les usagers comme complexes, lentes, voire inutiles en l'absence d'informations sur l'état d'avancement de leur dossier.

Ainsi, selon une enquête quantitative récente réalisée auprès de 300 usagers, près de trois usagers sur quatre sont insatisfaits du suivi de leur dossier suite à une agression ou à un vol :

- 47 % des victimes ont éprouvé des difficultés pour contacter le commissariat, la gendarmerie et les tribunaux ;
- 66 % des victimes se plaignent de la longueur des délais pour que le traitement de leur plainte aboutisse.

Un service en ligne permettant aux victimes de suivre sur internet l'évolution du traitement de leurs plaintes sera créé. Il permettra aux usagers d'avoir une meilleure visibilité sur le traitement de leurs plaintes et de mieux le comprendre. Il leur évitera également des déplacements inutiles ou des appels répétés auprès de l'administration

#### **Perspectives : l'ouverture d'ici à fin 2010, en lien avec les tribunaux de grande instance de Nancy et de Rouen, d'un service en ligne permettant à l'utilisateur de suivre sur internet les grandes étapes du suivi de la plainte**

Après la réalisation d'une étude permettant de valider la faisabilité du projet, l'expérimentation d'un service en ligne permettant à l'utilisateur de suivre sur internet les grandes étapes du traitement de sa plainte sera lancée d'ici fin 2010, en partenariat avec les tribunaux de grande instance (TGI) de Nancy et de Rouen.












L'évaluation des résultats de l'expérimentation permettra, d'ici l'été 2011, de décider de l'opportunité d'une généralisation du service et d'élaborer un éventuel plan de déploiement.



### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Optimiser les principaux processus des services judiciaires.
- ▶ Rationaliser l'administration centrale du ministère.
- ▶ Professionnaliser la fonction Achats.
- ▶ Rationaliser les implantations immobilières parisiennes du ministère (site unique de l'administration centrale, hors Vendôme, et libération des locaux de l'ENM sur l'île de la Cité).
- ▶ Renforcer la maîtrise du ministère de la Justice sur ses projets informatiques.
- ▶ Interconnecter Cassiopée avec les applications « métier » des services enquêteurs.
- ▶ Moderniser le fonctionnement du casier judiciaire.
- ▶ Rationaliser le traitement des frais de justice par les services judiciaires.
- ▶ Mutualiser au niveau national le dispositif d'interceptions judiciaires.
- ▶ Poursuivre la modernisation du fonctionnement des greffes pénitentiaires.
- ▶ Permettre aux usagers de suivre le traitement de leurs plaintes.
- ▶ Rationaliser et simplifier l'aide juridictionnelle pour en réduire le coût.
- ▶ En lien avec le Conseil d'État et le ministère chargé de l'Immigration, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile.

## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions</b>	Réformer la carte judiciaire	
	Mettre en place un outil d'allocation des ressources entre juridictions tenant compte de leur activité et de leurs performances	
	Optimiser les principaux processus des services judiciaires	<b>Nouvelle mesure</b>
	En lien avec le Conseil d'État et le ministère chargé de l'Immigration, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile (CNDA)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser et simplifier l'aide juridictionnelle pour en réduire le coût	<b>Nouvelle mesure</b>
	Interconnecter Cassiopée avec les applications des services enquêteurs	<b>Nouvelle mesure</b>
	Moderniser le fonctionnement du casier judiciaire	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Recentrer la Justice sur son cœur de métier</b>	Développer la déjudiciarisation et alléger les procédures afin de recentrer la Justice sur ses missions régaliennes	
	Fédérer les trois inspections du ministère au sein d'une inspection générale	
	Réduire la mobilisation des forces de sécurité assurant la garde des dépôts et la police des audiences	
	Réduire le nombre de transferts de détenus par un recours accru à la visioconférence	
<b>Rationaliser les fonctions support et le traitement des frais de justice</b>	Rationaliser l'administration centrale du ministère	<b>Nouvelle mesure</b>
	Professionaliser la fonction Achats	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mutualiser les fonctions support des services déconcentrés	
	Rationaliser les implantations immobilières parisiennes du ministère (site unique de l'administration centrale, hors Vendôme, et libération des locaux de l'ENM sur l'île de la Cité)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer la maîtrise du ministère de la Justice sur ses projets informatiques	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser le traitement des frais de justice par les services judiciaires	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mutualiser au niveau national le dispositif d'interceptions judiciaires	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Moderniser le système pénitentiaire</b>	Développer la politique d'alternative à l'incarcération	
	Mettre en place une comptabilité analytique par activité et par établissement	
	Créer et évaluer le dispositif des unités hospitalières de soins adaptés pour les détenus souffrant de pathologies mentales	
	Poursuivre la modernisation du fonctionnement des greffes pénitentiaires	<b>Nouvelle mesure</b>
	Supprimer la présence humaine dans la majorité des miradors des maisons d'arrêt (remplacement par un système de vidéosurveillance et des équipements adaptés)	





**Donner la priorité à la  
prise en charge des  
mineurs délinquants**

Adapter l'organisation de la PJJ à son recentrage sur le pénal



**Simplifier les  
démarches pour les  
citoyens**

Supprimer les demandes de copie ou d'extrait d'acte d'état civil



Permettre aux usagers de suivre sur internet le traitement de leurs plaintes

**Nouvelle  
mesure**

**Mesures finies**

- ▶ Mise en place d'études d'impact systématiques sur les conséquences des lois nouvelles pour les instances judiciaires.
- ▶ Abaissement des coûts de construction des établissements pénitentiaires.
- ▶ Déjuridictionnalisation de certaines sanctions aux infractions routières.
- ▶ Développement de l'arbitrage et de la médiation.
- ▶ Allègement des tâches para-administratives des juridictions.
- ▶ Généralisation des commissions précontentieuses dans les ministères.
- ▶ Allègement des procédures judiciaires : ouverture d'un chantier d'allègement du code de procédure pénale.
- ▶ Optimisation des fonctions transversales en administration centrale, secrétariat général renoué.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
Moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions	Réformer la carte judiciaire	Fermeture de 20 TGI		
	Mettre en place un outil d'allocation des ressources entre juridictions tenant compte de leur activité et de leurs performances	Alimentation des dialogues de gestion avec les indicateurs de l'outil de gestion	Déploiement d'une nouvelle version de l'outil intégrant les données des autres SI du MJL	
	Optimiser les principaux processus des services judiciaires	Expérimentation lean dans 3 TGI et 3 cours d'appel	Extension de la démarche à d'autres juridictions et à d'autres procédures	
	En lien avec le Conseil d'État, réduire le délai de recours contentieux des demandes d'asile	Confirmation des pistes de réduction des délais	Réduction des délais de la CND	
Moderniser le fonctionnement du casier judiciaire	Rationaliser et simplifier l'aide juridictionnelle	Audit sur la rationalisation de l'examen des demandes d'AJ	Mise en œuvre des préconisations de l'audit retenues	
	Interconnecter Cassiopée avec les applications métier des services enquêteurs		Interconnexion de Cassiopée avec les applications métier des services enquêteurs	
		Automatisation progressive du fonctionnement du casier judiciaire national (CJN)	Automatisation de la transmission des condamnations entre les juridictions et le CJN	
Recentrer la Justice sur son cœur de métier	Développer la déjudiciarisation et alléger les procédures afin de recentrer la justice sur ses missions régaliennes	Adoption du projet de loi relatif à la répartition des contentieux et à l'allègement de certaines procédures juridictionnelles		
	Fédérer les trois inspections du ministère au sein d'une inspection générale	Mise en place de l'inspection fédérée	Bilan du fonctionnement de la nouvelle inspection	
	Réduire la mobilisation des forces de sécurité assurant la garde des dépôts et la police des audiences	Elaboration du plan de financement et début du plan de déploiement	Fin du déploiement du plan d'action (garde « dynamique » dans les tribunaux et optimisation de l'organisation dans les dépôts)	
	Réduire le nombre de transferts de détenus par un recours accru à la visioconférence	Réduction de 5% du nombre d'extractions judiciaires	Réduction de 5% du nombre d'extractions judiciaires	
Rationaliser les fonctions support des services	Rationaliser l'administration centrale du ministère	Identification des pistes de rationalisation	Résorption d'une partie de l'augmentation des effectifs budgétaires de l'administration centrale entre 2006 et 2009	
	Professionaliser la fonction « Achats »	Constitution d'une « mission achats » et élaboration d'un plan achat	Mise en place d'outils de contrôle de gestion achat	Economie de 100 M€ soit 10% du montant total des achats
	Mutualiser les fonctions support des services déconcentrés	Expérimentation sur le site pilote de Toulouse. Mise en place des plates-formes de Dijon et de Lyon	Mise en place des 6 dernières plates-formes (Bordeaux, Aix-Marseille, Rennes, Paris, Lille et Nancy)	Mise en place de pôles de traitement des factures partagés GA-Paye
	Rationaliser les implantations immobilières parisiennes du ministère (site unique de l'administration centrale, hors Vendôme, et libération des locaux de l'ENM sur l'île de la Cité)	Choix du site unique de l'administration centrale	Début du déménagement	Fin du déménagement : regroupement de l'AC sur un site unique
Rationaliser les fonctions support et le traitement des frais de justice	Renforcer la maîtrise du ministère de la Justice sur ses projets informatiques	Elaboration d'un plan d'action SI	Déploiement du plan d'action (approfondissement en cours dans le cadre du chantier interministériel SI)	
	Rationaliser le traitement des frais de justice par les services judiciaires	Expérimentation « lean » dans 3 tribunaux avec une réduction des délais de traitement avant paiement de 40%	Mise en œuvre d'une démarche d'achat professionnalisée et d'un outil national de suivi des prescriptions	
	Mutualiser au niveau national le dispositif d'interceptions judiciaires	Remise à plat et mise sous contrôle du projet	Expérimentation	Généralisation et suppression des centrales d'écoutes régionales

# Justice : calendrier des résultats des nouvelles mesures à 2013 (2/2)

## CALENDRIER

MESURES	2010	2011	2012	2013
<b>Moderniser le système pénitentiaire</b>	<b>Développer la politique d'alternative à l'incarcération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 500 placements sous surveillance électronique supplémentaires (4 500 placements à fin 2009)</li> <li>Connexion du SI financier à Chorus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 500 PSE supplémentaires pour atteindre l'objectif de 12 000 placements</li> </ul>	
	<b>Mettre en place une comptabilité analytique par activité et par établissement</b>			
	<b>Créer et évaluer le dispositif des unités hospitalières de soins adaptés des détenus souffrant de pathologies mentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture de la 1<sup>ère</sup> UHSA à Lyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation de l'unité de Lyon</li> <li>Ouverture des UHSA de Nancy et Toulouse</li> <li>Evaluation des UHSA construites conditionnant le lancement de la construction des unités de la 2<sup>ème</sup> tranche</li> <li>Ouverture des UHSA de Paris, Bordeaux, Orléans, Rennes, Marseille et Lille</li> </ul>	
	<b>Poursuivre la modernisation du fonctionnement des greffes pénitentiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation « lean » dans deux greffes d'établissements pénitentiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargissement à d'autres greffes</li> </ul>	
<b>Donner la priorité à la prise en charge des mineurs délinquants</b>	<b>Supprimer la présence humaine dans la majorité des miradors des maisons d'arrêt (remplacement par un système de vidéo-surveillance et des équipements adaptés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suppression de 9 miradors</li> <li>Réalisation d'un audit afin de déterminer les miradors qui seront désarmés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suppression de la présence humaine dans les miradors des maisons d'arrêt identifiés par l'audit et remplacement par des dispositifs de vidéo-surveillance</li> </ul>	
	<b>Adapter l'organisation de la PJJ à son recentrage sur le pénal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recentrage de la PJJ sur le pénal (désengagement du civil hors investigations)</li> <li>Rationalisation de l'organisation territoriale (passage de 15 directions régionales à 9 directions interrégionales)</li> <li>Elaboration d'un plan d'action afin de rationaliser le réseau des établissements de la PJJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la réorganisation des structures territoriales</li> <li>Fermeture de petits établissements</li> <li>Rationalisation de la force d'audit de la PJJ</li> </ul>	
<b>Simplifier les démarches pour les citoyens</b>	<b>Supprimer les demandes de copie ou d'extrait d'acte d'état civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation du système d'échange de données entre l'ANTS et les mairies pilotes</li> </ul>		
	<b>Permettre aux usagers de suivre le traitement de leurs plaintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation aux sites pilotes</li> </ul>		



## Ministère des Affaires étrangères et européennes

Le ministère des Affaires étrangères et européennes assure 4 missions principales :

- **l'information du Gouvernement sur l'évolution de la conjoncture internationale et la situation des États étrangers.** Cette mission est remplie par les ambassades et consulats de France à l'étranger qui adressent à Paris des correspondances de nature politique, économique, culturelle ou de coopération ;
- **la conception de la politique extérieure de la France.** À partir des informations recueillies par les postes diplomatiques et consulaires, le ministère propose les orientations de notre politique internationale ;
- **la conduite et la coordination des relations internationales de la France.** Le ministère représente la France auprès des gouvernements étrangers et des organisations internationales. L'ambassadeur est ainsi le représentant du Président de la République auprès des autorités de son pays de résidence – il négocie au nom de la France, signe des accords et effectue toute démarche en son nom – mais également celui du Gouvernement et donc de tous les ministres qui le composent ;
- **la protection des intérêts français à l'étranger et l'assistance aux ressortissants français hors du territoire.** Cette dernière mission est essentiellement assumée par les consuls et les postes consulaires.

La mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques au ministère des Affaires étrangères et européennes s'articule autour de 7 axes :

- adapter le format et les implantations **des ambassades et des représentations permanentes** aux missions qui leur sont confiées et aux enjeux du XX<sup>e</sup> siècle ;
- améliorer le pilotage de **l'action des services de l'État à l'étranger** et rationaliser, notamment par des mutualisations, les fonctions support sur le terrain ;
- renforcer **la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie d'influence française** en renforçant le rôle de coordination et de stratégie de l'administration centrale du ministère et en en confiant la mise en œuvre à trois opérateurs ;
- favoriser **le rayonnement culturel** de la France à l'étranger grâce à la restructuration et la simplification de ses réseaux culturels sur le terrain ;
- améliorer **la qualité et l'efficacité du service rendu, notamment aux Français à l'étranger**, grâce à l'adaptation du réseau consulaire et à la modernisation des processus ;
- **améliorer l'impact de l'aide publique française au développement** et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales ;
- **optimiser les fonctions support** portées par l'administration centrale du ministère.

Alors que les premiers résultats des réformes lancées en 2007 et 2008 sont déjà visibles, le ministère poursuit ses efforts notamment pour l'adaptation du réseau culturel



à l'étranger qui est une priorité de la nouvelle phase de la RGPP. Un plan triennal de rapprochement des services culturels, des instituts culturels et des Alliances françaises sera mis en œuvre. L'accent sera également mis sur l'optimisation des principaux processus consulaires comme la délivrance de titres. Enfin, la restructuration des réseaux diplomatiques et consulaires franchira une nouvelle étape grâce à la définition de formats types pour les ambassades et consulats.

## 1) Adapter le format et les implantations des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées et aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle

Le réseau diplomatique français a entamé une profonde restructuration selon une logique de **modularité**. Pour cela, la première phase de la RGPP a défini trois catégories d'ambassades pour adapter les ambassades aux missions spécifiques qui doivent être assurées dans chaque pays : les ambassades à missions élargies, celles à missions prioritaires et enfin, les postes de présence diplomatique. Une trentaine d'ambassades sont classées dans cette catégorie et sont ainsi en cours de transformation en postes de présence diplomatique. Ce format doit permettre de maintenir une présence française dans des pays où seules les missions diplomatiques essentielles que sont la veille et l'analyse politique et la protection des ressortissants français peuvent être assurées. Certaines ambassades représentaient par ailleurs des formats d'exception de par leur importance. Si leurs missions restent très étendues, leurs formats sont lissés et leurs effectifs réduits afin de rééquilibrer la présence de la France à l'étranger.

Alors que le réseau diplomatique connaît une évolution significative, le ministère doit franchir une nouvelle étape dans l'adaptation de son réseau d'ambassades. Il a pour cela été décidé de définir des formats type par catégorie d'ambassade à partir de critères objectifs. Il s'agit ainsi de déterminer l'organisation et les ressources des postes sur la base des missions confiées (ambitions économiques, politiques, culturelles notamment) et des caractéristiques spécifiques (impératifs de sécurité, ampleur des communautés françaises, enjeux migratoires par exemple). Ce travail doit permettre de définir la cartographie souhaitée des représentations bilatérales en 2013. Les représentations permanentes entrent également dans le champ de la réforme. Leur implantation sera rationalisée et les fonctions support systématiquement mutualisées avec les autres postes dans les villes où existent des postes diplomatiques ou consulaires.

## 2) Améliorer le pilotage de l'action des services de l'État à l'étranger et rationaliser, notamment par des mutualisations, les fonctions support sur le terrain

Le **comité interministériel des réseaux internationaux de l'État** (CORINTE) a été mis en place en juin 2009 et permet, sous l'autorité du ministère des Affaires étrangères, une meilleure coordination interministérielle pour l'allocation des moyens dans les réseaux français à l'étranger. La coordination entre les ministères au sein du CORINTE porte d'ores et déjà des fruits. C'est dans ce cadre qu'ont été validés les principes conduisant à la mutualisation des fonctions support de l'ensemble des services de l'État à l'étranger au sein de services communs de gestion. De nouvelles modalités, plus interministérielles, ont également été définies en CORINTE pour l'élaboration des **plans d'actions des ambassadeurs**. Ce même caractère interministériel a guidé la mise en



place dans 112 ambassades de **pôles de compétences interministériels**, organisant sous l'autorité de l'ambassadeur les services extérieurs de l'État autour de thèmes transversaux tels que les problématiques de développement, les questions militaires ou de sécurité.

Afin de poursuivre l'amélioration du pilotage de l'action des services de l'État à l'étranger, le ministère mettra en place des outils et processus de contrôle de gestion partagés entre l'administration centrale et l'ensemble des postes du réseau.

### 3) Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie d'influence française en renforçant le rôle de coordination et de stratégie de l'administration centrale du ministère et en en confiant la mise en œuvre à trois opérateurs

Lors de la première phase de la réforme, la création à **Paris d'une grande agence culturelle** en charge de diffuser notre langue et notre culture a été décidée. Le projet de loi créant cette nouvelle agence a été adopté au Sénat en février dernier et est en cours d'examen à l'Assemblée nationale. D'ici la fin de l'année 2010, la mise en œuvre de la politique d'influence de la France sera ainsi confiée à trois opérateurs : l'agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) et les futurs opérateurs culturel et de mobilité internationale. Pour tirer toutes les conséquences des nouvelles missions confiées aux opérateurs, le ministère a créé en mars 2009 la direction générale de la Mondialisation et des Partenariats, direction pilote de la diplomatie d'influence et de solidarité.

La poursuite de la réforme mettra l'accent sur l'optimisation de l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie des opérateurs et à jouer son rôle de conception et de pilotage des politiques publiques.

### 4) Favoriser le rayonnement culturel de la France à l'étranger grâce à la restructuration et la simplification de ses réseaux culturels sur le terrain

La décision de créer à Paris une agence culturelle chargée de promouvoir les idées, la culture, la langue et les savoirs français, s'accompagne de la **mise en place, à l'étranger d'établissements à compétences élargies** incluant toutes celles dévolues à l'agence. Ces établissements sont issus de la fusion dans 94 pays des centres culturels et des services culturels des ambassades. Relais de l'agence parisienne, ils en partageront le nom et la charte de communication afin d'accroître la lisibilité et l'efficacité de leurs actions. Vingt établissements fusionnés sont ainsi en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, 23 dispositifs supplémentaires sont en cours de fusion, les autres le seront entre 2011 et 2012.

Un troisième réseau culturel coexiste avec celui des services culturels des ambassades et des centres et instituts culturels, celui des Alliances françaises. Alors que les fusions des services culturels des ambassades et des centres et instituts culturels sont en cours de mise en œuvre, une **restructuration de grande ampleur du réseau culturel** a été décidée privilégiant les rapprochements possibles avec le réseau des Alliances françaises.



### Tirer parti des synergies entre le réseau culturel et celui des Alliances françaises

#### Objectif : faire évoluer le réseau culturel et de coopération en privilégiant le rapprochement avec celui des Alliances françaises

Deux réseaux d'établissements culturels français coexistent aujourd'hui dans le monde :

- un réseau strictement public, couvrant 94 pays, composé de centres et d'instituts culturels qui dépendent des ambassades ;
- un réseau d'associations de droit privé local - les Alliances françaises - couvrant 136 pays, qui bénéficient de subventions et de mises à disposition d'agents du ministère des Affaires étrangères dans plus de 200 cas. Le réseau des Alliances françaises rassemble plus d'établissements que les réseaux allemands (Goethe Institute), britannique (British council), espagnol et français (pour les centres culturels) réunis.

50 pays disposent aujourd'hui à la fois d'un centre culturel et d'une Alliance française. Cette double présence est même constatée dans 19 villes. La visibilité et l'efficacité du rayonnement culturel de la France à l'étranger nécessitent de coordonner l'action de chacun de ces acteurs et les ressources qui y sont consacrées. La poursuite de l'évolution du réseau institutionnel doit donc être conduite en privilégiant notamment toutes les formes possibles de rapprochement entre les deux réseaux aux missions proches : fermeture d'un centre au bénéfice d'une Alliance ou l'inverse, répartition des compétences entre structures implantées dans la même ville.

#### Perspectives : lancement des premières restructurations dès 2011 dans le cadre d'un plan triennal 2011-2013 élaboré en lien avec la Fondation Alliance française

Les travaux déjà en cours permettront d'intégrer à la convention entre le ministère des Affaires étrangères et la Fondation Alliance française une liste de pays pour lesquels seront étudiées les possibilités de restructuration.

Dès 2011, les premières restructurations du réseau culturel et de coopération seront menées, incluant des rapprochements entre les deux réseaux.

## 5) Améliorer la qualité et l'efficacité du service rendu, notamment aux Français à l'étranger, grâce à l'adaptation du réseau consulaire et à la modernisation des processus

Afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services consulaires, le ministère des Affaires étrangères a entrepris d'optimiser et de regrouper certaines procédures. Ainsi, **la gestion des demandes de visas ou des dossiers de nationalité a été regroupée en un lieu unique** dans la dizaine de pays à réseau consulaire où cette démarche était pertinente afin d'améliorer la qualité et l'homogénéité de l'instruction.

De même, afin d'améliorer considérablement les conditions d'accueil et de réduire les temps d'attente, **l'externalisation des procédures de demande de visa** (accueil, réception des pièces...) sera, à la fin de l'année 2010, effective dans 18 des 23 pays où le nombre de demandes est supérieur à 20 000 par an.

D'autres réformes visent l'amélioration du service rendu aux Français de l'étranger ou de passage à l'étranger. Ainsi, dès 2008, le ministère des Affaires étrangères a mis en

place un centre de crises pour permettre à la France de réagir en urgence aux crises internationales majeures impliquant des ressortissants français ou appelant une réponse humanitaire de grande ampleur. Aujourd'hui, les 50 agents du centre assurent son fonctionnement 24h/24h répondant ainsi à un impératif de sécurité des ressortissants français à l'étranger et de solidarité à l'égard des victimes de ces crises.

Ce dispositif sera complété par la mise en place d'un **portail numérique d'enregistrement volontaire** des voyageurs français à l'étranger. Grâce à ce portail, dont la mise en ligne est programmée avant l'automne, les autorités compétentes pourront en cas de crise localiser les Français de passage et les informer par le biais de messages d'information et d'alerte, facilitant ainsi d'éventuelles opérations de secours.

Le ministère doit poursuivre l'adaptation du réseau consulaire répondant à l'évolution des besoins des Français de l'étranger. Dans l'ensemble de ces services, les principales démarches seront par ailleurs analysées et repensées afin d'améliorer la qualité de service à l'utilisateur et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables.

## 6) Améliorer l'impact de l'aide publique française au développement et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales

L'aide publique au développement doit s'accompagner de critères de priorisation et d'efficacité.

Pour cela, des priorités en matière d'aide publique au développement ont été identifiées et validées lors du dernier Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), présidé par le Premier ministre le 5 juin 2009. Des outils sont depuis en cours de définition afin d'améliorer le suivi de ces engagements, notamment grâce à un tableau de suivi et de programmation de l'aide publique au développement et à la mise en place d'indicateurs de résultats. Cette démarche est complétée par le renforcement de la tutelle politique et stratégique de l'agence française de développement qui se concrétisera dès cette année par la mise en place d'un contrat de performance unique entre l'État et cet établissement.

Les conclusions de l'audit réalisé en 2009 sur l'agence française de développement seront mises en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'établissement et l'impact de l'aide publique au développement dont elle a la responsabilité.

## 7) Optimiser les fonctions support portées par l'administration centrale du ministère

La première phase de la RGPP a concentré son action sur les fonctions support dans le réseau de l'État à l'étranger. La nouvelle phase mettra l'accent sur **l'optimisation des fonctions support** de l'administration centrale du ministère :

- la poursuite de **l'organisation de la fonction achats** : afin de professionnaliser la fonction et de simplifier le processus global d'achat, le ministère a créé par regroupement un service central des achats en avril 2009. La poursuite de l'amélioration du pilotage et de l'homogénéisation des procédures se traduira dès cette année par la mise en place d'un centre de services partagés des engagements ;
- la poursuite de **l'optimisation des services généraux** : après le regroupement immobilier des sites parisiens sur quatre emplacements et l'externalisation d'une grande partie des activités de service général, le ministère mettra en place des



solutions alternatives en matière de transport de personnes et procédera à l'extension du marché multiservices aux activités de service général du site de Nantes ;

- la préparation au **raccordement à l'opérateur national de paye (ONP)** : la création du centre de services partagés « ressources humaines » à Nantes et la migration vers MARHS, outil de gestion administrative, en janvier 2011 vont contribuer à optimiser les processus de gestion administrative. Elles prépareront le déploiement de SIRHIUS, système d'information des ressources humaines, programmé en 2013 et le raccordement à l'ONP en 2015.

### Liste des nouvelles réformes






- ▶ Déterminer les formats types d'ambassades et la cartographie cible des postes afin de poursuivre l'adaptation du réseau diplomatique.
- ▶ Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion.
- ▶ Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs.
- ▶ Élaborer un plan triennal (2011-2013) d'évolution du réseau culturel et de coopération privilégiant en particulier le rapprochement avec le réseau des Alliances françaises.
- ▶ Optimiser les processus métier consulaires, afin d'améliorer la qualité de service à l'utilisateur et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables.
- ▶ Conduire, en lien avec le ministère chargé des affaires sociales, un réexamen de l'exercice sur la solidarité de la Nation envers les expatriés en matière de protection sociale.
- ▶ Optimiser les processus RH de gestion administrative et de paie dans le cadre de la mise en place du SIRH.
- ▶ Harmoniser les processus budgétaires, de pilotage et de contrôle de gestion.
- ▶ Étudier la possibilité d'une simplification des règles et pratiques de la comptabilité publique à l'étranger.
- ▶ Consolider la mise en place du service central des achats.
- ▶ Poursuivre la rationalisation des services généraux.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Adapter le format et les implantations des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées et aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle</b>	Adapter la taille des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées	
	Déterminer les formats types d'ambassades et la cartographie cible des postes afin de poursuivre l'adaptation du réseau diplomatique	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Améliorer le pilotage de l'action des services de l'État à l'étranger et rationaliser, notamment par des mutualisations, les fonctions support sur le terrain</b>	Renforcer la coordination interministérielle de l'action des services de l'État à l'étranger	
	Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion	<b>Nouvelle mesure</b>
	Regrouper et mutualiser les fonctions support de l'ensemble des services de l'État à l'étranger au sein de services communs de gestion et externaliser ce qui peut l'être. Augmenter le recours aux ADL pour les postes à forte valeur ajoutée	
	Optimiser la gestion du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger en créant une foncière de l'État	
<b>Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie d'influence française en renforçant le rôle de coordination et de stratégie de l'administration centrale du ministère et en confiant la mise en œuvre à trois opérateurs</b>	Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie d'influence française en confiant sa mise en œuvre à trois opérateurs	
	Développer l'association du secteur privé, des acteurs de la formation supérieure et universitaire et du monde de la recherche, ainsi que des collectivités territoriales	
	Mettre en place une direction d'état-major chargée de la stratégie et du pilotage des opérateurs	
	Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mettre en place de façon systématique un contrat d'objectifs et de moyens avec chacun des opérateurs	
<b>Favoriser le rayonnement culturel de la France à l'étranger grâce à la restructuration et à la simplification de ses réseaux culturels sur le terrain</b>	Fusionner sous label unique les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels au sein d'un seul établissement disposant de l'autonomie financière, afin d'accroître la visibilité du réseau culturel et d'éviter les redondances	
	Élaborer un plan triennal (2011-2013) d'évolution du réseau culturel et de coopération privilégiant en particulier le rapprochement avec le réseau des Alliances françaises	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Améliorer la qualité et l'efficacité du service rendu, notamment aux Français à l'étranger, grâce à l'adaptation du réseau consulaire et à la modernisation des processus</b>	Regrouper certaines procédures afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus	
	Optimiser les processus métier consulaires, afin d'améliorer la qualité de service à l'usager et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables	<b>Nouvelle mesure</b>
	Externaliser les procédures périphériques en matière de visas (mesure pilotée conjointement avec le MIINDS)	
	Améliorer l'information des Français de l'étranger et l'accès aux services consulaires	
	Adapter le réseau consulaire afin d'atteindre la vision cible du réseau en 2013, satisfaisant à un service consulaire de qualité et s'appuyant sur les possibilités de rapprochement avec les partenaires européens	



<b>Améliorer l'impact de l'aide publique française au développement et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales</b>	Réexaminer et prioriser les contributions de la France aux organisations internationales et renforcer l'évaluation de leur efficacité	
	Améliorer l'impact de l'aide publique au développement française par une plus grande concentration sur les priorités géographiques et sectorielles et l'amélioration des outils de pilotage de l'APD (indicateurs de résultats, tableau de suivi des engagements)	
	Développer les financements innovants en faveur du développement	
	Créer un « fonds post-crise »	
	Renforcer la tutelle politique et stratégique de l'Agence française de développement, notamment à partir des conclusions de l'audit mené sur l'Agence française de développement	
<b>Optimiser les fonctions support portées par l'administration centrale du ministère</b>	Optimiser les processus RH de gestion administrative et de paie dans le cadre de la mise en place du SIRH	<b>Nouvelle mesure</b>
	Harmoniser les processus budgétaires, de pilotage et de contrôle de gestion	<b>Nouvelle mesure</b>
	Etudier la possibilité d'une simplification des règles et pratiques de la comptabilité publique à l'étranger	<b>Nouvelle mesure</b>
	Consolider la mise en place du service central des achats	<b>Nouvelle mesure</b>
	Poursuivre la rationalisation des services généraux	<b>Nouvelle mesure</b>

### Mesures finies

- Mise en place dès l'été 2008 d'un centre opérationnel de réaction aux crises, à vocation interministérielle.
- Transfert des crédits correspondant à la gestion informatique des visas au ministère chargé de l'Immigration pour lui permettre d'exercer sa responsabilité de mise en œuvre opérationnelle de la politique des visas.
- Organisation des services extérieurs de l'État dans les ambassades en pôles de compétences interministériels fonctionnant en réseau, sous l'autorité des ambassadeurs dont les pouvoirs de coordination et d'animation sont réaffirmés, sur le modèle des préfets en métropole.
- Développement de la formule des postes mixtes consulats et missions économiques.



## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

## Affaires étrangères et européennes : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/3)

MESURES		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
Adapter le format et les implantations des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des plans triennaux dans les plans d'action des ambassadeurs nouvellement nommés</li> <li>Revue des possibilités de mutualisation des fonctions support dans les représentations permanentes</li> <li>Détermination du format nécessaire à l'exercice des missions des ambassadeurs</li> <li>Détermination de la grille d'allocation de ressources sur ce format</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisation des implantations et mutualisation des fonctions support dans les représentations permanentes</li> <li>Expérimentation en année pleine</li> <li>Généralisation à l'ensemble des ambassadeurs</li> </ul>	
Améliorer le pilotage de l'action des services de l'État à l'étranger et rationaliser, notamment par des mutualisations, les fonctions support sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la coordination interministérielle de l'action des services de l'État à l'étranger</li> <li>Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion</li> <li>Regrouper et mutualiser les fonctions de soutien de l'ensemble des services de l'État à l'étranger au sein de services communs de gestion et externaliser ce qui peut l'être. Augmenter le recours aux ADL pour les postes à forte valeur ajoutée</li> <li>Optimiser la gestion du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger en créant une foncière de l'État</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du nouveau plan d'action des ambassadeurs</li> <li>Etude sur l'optimisation et la systématisation d'un contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion à vocation de pilotage et d'aide à la décision</li> <li>Mise en place des services communs de gestion dans les ambassades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de la mise en œuvre de ce contrôle de gestion</li> </ul>
Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie française en renforçant le rôle de coordination et de stratégie de l'administration centrale du ministère et en confiant la mise en œuvre à trois opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie française en renforçant le rôle de coordination et de stratégie de l'administration centrale du ministère et en confiant la mise en œuvre à trois opérateurs</li> <li>Renforcer la lisibilité et l'efficacité de la diplomatie française en confiant sa mise en œuvre à trois opérateurs</li> <li>Développer l'association du secteur privé, des acteurs de la formation supérieure et universitaire et du monde de la recherche, ainsi que des collectivités territoriales</li> <li>Mettre en place une direction d'état-major chargée de la stratégie et du pilotage des opérateurs</li> <li>Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs</li> <li>Mettre en place de façon systématique un contrat d'objectifs et de moyens avec chacun des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la mise en œuvre des partenariats de financement</li> <li>Mise en place d'une cellule spécifique de pilotage de l'AFD</li> <li>Périmètres des opérateurs culturels et de mobilité arrêtés par la loi relative à l'action extérieure de l'Etat</li> <li>Mise en place d'un COM pour l'AFD et l'AEFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de l'agence de gestion des immeubles de l'Etat à l'étranger</li> <li>Mise en place des futurs opérateurs culturels et de mobilité internationale</li> <li>Association des acteurs à la gouvernance des nouveaux opérateurs</li> <li>Rationalisation des procédures et des outils de pilotage du réseau et des opérateurs</li> <li>Redéploiements des ressources vers les nouveaux opérateurs</li> <li>Mise en place d'un COM avec les nouveaux opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation du fonctionnement de l'agence dans 5 pays</li> <li>Expérimentation du fonctionnement de l'agence dans 5 pays</li> </ul>



MESURES		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
				2013
Favoriser le rayonnement culturel de la France à l'étranger grâce à la restructuration et à la simplification de ses réseaux culturels sur le terrain	Fusionner sous label unique les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels au sein d'un seul établissement disposant de l'autonomie financière, afin d'accroître la visibilité du réseau culturel et d'éviter les redondances	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion du SCAC et des EAF dans une dizaine de pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion du SCAC et des EAF dans l'ensemble des pays</li> <li>Premiers transferts des ADL vers les centres culturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferts des ADL vers les centres culturels</li> <li>Fin des fusions des fonctions de directeur d'EAF et de conseiller culturel</li> </ul>
	Élaborer un plan triennal (2011-2013) d'évolution du réseau culturel et de coopération privilégiant en particulier le rapprochement avec le réseau des Alliances françaises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du plan triennal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début des restructurations du réseau culturel et de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dernière vague des restructurations du réseau culturel et de coopération</li> </ul>
Améliorer la qualité et l'efficacité du service rendu, notamment aux Français à l'étranger, grâce à l'adaptation du réseau consulaire et à la modernisation des processus	Regrouper certaines procédures afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de la transcription en droit français des actes d'état civil marocains au SCEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de mise en œuvre des mesures identifiées d'amélioration de l'information et du service rendu à l'usager</li> </ul>	
	Optimiser les processus métier consulaires, afin d'améliorer la qualité des services rendus et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'optimisation statistique sur l'activité « visas »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats des chantiers d'amélioration de l'information / service rendu à l'usager et de mutualisations, y compris européennes</li> </ul>	
Améliorer l'impact de l'aide publique française au développement et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales	Externaliser les procédures périphériques en matière de visas (mesure pilotée conjointement avec le MIIINDS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite du déploiement de l'externalisation des procédures en matière de visas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de l'expérimentation de l'externalisation des visas biométriques</li> </ul>	
	Améliorer l'information des Français de l'étranger et l'accès aux services consulaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du portail numérique d'enregistrement volontaire des voyages à l'étranger des ressortissants français</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration de la cartographie du métier consulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganisation et transformation du réseau consulaire en application de la grille d'allocation de ressources</li> </ul>
	Adapter le réseau consulaire afin d'atteindre la vision cible du réseau en 2013, satisfaisant à un service consulaire de qualité et s'appuyant sur les possibilités de rapprochement avec les partenaires européens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration de la cartographie du métier consulaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration de la grille d'allocation de ressources des postes consulaires</li> </ul>	
	Réexaminer et prioriser les contributions de la France aux organisations internationales et renforcer l'évaluation de leur efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du suivi interministériel des contributions internationales</li> </ul>		
	Améliorer l'impact de l'aide publique française au développement et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un tableau de suivi des engagements en matière d'APD</li> </ul>		
	Développer les financements innovants en faveur du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des initiatives en faveur des financements innovants</li> </ul>		
	Créer un « fonds post-crise »		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du « fonds post-crise »</li> </ul>	
	Renforcer la tutelle politique et stratégique de l'agence française de développement, notamment à partir des conclusions de l'audit mené sur l'Agence française de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du COM de l'AFD</li> </ul>		

## Affaires étrangères et européennes : calendrier des résultats des mesures à 2013 (3/3)

MESURES	CALENDRIER			
	2010	2011	2012	2013
Optimiser les processus RH de gestion administrative et de paie dans le cadre de la mise en place du SIRH	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de l'application MARHS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du pilote de l'application SIRHIUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de SIRHIUS : intégration de la gestion administrative</li> </ul>
Harmoniser les processus budgétaires, de pilotage et de contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte du contrôle de gestion (indicateurs, plan de déploiement dans le réseau)</li> <li>Etude de rationalisation des processus budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration et validation du plan d'action pour l'organisation de la fonction financière et le développement du contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plan d'action</li> </ul>	
Etudier la possibilité d'une simplification des règles et pratiques de la comptabilité publique à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'étape du groupe de travail pour la simplification des règles de la comptabilité publique à l'étranger</li> <li>Premières décisions organisationnelles ou réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des premières mesures de simplification</li> <li>Rapport final du groupe de travail et plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plan d'action de simplification des règles de la comptabilité publique à l'étranger</li> </ul>	
Consolider la mise en place du service central des achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du CSP engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du plan d'action 2012-2013 pour le SCA</li> <li>Validation du périmètre, des missions et des processus cibles du SCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plan d'action achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plan d'action 2012-2013 du service central des achats</li> </ul>
Poursuivre la rationalisation des services généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation des modalités d'externalisation du contrat multiservices et de mutualisation de la gestion du courrier du site de Nantes</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de l'externalisation du contrat multiservices, de la mutualisation de la gestion du courrier du site de Nantes et des solutions alternatives en matière de transport de personnes</li> </ul>

Optimiser les  
fonctions support  
portées par  
l'administration  
centrale du  
ministère



## Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi a pour missions de contribuer au développement d'une croissance durable et équilibrée de l'économie et de l'emploi. À cette fin, il assure cinq missions principales :

- la conception et la mise en œuvre des politiques économiques, financières et fiscales ;
- le développement des entreprises, des services et de l'activité touristique, en accompagnant les mutations économiques, favorisant l'innovation et soutenant l'attractivité du territoire ;
- le soutien à l'emploi et l'accès des actifs à la qualification ;
- la garantie d'une concurrence saine entre les acteurs économiques et la protection des consommateurs ;
- la production de statistiques et études économiques puis leur diffusion auprès des acteurs institutionnels et économiques ainsi qu'auprès du grand public.

Alors que les premiers résultats des réformes lancées en 2007 et 2008 sont déjà visibles, le ministère doit poursuivre sa modernisation. La mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques s'articule autour de cinq axes :

- dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises ;
- améliorer le dispositif d'aides aux entreprises ;
- simplifier les démarches administratives pour les entreprises ;
- mieux protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale ;
- rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs.

La nouvelle phase de la RGPP mettra l'accent sur cette rationalisation et sur la simplification des démarches des entreprises.

### 1) Dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises

La première phase de la RGPP a conduit à recentrer l'État sur ses activités régaliennes et à transférer les activités de nature commerciale du réseau international du ministère à Ubifrance afin de renforcer l'opérateur de soutien des entreprises à l'export. Deux vagues de transferts de personnels ont déjà été réalisées, concernant 45 missions économiques dans 30 pays. Cette réforme doit permettre de doubler le nombre d'entreprises accompagnées par Ubifrance pour atteindre le nombre de 20 000 à la fin de l'année 2011. Deux autres vagues de transferts de personnels sont prévues en septembre 2010 et en 2011.

En France, le réseau des chambres de commerce et d'industrie et le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat vont également évoluer afin d'apporter un meilleur soutien aux entreprises. Le projet de loi en cours d'examen par le Parlement va permettre de renforcer l'échelon régional des réseaux consulaires afin d'accroître les synergies entre les chambres sans réduire l'offre de service aux entreprises. Il est désormais prévu que cette réforme conduise à des économies d'environ 10 % sur trois ans sur les ressources fiscales affectées aux réseaux.



## 2) Améliorer le dispositif d'aides aux entreprises

Les aides doivent être concentrées sur les entreprises qui en ont le plus besoin et sur les priorités nationales pour faire face à la conjoncture actuelle, dynamiser la création d'entreprises et renforcer l'innovation.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2010 est entré en vigueur le contrat unique d'insertion (CUI), créé par la loi généralisant le revenu de solidarité active (RSA) et réformant les politiques d'insertion. Il simplifie les dispositifs des contrats aidés en regroupant quatre types d'aides et améliore l'efficacité du dispositif en permettant un meilleur suivi du bénéficiaire, la modulation du taux d'aide et l'identification de publics prioritaires. Ainsi au cours du premier semestre 2010, plus de 50 000 CUI auront été signés dans le secteur marchand et 210 000 dans le secteur non marchand.

En 2011, l'amélioration des dispositifs d'aides doit se traduire également par la réduction des délais de traitement des demandes de financement par le Fisac (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce). Auparavant réalisés par les préfectures de département, l'instruction des dossiers et le versement des aides vont être transférés aux Direccte (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). La gestion sera donc assurée au niveau local par l'interlocuteur privilégié des entreprises et concentrée au niveau régional afin d'accroître l'efficacité et la rapidité du traitement. L'objectif est de réduire les délais d'instruction des demandes d'aides dès 2011 de 60 à 45 jours pour les opérations collectives et de 30 à 21 jours pour les projets individuels.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques décide par ailleurs d'améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE), chargés de favoriser l'innovation, de diffuser les technologies et les bonnes pratiques concourant à la productivité et à la compétitivité des entreprises. Leur organisation et leurs missions seront ainsi réexaminées, au regard de l'évolution des besoins des secteurs industriels concernés et des technologies mises en œuvre.

## 3) Simplifier les démarches administratives pour les entreprises

Les démarches administratives des entreprises doivent être simplifiées au maximum. Deux grands axes ont été prioritaires :

- d'une part, dans le cadre du plan de relance, les procédures de passation des marchés publics ont déjà été simplifiées. Deux décrets en date du 19 décembre 2008 mettent ainsi en œuvre de nombreuses simplifications : allègement de la procédure de saisine de la Commission des marchés publics de l'État, suppression de la double enveloppe pour les appels d'offres ouverts, suppression du seuil de 206 000 euros pour les marchés de travaux et suppression de la commission d'appel d'offres pour l'État et les hôpitaux ;
- d'autre part, à travers la mise en place du guichet unique du créateur d'entreprises, ce sont également les démarches liées à la création d'entreprise qui sont simplifiées. Depuis le 20 janvier dernier, ce site ([www.guichet-entreprises.fr](http://www.guichet-entreprises.fr)) permet en effet la création d'entreprise en ligne pour toutes les activités non réglementées. D'ici à fin 2011, les procédures de création des 92 activités de service dites réglementées seront



à leur tour progressivement dématérialisées pour être toutes accessibles depuis le site du guichet unique.

Des études menées auprès d'un panel de plus de 1 000 entreprises ont permis d'identifier les démarches administratives prioritaires, jugées particulièrement complexes par les entreprises. Dans le cadre du Conseil de modernisation des politiques publiques, quatre nouvelles mesures de simplification sont décidées :

- améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuil de salariés ;
- simplifier le recrutement d'un apprenti ;
- simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (Fonds social européen) ;
- simplifier les démarches liées à l'exportation.

### **Simplifier le recrutement d'un apprenti**

#### **Objectifs : fluidifier les procédures entre l'apprenti, l'entreprise et les acteurs administratifs**

Les entreprises jugent aujourd'hui la procédure de recrutement d'un apprenti extrêmement complexe. L'information est difficile à trouver, le calcul de la rémunération future de l'apprenti complexe, les formalités fastidieuses et les délais trop longs.

Plusieurs réformes vont donc être mises en place pour simplifier le recrutement, à la fois pour l'entreprise et pour l'apprenti :

- un simulateur de calcul va permettre de calculer le coût complet de la rémunération ;
- un travail de simplification sera mené pour alléger les formalités administratives et notamment permettre la qualification du maître d'apprentissage sur une base déclarative ;
- une démarche en ligne de coordination des acteurs publics va être mise en place, s'appuyant sur un formulaire Cerfa dématérialisé et prérempli ;
- un dossier unique de demande d'aides sera créé afin d'éviter la constitution de dossiers multiples pour des interlocuteurs différents (région, services fiscaux, Pôle emploi).

Par ailleurs, cet effort de dématérialisation profitera également aux acteurs administratifs puisque l'enregistrement par les Urssaf des informations relatives à l'apprenti s'en trouvera allégé.

#### **Perspectives : le guide interactif et le simulateur de calcul dès le début de l'année 2011 et la démarche de coordination en ligne opérationnelle courant 2011**

Les travaux déjà en cours aboutiront à l'établissement d'un plan d'action au second semestre 2010.

Courant 2011, une démarche en ligne totalement unifiée permettra de connecter les différents interlocuteurs publics pour alléger les démarches des entreprises et des apprentis. Cette démarche en ligne concernera également les contrats de professionnalisation.





#### 4) Protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale

Le soutien apporté aux entreprises n'exclut évidemment pas la vigilance et le ministère doit continuer à protéger le consommateur et à garantir une concurrence loyale entre les entreprises. Ainsi, à la suite du vote de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, l'Autorité de la concurrence a été officiellement installée le 13 janvier 2009 par le ministre. La transformation du Conseil de la concurrence en une autorité administrative indépendante parachève la modernisation du système français de régulation de la concurrence, l'Autorité de la concurrence disposant de ses propres enquêteurs et exerçant ses compétences de contrôle à la fois sur les pratiques anticoncurrentielles et sur les concentrations.

La DGCCRF (direction générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des fraudes) poursuivra son effort d'optimisation des contrôles entrepris depuis plusieurs années en fonction des enjeux de chaque secteur d'activité économique et de chaque territoire.

#### 5) Rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs

Dans une conjoncture économique dégradée, les entreprises doivent savoir vers quelle administration se tourner lorsqu'elles en ont besoin. Le ministère de l'Économie doit donc poursuivre ses efforts de réorganisation et de rationalisation, afin d'améliorer la lisibilité de son fonctionnement et d'être plus accessible aux entreprises. Plusieurs axes ont ainsi été retenus :

- au niveau central, la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a été créée en janvier 2009, par le regroupement de trois directions (direction générale des entreprises, direction du tourisme et direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales), afin de mieux soutenir l'activité économique sur le territoire national et de créer un environnement favorable à la création et au développement des entreprises ;
- au niveau régional, depuis le début de l'année 2010, ont été créées les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) qui offrent aux acteurs économiques (entreprises, salariés, consommateurs) un interlocuteur unique de l'État là où ils avaient auparavant affaire à huit directions ou services. Ce regroupement permettra aux entreprises d'obtenir des réponses plus rapides en matière de droit du travail, de régulation de la concurrence ou encore sur les aides dont elles peuvent bénéficier en fonction de leur situation.

Du côté des opérateurs, l'organisation du ministère est elle aussi clarifiée pour mieux soutenir les entreprises. Alors que l'organisation actuelle d'Oséo se caractérise par un enchevêtrement de structures juridiques, source de complexité et de surcoûts, la fusion des différentes structures juridiques permettra de créer une société unique, Oséo SA. Cet opérateur unifié pourra ainsi accompagner les entreprises à la fois dans ses problématiques d'innovation, de financement et de garantie des prêts accordés par les établissements financiers.

De même, afin que l'ensemble des opérateurs se voient appliquer les mêmes règles de bonne gestion que l'État, l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) sera recentré sur son cœur de métier, notamment en abandonnant son activité de





conservation des exemplaires papier des dossiers archivés depuis 1993 et en optimisant ses dépenses de fonctionnement.














Enfin les écoles des Mines et des Télécoms seront regroupées et pourront ainsi mutualiser une partie de leurs fonctions support.

### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Rationaliser les fonctions support de la DG Trésor (administration centrale et réseau extérieur).
- ▶ Améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE).
- ▶ Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés.
- ▶ Simplifier les démarches liées à l'exportation.
- ▶ Simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (FSE).
- ▶ Simplifier le recrutement d'un apprenti.
- ▶ Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire.
- ▶ Optimiser le programme de contrôle de la DGCCRF.
- ▶ Dématérialiser la procédure de recensement.
- ▶ Mutualiser et rationaliser les fonctions support des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.
- ▶ Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés, agrément des services d'aide à la personne).
- ▶ Rationaliser les fonctions support et le secrétariat général de la DGCIS.
- ▶ Regrouper les écoles des Mines et des Télécommunications.
- ▶ Rationaliser l'organisation d'Oséo.
- ▶ Recentrer l'INPI sur son cœur de métier.
- ▶ Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises</b>	Recentrer le réseau extérieur du ministère sur ses missions régaliennes	
	Rationaliser les fonctions support de la DG Trésor (administration centrale et réseau extérieur)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser l'organisation administrative des réseaux des chambres de commerce et des métiers	
<b>Améliorer le dispositif d'aides aux entreprises</b>	Concentrer les aides à l'innovation sur les entreprises de moins de 5 000 salariés	
	Réviser et harmoniser les taux d'aides à l'innovation	
	Concentrer l'action régionale de l'État sur les actions interrégionales et les priorités nationales	
	Réduire les délais de traitement des demandes d'aides relevant du Fisac	
	Mettre en place un nouveau dispositif d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (Nacre)	
	Limiter le prêt à la création d'entreprise aux projets pour lesquels l'aide en question représente plus de 15 % du financement	
	Améliorer la coordination des financeurs de réseaux d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprise en prenant appui sur le préfet de région	
	Mettre en œuvre le contrat unique	
	Améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE)	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Simplifier les démarches administratives pour les entreprises</b>	Simplifier les démarches de création d'entreprise en créant un dossier unique dématérialisé du créateur ou du repreneur d'entreprise	
	Permettre le transfert du siège social d'une entreprise en une seule démarche	
	Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés	<b>Nouvelle mesure</b>
	Simplifier les démarches liées à l'exportation	<b>Nouvelle mesure</b>
	Simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (FSE)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Simplifier le recrutement d'un apprenti	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale</b>	Clarifier et professionnaliser la mission d'accueil des consommateurs	
	Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire	<b>Nouvelle mesure</b>
	Optimiser le programme de contrôle de la DGCCRF	<b>Nouvelle mesure</b>



<b>Rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs</b>	Optimiser l'organisation et les études de l'Insee	
	Dématérialiser la procédure de recensement	<b>Nouvelle mesure</b>
	Créer les Direccte en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)	
	Mutualiser et rationaliser les fonctions support des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances	<b>Nouvelle mesure</b>
	Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés, agrément des services d'aide à la personne)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Créer une direction unique en charge du développement des entreprises (DGCIS)	
	Rationaliser les fonctions support et le secrétariat général de la DGCIS	<b>Nouvelle mesure</b>
	Regrouper les écoles des Mines et des Télécommunications	<b>Nouvelle mesure</b>
	Transférer à Oséo la gestion des aides du fonds unique interministériel	
	Rationaliser l'organisation d'Oséo	<b>Nouvelle mesure</b>
	Recentrer l'INPI sur son cœur de métier	<b>Nouvelle mesure</b>
	Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère	<b>Nouvelle mesure</b>

Concernant la rationalisation de l'organisation des réseaux consulaires, le projet de loi a été voté en première lecture par l'Assemblée nationale le 4 mai dernier et par le Sénat le 10 juin 2010. L'objectif d'économies est désormais fixé à 10 % sur trois ans sur les ressources fiscales affectées aux réseaux.

Le guichet unique du créateur d'entreprises a ouvert le 20 janvier dernier et permet aux entrepreneurs de créer en ligne leur entreprise dans toute activité non réglementée. Toutefois, les travaux complémentaires de simplification et de dématérialisation des autorisations administratives ont insuffisamment avancé depuis lors et doivent être accélérés.

Après une première hausse intervenue le 1<sup>er</sup> mars dernier, les tarifs des études régionales de l'Insee seront à nouveau revalorisés au 1<sup>er</sup> janvier 2011, afin de se rapprocher des taux de revalorisation préconisés dans le rapport d'octobre 2008.



### **Mesures finies**

- ▶ Recherche de synergies avec le réseau des chambres consulaires à l'étranger et en France.
- ▶ Création d'une agence de gestion des moyens dédiés au réseau du ministère de l'Économie et de ses opérateurs pour accompagner le transfert progressif de l'activité commerciale des missions économiques vers Ubifrance.
- ▶ Simplification des procédures de passation des marchés publics, par des suppressions de consultations et d'obligations formelles inutiles.
- ▶ Création d'une autorité de la concurrence.
- ▶ Rationalisation des périmètres et de la coordination des services statistiques ministériels en particulier en fusionnant le service statistique du ministère de l'Industrie avec l'Insee.
- ▶ Mise à l'étude de la meilleure articulation entre la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services et la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle pour la gestion des mutations économiques.
- ▶ Suppression de l'Inspection générale du tourisme.
- ▶ Création d'une autorité chargée de garantir l'indépendance du système statistique.
- ▶ Fusion du corps des Mines et du corps des Télécommunications.

# Economie : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/2)

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à l'horizon 2013

CALENDRIER				
MESURES	2010	2011	2012	2013
<p><b>Dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises</b></p> <p><b>Améliorer le dispositif d'aides aux entreprises</b></p> <p><b>Simplifier les démarches administratives pour les entreprises</b></p>	<p>Recentrer le réseau extérieur du ministère sur ses missions régaliennes</p> <p>Rationaliser les fonctions support de la DG Trésor (administration centrale et réseau extérieur)</p> <p>Rationaliser l'organisation administrative des réseaux des chambres de commerce et des métiers</p> <p>Concentrer les aides à l'innovation sur les entreprises de moins de 5 000 salariés</p> <p>Réviser et harmoniser les taux d'aides à l'innovation</p> <p>Concentrer l'action régionale de l'État sur les actions interrégionales et les priorités nationales</p> <p>Réduire les délais de traitement des demandes d'aides relevant du FISAC</p> <p>Mettre en place un nouveau dispositif d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (NACRE)</p> <p>Limitier le prêt à la création d'entreprise aux projets pour lesquels l'aide en question représente plus de 15 % du financement</p> <p>Améliorer la coordination des financeurs de réseaux d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprise en prenant appui sur le préfet de région</p> <p>Mettre en œuvre le contrat unique</p> <p>Améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE)</p>	<p>4<sup>ème</sup> et dernière vague de transferts de la DG Trésor à Ubrifrance (60 ETP)</p> <p>Mutualisation des fonctions support du réseau extérieur dans le cadre des services communs de gestion du MAEE</p> <p>Renforcement du niveau régional des réseaux consulaires et économies sur les recettes affectées aux réseaux</p>		
	<p>3<sup>ème</sup> vague de transferts de personnels de la DG Trésor à Ubrifrance (320 ETP)</p> <p>Adoption du projet de loi de réforme des réseaux consulaires</p> <p>Bilan de la concentration des aides</p> <p>Bilan d'Oséo sur l'harmonisation des taux d'aides</p> <p>Evaluation de la mise en œuvre des priorités nationales par les DIRECCTE</p> <p>Transfert de la gestion des aides Fisac des préfectures aux DIRECCTE</p> <p>Finalisation des travaux informatiques permettant d'améliorer le suivi et de supprimer les doubles saisies</p> <p>Bilan 2009 de l'attribution des prêts à la création d'entreprise</p> <p>Expérimentation de la coordination des financeurs en Franche-Comté et en Aquitaine</p> <p>Mise en place du Contrat unique</p> <p>Remise du rapport du CGIET sur les CTI et CPDE</p>			
	<p>Simplifier les démarches de création d'entreprise en créant un dossier unique dématérialisé du créateur ou du repreneur d'entreprise</p> <p>Permettre le transfert du siège social d'une entreprise en une seule démarche</p> <p>Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés</p> <p>Simplifier les démarches liées à l'exportation</p> <p>Simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (FSE)</p> <p>Simplifier le recrutement d'un apprenti</p>	<p>Dématérialisation et simplification des procédures d'autorisation pour toutes les activités réglementées</p> <p>Suppression des demandes redondantes de la même information lors d'une création d'entreprise</p> <p>Dématérialisation et simplification des procédures d'autorisation pour toutes les activités réglementées</p> <p>Généralisation de la démarche en ligne de transfert du siège social</p> <p>Homogénéisation des définitions des seuils et amélioration de leur lisibilité</p> <p>Regroupement des documents d'accompagnement sur un site Internet, information garantie sur les délais, partenariat avec les douanes étrangères pour le développement de plates-formes d'échanges dématérialisés, base de données de la réglementation par type de produit</p> <p>Expérimentations et lancement d'un pilote</p> <p>Détermination du plan d'actions</p> <p>Dématérialisation des dossiers de bilan du FSE</p> <p>Simplification des formalités et dématérialisation de la démarche</p>		

# Economie : calendrier des résultats des mesures à 2013 (2/2)

## CALENDRIER

MESURES	2010	2011	2012	2013
<p><b>Protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale</b></p> <p>Clarifier et professionnaliser la mission d'accueil des consommateurs</p> <p>Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire</p> <p>Optimiser le programme de contrôle de la DGCCRF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement du centre national d'appel et bilan de son fonctionnement dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale</li> <li>Conclusions des groupes de travail DGAL-DGCCRF</li> <li>Rapport conjoint CGEFL-CGAAER sur le pilotage de la politique d'hygiène alimentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de l'optimisation du pilotage national</li> </ul>		
<p><b>Rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs</b></p> <p>Dématiser la procédure de recensement</p> <p>Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)</p> <p>Mutualiser et rationaliser les fonctions support des DIRECCTE en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances</p> <p>Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des DIRECCTE (changement partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés, agrément des services d'aide à la personne)</p> <p>Créer une direction unique en charge du développement des entreprises (DGCIS)</p> <p>Rationaliser les fonctions support et le secrétariat général de la DGCIS</p> <p>Regrouper les écoles des Mines et des Télécommunications</p> <p>Transférer la gestion des aides du fonds unique interministériel à Oséo</p> <p>Rationaliser l'organisation d'Oséo</p> <p>Recentrer l'INPI sur son cœur de métier</p> <p>Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat du site messin permettant l'installation du centre statistique</li> <li>Conception du schéma cible et du télé-service</li> <li>Création des DIRECCTE</li> <li>Création de la délégation interministérielle de pilotage</li> <li>Validation des simplifications et des transferts de processus à mettre en œuvre.</li> <li>Définition des principes de fonctionnement de l'institut regroupant les écoles</li> <li>Signature des conventions de transfert et de gestion financière des aides du FUI</li> <li>Adoption de la loi modifiant les statuts d'Oséo</li> <li>Fin de la conservation par l'INPI des exemplaires papiers du RNCS</li> <li>Signature d'un avenant au contrat d'objectifs 2009-2012 de l'INPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitation des résultats de l'étude PROSCOP permettant d'apprécier les besoins de contrôle</li> <li>Nouvelle augmentation des tarifs des études régionales de l'Insee</li> <li>Création de 8 interrégions de mutualisation des fonctions support et de certains travaux d'étude</li> <li>Rationalisation des publications de l'Insee et développement de la diffusion par internet</li> <li>Lancement du pilote</li> <li>Suppression de la validation des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, transferts de processus à Pôle emploi et l'AGEFIPH.</li> <li>Rationalisation du secrétariat général de la DGCIS</li> <li>Recentrage des services centraux de la DGCIS sur leur cœur de métier</li> <li>Validation des statuts de l'institut</li> <li>Bilan du 1<sup>er</sup> appel à projet géré par Oséo</li> <li>Nouvelle organisation d'Oséo</li> <li>Redimensionnement ou vente du site de Sophia-Antipolis</li> <li>Rationalisation du portefeuille de projets informatiques</li> <li>Réorganisation de la chaîne éditoriale du dépôt des titres de propriété intellectuelle</li> </ul>		





## Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

Le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales est présent sur l'ensemble du territoire pour la réalisation de cinq missions essentielles :

- garantir la sécurité des citoyens et des biens et faire respecter l'ordre public ;
- assurer la représentation et la permanence de l'État sur le territoire et coordonner la mise en œuvre des politiques publiques ;
- garantir le fonctionnement de la vie démocratique et des libertés publiques et assurer la délivrance des titres ;
- veiller au respect des libertés locales et des compétences des collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation ;
- piloter les politiques publiques de l'État outre-mer.

La révision générale des politiques publiques a conduit à réformer profondément les actions conduites par le ministère, en fonction de huit axes de transformation :

- **rattacher la gendarmerie nationale** au ministère de l'Intérieur afin d'accroître l'efficacité de la politique de sécurité ;
- **recentrer les forces de sécurité** sur leur cœur de métier et sur leur mission prioritaire de protection des citoyens ;
- **adapter les forces de sécurité** aux évolutions de la délinquance par une meilleure couverture du territoire ;
- **favoriser la lutte contre l'insécurité routière** grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils ;
- **moderniser les missions des préfectures** afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers ;
- **simplifier les démarches administratives** ;
- **améliorer l'efficacité des politiques de l'État outre-mer** et la réorganisation de l'administration en charge de leur mise en œuvre ;
- **mettre en œuvre les chantiers d'optimisation des fonctions support** en administration centrale et dans le réseau des forces de sécurité et des préfectures afin d'apporter un soutien efficace à la réalisation des missions du ministère.

La nouvelle phase de réformes fait porter l'effort sur les effectifs en charge des fonctions support en préservant le plus possible les fonctions opérationnelles du ministère. De nouveaux chantiers d'optimisation des fonctions support seront pour cela lancés. Une nouvelle phase de dématérialisation de certaines démarches pour les associations et les citoyens a également été décidée.



## 1) Rattacher la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur afin d'accroître l'efficacité de la politique de sécurité

La loi du 3 août 2009 a consacré le rattachement organique et opérationnel des gendarmes au ministère de l'Intérieur, dans le respect de leur statut militaire. Ce rattachement s'est concrétisé dès novembre 2009 par l'installation du directeur général de la gendarmerie nationale place Beauvau, dans les mêmes bâtiments que la police nationale. Au-delà du symbole, des formations spécialisées de la police nationale ont été ouvertes à la gendarmerie nationale et réciproquement. La police aux frontières a formé 380 militaires aux enquêtes concernant l'immigration irrégulière en 2009. Les formations de plongeurs et de secouristes ont également été partagées. Plus de 24 000 heures de formations ont été réalisées en commun entre la police et la gendarmerie en 2009. Ce rapprochement visible se traduit dans l'organisation et l'organigramme des fonctions support du ministère, avec notamment l'intégration du bureau immobilier de la gendarmerie nationale au sein de la direction de l'évaluation de la performance, des affaires financières et immobilières, et dans le domaine des systèmes d'information, la préfiguration de la structure unique « sécurité intérieure » en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Le ministère de l'Intérieur poursuivra son effort de rapprochement des forces de sécurité intérieure et développera les mutualisations possibles. De nouvelles formations continues seront mutualisées. Police et gendarmerie travailleront également ensemble pour coordonner et développer leurs outils de police technique et scientifique. Enfin, la police et la gendarmerie mutualiseront leurs structures de coopération internationale.

## 2) Recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier et sur leur mission prioritaire de protection des citoyens

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Intérieur a permis de réduire les missions périphériques assurées par les services de sécurité. Des travaux ont été lancés dans 22 préfectures pour installer des dispositifs de vidéosurveillance et réduire progressivement les gardes statiques. Les agents qui étaient affectés à la garde de bâtiments administratifs seront redéployés sur la voie publique. Le nombre de transferts de détenus mobilisant des forces de sécurité a également baissé de plus de 6 % en 2009, grâce notamment au développement de la visioconférence. Enfin, les postes administratifs sont progressivement pourvus par des personnels administratifs libérant ainsi des policiers et des gendarmes pour des activités opérationnelles. Près de 600 postes ont été ainsi transformés en 2009 et 1 000 personnels administratifs, techniques et scientifiques ont été recrutés dans la police nationale.

La mise en place de solutions alternatives pour renforcer la présence des forces de sécurité sur la voie publique se poursuivra. En particulier, le ministère continuera de réduire le nombre d'agents mobilisés pour des gardes statiques et étendra la réforme aux gardes statiques assurées par la garde républicaine. La réduction des transfèvements de détenus sera poursuivie en lien avec le ministère de la Justice et des Libertés.



### **3) Adapter les forces de sécurité aux évolutions de la délinquance par une meilleure couverture du territoire**

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Intérieur a permis d'adapter la présence des forces de sécurité sur le territoire aux évolutions de la délinquance. Une police d'agglomération a ainsi été inaugurée le 14 septembre 2009 en région parisienne afin de lutter plus efficacement contre la petite et moyenne délinquance et renforcer la sécurité des 6,4 millions d'habitants de Paris et de la petite couronne. En outre, 34 unités territoriales de quartier (UTeQ) ont été créées, permettant de donner aux services de police une nouvelle capacité d'intervention permanente, régulière et visible dans des quartiers ou zones sensibles.

La police d'agglomération sera étendue aux autres agglomérations comme Lille, Lyon ou Marseille tandis qu'une plus grande cohérence des zones d'intervention respectives de la police et de la gendarmerie sera recherchée en dehors des zones d'agglomération. La gendarmerie nationale poursuivra également l'adaptation de son dispositif territorial.

### **4) Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils**

La mise en œuvre de la RGPP depuis 2007 a permis aux forces dédiées à la sécurité routière de concentrer leur action sur les zones les plus risquées. Début 2010, plus de 80 % de l'activité de sécurité routière de la gendarmerie nationale est réalisée hors autoroute, où les risques d'accidents sont les plus élevés. La lutte contre l'insécurité routière passe également par la modernisation des outils à disposition des forces de sécurité. Près de 125 000 kits salivaires ont été déployés en 2009 pour faciliter le dépistage des conduites addictives, tandis que la modernisation de la flotte de radars automatisés embarqués se poursuit.

L'expérimentation du procès verbal électronique (PVe) a été lancée le 2 novembre 2009 pour un an sur 31 sites. Le PVe doit permettre de dégager les forces de sécurité de tâches de saisies, sources d'erreur et consommatrices de temps.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de poursuivre le déploiement du procès verbal électronique afin de permettre aux forces de sécurité de se concentrer sur leurs missions prioritaires. Les informations relatives aux contraventions en matière de circulation routière comme par exemple le stationnement gênant, le non-port de la ceinture de sécurité ou l'usage du téléphone au volant, seront directement saisies dans le nouveau système d'information par les forces de l'ordre sur le terrain.

### **5) Moderniser les missions des préfectures afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers**

La RGPP au ministère de l'Intérieur a permis de moderniser la délivrance de certains titres, d'améliorer la qualité du contrôle de légalité et de renforcer les capacités de conseil aux collectivités locales. Depuis juin 2009, de nouveaux passeports biométriques sont ainsi délivrés. Le citoyen peut effectuer la demande dans n'importe quelle commune parmi les 2 075 communes et 212 consulats reliés au nouveau système d'information. La dématérialisation et l'automatisation ont permis de réduire les délais de délivrance du titre : en avril 2010, le délai de mise à disposition est inférieur à dix jours dans 90 % des départements, contre 75 % départements fin 2009.

Un système d'immatriculation à vie des véhicules a été mis en place. Près de 9 millions de véhicules roulent avec les nouvelles plaques, pour un délai de délivrance des cartes grises inférieur à six jours. Les temps d'attente aux guichets des préfectures, qui avaient augmenté au moment du basculement vers le nouveau système, sont en voie de stabilisation grâce notamment à l'augmentation des demandes traitées directement par les professionnels du secteur. 15 934 conventions ont été passées avec ces derniers, ce qui permet aux clients d'effectuer un certain nombre de démarches sans se rendre en préfecture.

Enfin, le contrôle de légalité a été réorganisé. Le champ des actes soumis au contrôle de légalité a été réduit et le contrôle recentré sur les actes prioritaires. Cela s'est traduit en 2009 par la baisse du volume d'actes soumis au contrôle des préfectures : 5,5 millions d'actes ont été reçus au titre du contrôle de légalité en 2009 contre 6,5 en 2008. Le contrôle de légalité a déjà été centralisé dans 66 départements et la dématérialisation des actes transmis aux préfectures par les collectivités progresse : le taux d'actes télétransmis a atteint 12,1 % au premier trimestre 2010.

Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, il a également été décidé de moderniser et de sécuriser la délivrance des permis de conduire.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a par ailleurs décidé de renforcer la contribution des préfectures aux efforts conduits par l'administration pour réduire les dépenses de fonctionnement (démarche dite de l'État exemplaire). Le ministère réduira le nombre des personnels et les ressources affectés à la représentation de l'État dans les préfectures (résidences et garages) grâce à des mutualisations et en ayant recours à l'externalisation.

## 6) Simplifier les démarches administratives

La simplification des démarches administratives constitue l'un des axes prioritaires de la modernisation des services publics. Le ministère de l'Intérieur a ainsi engagé des réformes au bénéfice à la fois des usagers, des collectivités territoriales, des agents et des entreprises :

- **effectuer en une seule fois la déclaration de perte et la demande de remplacement des papiers perdus** : deux millions de « papiers administratifs » et un million de cartes Vitale sont renouvelés annuellement, suite à des pertes ou à des vols. Les démarches de déclaration de perte, puis de demande de renouvellement sont jugées complexes, redondantes et longues par les usagers, confrontés à des démarches différentes pour chaque document. Ainsi, il a été décidé de permettre à l'usager de faire en une seule démarche sur internet la déclaration de perte et la demande de renouvellement pour six documents (carte nationale d'identité, passeport, certificat d'immatriculation, permis de conduire, carte Vitale, carte SNCF). Depuis le 30 mars 2010, une première version de dématérialisation des démarches est en ligne, intégrant la déclaration de perte de la carte nationale d'identité et du passeport et la déclaration de perte/demande de duplicata du certificat d'immatriculation. La demande de duplicata du permis de conduire, la demande de renouvellement du passeport et la déclaration de perte de la carte Vitale, ainsi que des éléments de personnalisation du service offert à l'usager seront inclus dans la prochaine version qui sera en ligne avant l'automne ;
- **coordonner et rationaliser les contrôles dans le secteur des hôtels-café-restaurants** : les 200 000 entreprises du secteur font l'objet de contrôles inopinés non coordonnés de la part des administrations, au cours desquels sont parfois redemandés les mêmes informations et documents. Une expérimentation est donc conduite dans deux préfectures : un espace de travail collaboratif a été

créé pour favoriser la coordination des contrôles, en s'appuyant sur un outil informatique permettant la mutualisation et l'échange de données. Un guide de bonnes pratiques a également été rédigé par les professionnels du secteur avec l'assistance des corps de contrôle. Ce guide répond à l'attente très forte exprimée par les acteurs économiques de ce secteur d'activité en matière d'information sur leurs démarches administratives. Après l'évaluation de l'expérimentation, le déploiement national devrait débiter.

### **Demander en ligne son inscription sur les listes électorales**

**Objectif : permettre à l'usager de faire sa demande d'inscription sur les listes électorales en ligne**

Plus de 45 millions de personnes sont inscrites sur les listes électorales et près de 700 000 électeurs s'inscrivent chaque année. L'inscription nécessite de se déplacer en mairie ou, depuis 2006, d'adresser sa demande par courrier à la mairie. Il faut dans tous les cas compléter un formulaire *Cerfa* et fournir deux pièces justificatives (carte nationale d'identité et justificatif de domicile). Cette démarche, jugée peu moderne par 77 % des usagers interrogés, est, de plus, particulièrement lourde pour les services municipaux, notamment en fin d'année lorsque se concentrent plus de 90 % des inscriptions.

En réponse à ce constat, il a été décidé de mettre en place un téléservice permettant à l'usager de réaliser en ligne sa demande d'inscription sur les listes électorales. La fiabilité de la démarche est équivalente à la procédure actuelle d'envoi postal, le contrôle des pièces dématérialisées étant effectué avant inscription définitive en mairie. Une expérimentation concluante a été menée dans quatre communes : le service sera déployé dans toutes les communes volontaires.

**Perspectives : raccordement au service de toutes les communes volontaires**

Près de 500 communes ont déjà pris contact avec la DGME pour s'informer sur le service et les modalités de raccordement, et près de 180 ont déjà formulé une demande officielle d'adhésion au service. À la fin du mois de juin 2010, le nombre total d'habitants des communes raccordées au service dépassera 2 000 000.

Enfin, il a été décidé de simplifier de nouvelles démarches administratives en dématérialisant notamment les déclarations de création, de modification des statuts et de dissolution d'association. Un téléservice pilote sera mis en place au second semestre 2010 pour permettre le dépôt en ligne des dossiers. Ce dispositif permettra à la fois la réduction des délais d'envoi et la suppression des saisies d'informations multiples. Le déploiement est prévu pour le premier semestre 2011.

## **7) Améliorer l'efficacité des politiques de l'État outre-mer et réorganiser l'administration en charge de leur mise en œuvre**

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Intérieur a permis d'améliorer l'efficacité des politiques de l'État en outre-mer et de réorganiser l'administration en charge de leur mise en œuvre. La création de la délégation générale à l'outre-mer en juillet 2008 marque la transformation de l'administration centrale en charge de l'outre-mer en administration de mission, davantage tournée vers la coordination interministérielle et recentrée sur le pilotage et l'évaluation de l'ensemble des politiques conduites par l'État en outre-mer. Par ailleurs, la loi pour le



développement économique de l'outre-mer a été adoptée en mai 2009 et permet notamment de réformer les dispositifs publics en faveur du pouvoir d'achat, de la croissance et de l'emploi en outre-mer et de favoriser la construction de logements sociaux.

Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, le ministère doit poursuivre ses efforts de recentrage de l'administration centrale sur les tâches à forte valeur ajoutée. Il a pour cela été décidé de mettre fin, dès 2012, à l'obligation de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état civil au service d'état civil d'outre-mer. Cette obligation trouve son origine dans un édit royal du 18<sup>e</sup> siècle et mobilise près d'une dizaine de personnes au sein de l'administration.

## **8) Mettre en œuvre des chantiers d'optimisation des fonctions support en administration centrale et dans le réseau des forces de sécurité et des préfectures afin d'apporter un soutien efficace à la réalisation des missions du ministère**

Depuis décembre 2007, les résultats attendus en matière d'optimisation de la fonction « ressources humaines » (RH) ont été largement atteints : l'intégration de la fonction RH de l'ancien ministère de l'outre-mer est effective ; la gestion des corps administratifs de la police, de la gendarmerie et de l'administration territoriale a été fusionnée et certaines tâches RH regroupées au niveau de la région. La rationalisation de la fonction « système d'information et de communication » (SIC) a été engagée. Un plan de rationalisation de la fonction SIC du ministère a pour cela été validé et les premiers résultats ont déjà été obtenus : préfiguration d'une structure de gouvernance unique pour la sécurité intérieure, densification des plateformes de production ou encore première cartographie des applications. Enfin, l'optimisation de la fonction « immobilier » a permis d'obtenir des résultats sur plusieurs volets. Les implantations immobilières du ministère ont été rationalisées, la fonction immobilière de la gendarmerie a été intégrée à celle du ministère et l'entretien immobilier dans le réseau préfectoral est en cours d'externalisation.

Le ministère a décidé d'intensifier l'effort sur les fonctions support. Pour y parvenir, l'intégration de la fonction « achat » du ministère sera renforcée. Par ailleurs, les grandes directions du ministère rationaliseront leurs fonctions support respectives. La préfecture de police de Paris réalisera des mutualisations au sein de son organisation afin de limiter la dispersion des fonctions support. La direction de la sécurité civile engagera des transformations de son organisation qui iront dans le même sens et avec le même objectif. La police nationale optimisera également sa gestion administrative en administration centrale et dans son réseau territorial, grâce notamment à :

- la rationalisation de l'organisation de la formation continue ;
- la création de la direction des ressources et des compétences qui regroupera en administration centrale plusieurs fonctions RH comme le recrutement et la formation, aujourd'hui dispersées ;
- le redimensionnement des centres d'information et de recrutement ;
- la rationalisation de la restauration des compagnies républicaines de sécurité ;
- l'optimisation du fonctionnement des ateliers automobiles et le transfert du contrôle technique au secteur privé ;
- la mise en place d'un syndic unique dans les hôtels de police.

Enfin, la gendarmerie lancera de nouvelles initiatives de rationalisation de ses fonctions support afin par exemple d'améliorer les processus de gestion des ressources humaines, de rationaliser le fonctionnement des ateliers automobiles et de redimensionner les centres d'information et de recrutement.

































### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Consolider les capacités de coopération internationale en matière de sécurité en mutualisant les structures de coopération de la police nationale et de la gendarmerie nationale
- ▶ Permettre de suivre par internet les grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt au traitement par le tribunal)
- ▶ Généraliser la mise en place du procès verbal électronique (PVe)
- ▶ Abandonner certaines réglementations pour permettre un redéploiement sur des missions prioritaires
- ▶ Renforcer la mutualisation et l'externalisation des moyens affectés à la représentation de l'État (moyens affectés aux garages et résidences des préfetures)
- ▶ Dématérialiser les déclarations de création, de modification et de dissolution d'association
- ▶ Mettre fin à l'obligation de tenue et de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état civil
- ▶ Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie
- ▶ Optimiser la fonction achats
- ▶ Optimiser l'organisation et le fonctionnement de la direction de la sécurité civile
- ▶ Mutualiser les fonctions support dans le ressort de la préfecture de police de Paris
- ▶ Optimiser la gestion administrative de la police nationale en administration centrale et dans le réseau territorial (adaptation des centres de recrutement, optimisation de la restauration des CRS, fusion de directions d'administration centrale, évolution de l'entretien immobilier et du parc automobile, etc.)
- ▶ Poursuivre la rationalisation des fonctions support de la gendarmerie (mutualisations aux niveaux central et zonal, amélioration des processus de gestion des ressources humaines, adaptation des centres de recrutement, évolution de l'entretien du parc automobile, etc.)



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Rattacher la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur afin d'accroître l'efficacité de la politique de sécurité</b>	Transférer la GN sous l'autorité du ministre de l'Intérieur	
	Mutualiser la maintenance des moyens aériens et rationaliser l'implantation des bases opérationnelles de la sécurité civile et de la gendarmerie nationale	
	Adapter les capacités de formation de la PN et de la GN en rationalisant les structures de formation initiale et en mutualisant des formations spécialisées	
	Développer le recours à la PTS en rationalisant et en augmentant la lisibilité de ses outils	
	Consolider les capacités de coopération internationale en matière de sécurité en mutualisant les structures de coopération de la PN et de la GN	<i>Nouvelle mesure</i>
<b>Recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier et sur leur mission prioritaire de protection des citoyens</b>	Dégager les forces de sécurité de missions périphériques en mettant en place des solutions alternatives	
	Recentrer les forces mobiles sur les missions prioritaires et en réduire le format	
	Réduire la mobilisation des forces de sécurité assurant la garde des dépôts et la police des audiences grâce au recours aux réservistes de la PN et de l'administration pénitentiaire, aux prestataires privés et à de nouveaux outils	
	Réduire le nombre de transferts de détenus notamment par un recours accru à la visioconférence	
	Rechercher un meilleur emploi des forces de sécurité, notamment par la substitution de personnels administratifs aux policiers et aux gendarmes qui exercent des activités non opérationnelles	
	Alléger les sujétions imposées par le code de procédure pénale aux forces de sécurité	
	Pouvoir suivre par internet les grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt au traitement par le tribunal)	<i>Nouvelle mesure</i>
	Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie	<i>Nouvelle mesure</i>
<b>Adapter les forces de sécurité aux évolutions de la délinquance par une meilleure couverture du territoire</b>	Mettre en place la police d'agglomération parisienne	
	Faire évoluer la présence de la police et de la gendarmerie nationales dans le cadre des polices d'agglomération et des territoires	
	Réajuster le dispositif territorial de la gendarmerie nationale	
	Renforcer le rôle des unités territoriales de quartier (UTeQ) et des compagnies de sécurisation	
<b>Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils</b>	Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils	
	Généraliser la mise en place du procès verbal électronique (PVe)	<i>Nouvelle mesure</i>

Axe	Mesure	Avancement
<b>Moderniser les missions des préfectures afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers</b>	Améliorer la qualité du contrôle de légalité en le recentrant sur les actes à enjeux, en centralisant son activité et en développant sa gestion par voie électronique	
	Abandonner certaines réglementations pour permettre un redéploiement sur des missions prioritaires	<i>Nouvelle mesure</i>
	Faciliter et sécuriser la délivrance du passeport et de la carte nationale d'identité	
	Faciliter et sécuriser la délivrance des certificats d'immatriculation pour les citoyens	
	Moderniser et sécuriser la délivrance des permis de conduire	
	Adapter les sous-préfectures à l'évolution de leurs missions	
	Renforcer la mutualisation et l'externalisation des moyens affectés à la représentation de l'État (résidences et garages des préfectures)	<i>Nouvelle mesure</i>
<b>Simplifier les démarches administratives</b>	Effectuer en une seule fois la déclaration de perte et la demande de remplacement des papiers perdus	
	Coordonner et rationaliser les contrôles dans le secteur des hôtels-café-restaurants	
	Dématérialiser les déclarations de création, de modification et de dissolution d'association	<i>Nouvelle mesure</i>
	Demander en ligne son inscription sur les listes électorales	
<b>Améliorer l'efficacité des politiques de l'État outre-mer et réorganiser l'administration en charge de leur mise en œuvre</b>	Favoriser le développement économique de l'outre-mer (création de zones franches et correction de certains dispositifs d'aides existants)	
	Réexaminer les éléments particuliers de la fonction publique d'outre-mer	
	Mettre progressivement fin au dispositif de suspensions versées aux fonctionnaires allant s'installer outre-mer pour leur retraite sans y avoir travaillé une durée minimale	
	Transformer l'administration centre de l'outre-mer en délégation centrée sur les tâches à forte valeur ajoutée	
	Mettre fin à l'obligation de tenue et de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état civil	<i>Nouvelle mesure</i>
<b>Mettre en œuvre des chantiers d'optimisation des fonctions support en administration centrale et dans le réseau des forces de sécurité et des préfectures afin d'apporter un soutien efficace à la réalisation des missions du ministère</b>	Optimiser la fonction ressources humaines, notamment par sa régionalisation en administration territoriale et la mutualisation de la gestion administrative	
	Consolider durablement la gouvernance des SIC	
	Rationaliser les infrastructures et le support SIC	
	Optimiser et déconcentrer la fonction immobilière	
	Optimiser la fonction achats	<i>Nouvelle mesure</i>
	Optimiser l'organisation et le fonctionnement de la direction de la sécurité civile	<i>Nouvelle mesure</i>
	Mutualiser les fonctions support dans le ressort de la préfecture de police de Paris	<i>Nouvelle mesure</i>
	Optimiser la gestion administrative de la police nationale en administration centrale et dans le réseau territorial (adaptation des centres de recrutement, optimisation de la restauration des CRS, fusion de directions d'administration centrale, évolution de l'entretien immobilier et du parc automobile, etc.)	<i>Nouvelle mesure</i>
	Poursuivre la rationalisation des fonctions support de la gendarmerie (mutualisations aux niveaux central et zonal, amélioration des processus de gestion des ressources humaines, adaptation des centres de recrutement, évolution de l'entretien du parc automobile, etc.)	<i>Nouvelle mesure</i>



#### Mesures finies

- Transfert aux ministères sectoriels des tâches de gestion de crédits et de procédures, hors contrats de projet ou de développement pour certaines politiques publiques en faveur de l'outre-mer, en lien étroit avec la délégation générale à l'outre-mer (DEGEOM)

# Intérieur, Outre-mer et Collectivités territoriales : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/3)

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
MESURES				2013
Rattacher la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur afin d'accroître l'efficacité de la politique de sécurité	Transférer la GN sous l'autorité du Ministre de l'Intérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des mutualisations PN-GN et des mutualisations des fonctions support au sein du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite du regroupement de bases DSC-DGDN</li> </ul>	
	Mutualiser la maintenance des moyens aériens et rationaliser l'implantation des bases opérationnelles de la sécurité civile et de la GN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocole DGGN-DSC d'implantation des bases opérationnelles</li> </ul>		
	Adapter les capacités de formation de la PN et de la GN en rationalisant les structures de formation initiale et en mutualisant des formations spécialisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture des écoles PN de Vannes et Marseille</li> <li>Transformation des écoles de Paris et Draveil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutualisation PN-GN des formations continues retenues</li> </ul>	
	Développer le recours à la PTS en rationalisant et en augmentant la lisibilité de ses outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation d'un plan pour la PTS par le CSPTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de mise en œuvre du plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage des réformes par le groupe de travail auprès du CSPTS</li> <li>Bilan de la mise en œuvre du plan</li> </ul>
	Consolider les capacités de coopération internationale en matière de sécurité en mutualisant les structures de coopération de la PN et de la GN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du périmètre de compétence et du schéma cible de la nouvelle structure mutualisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la DRISI</li> </ul>	
Recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier et sur leur mission prioritaire de protection des citoyens	Dégager les forces de sécurité de missions périphériques en mettant en place des solutions alternatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la vidéosurveillance dans 22 préfectures</li> </ul>		
	Recentrer les forces mobiles sur les missions prioritaires et en réduire le format	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissolution de 8 escadrons de gendarmerie mobiles</li> <li>Réduction de format de 10 CRS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissolution de 7 escadrons de gendarmerie mobile</li> <li>Réduction de format d'une CRS</li> </ul>	
	Réduire la mobilisation des forces de sécurité assurant la garde des dépôts et la police des audiences grâce au recours aux réservistes de la PN et de l'administration pénitentiaire, aux prestataires privés et à de nouveaux outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration du plan de financement et début du plan de déploiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin du déploiement du plan d'action (garde « dynamique » dans les tribunaux et optimisation de l'organisation dans les dépôts)</li> </ul>	
	Réduire le nombre de transferts de détenus notamment par un recours accru à la visioconférence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de 5% du nombre d'extractions judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de 5% du nombre d'extractions judiciaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de 5% du nombre d'extractions judiciaires</li> </ul>
	Rechercher un meilleur emploi des forces de sécurité, notamment par la substitution de personnels administratifs aux policiers et aux gendarmes qui exercent des activités non opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>600 postes GN transformés</li> <li>Recrutement de personnels administratifs, scientifiques et techniques dans la PN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>600 nouveaux postes GN transformés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>600 nouveaux postes GN transformés</li> </ul>
Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie	Alléger les sujétions imposées par le code de procédure pénale aux forces de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription de mesures dans le projet LOPPSI et préparation d'autres vecteurs législatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation législative ou réglementaire des mesures retenues</li> </ul>	
	Pouvoir suivre par Internet les grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt au traitement par le tribunal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de l'expérimentation en partenariat avec le ministère de la Justice</li> </ul>		
	Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude des prestations et des services fournis par les différentes formations</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganisation des formations musicales et rapprochement des formats</li> </ul>

# Intérieur, Outre-mer et Collectivités territoriales : calendrier des résultats des mesures à 2013 (2/3)

## RGPP : conseil de modernisation des politiques publiques

juin 2010

		CALENDRIER			
MESURES		2010	2011	2012	2013
Adapter la couverture du territoire par les forces de sécurité aux évolutions de la délinquance	Mettre en place la police d'agglomération parisienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan du fonctionnement de la police d'agglomération parisienne</li> </ul>			
	Faire évoluer la présence de la police et de la gendarmerie nationales dans le cadre des polices d'agglomération et des territoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la police d'agglomération à Lille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la police d'agglomération à Lyon et Marseille</li> </ul>		
Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils	Réajuster le dispositif territorial de la gendarmerie nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture et regroupement des brigades de gendarmerie</li> </ul>			
	Renforcer le rôle des UTeQ et des compagnies de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de 26 nouvelles UTeQ et de 8 CDSI</li> </ul>			
Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils	Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution du parc des radars automatisés embarqués électroniques</li> <li>Réorganisation des forces dédiées</li> </ul>			
	Généraliser la mise en place du procès verbal électronique (PVe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation du PVe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de la généralisation du PVe</li> <li>Adaptation de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation du PVe</li> <li>Adaptation de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de la généralisation du PVe</li> <li>Atteinte de la cible organisationnelle pour la PN</li> </ul>
Moderniser les missions des préfectures afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers	Améliorer la qualité du contrôle de légalité en le recentrant sur les actes à enjeux, en centralisant son activité et en développant sa gestion par voie électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de nouvelles versions du logiciel ACTES</li> <li>Poursuite de la centralisation du contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualisation de la stratégie pour le contrôle de légalité</li> <li>Début du déploiement d'ACTES budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation du contrôle dans la moitié des départements</li> </ul>	
	Abandonner certaines réglementations pour permettre un redéploiement sur des missions prioritaires				
Faciliter et sécuriser la délivrance des certificats d'immatriculation pour les citoyens	Faciliter et sécuriser la délivrance du passeport et de la carte nationale d'identité				
	Faciliter et sécuriser la délivrance des certificats d'immatriculation pour les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilisation du logiciel SIV et amélioration de son ergonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude de faisabilité d'une régionalisation de l'instruction des passeports</li> <li>Mise en place du changement d'adresse sur Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un site pilote pour les passeports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement progressif de la nouvelle organisation de la régionalisation de l'instruction des passeports si validation</li> </ul>
Moderniser les missions des préfectures afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers	Moderniser et sécuriser la délivrance des permis de conduire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notification du marché FAETON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception de l'application FAETON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de l'application FAETON</li> </ul>	
	Adapter les sous-préfectures à l'évolution de leurs missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre progressive des orientations données par la DNO 2010-2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre progressive des orientations données par la DNO 2010-2015</li> </ul>		
Renforcer la mutualisation et l'externalisation des moyens affectés à la représentation de l'État (résidences et garages des préfectures)	Renforcer la mutualisation et l'externalisation des moyens affectés à la représentation de l'État (résidences et garages des préfectures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientations relatives aux mutualisations et aux externalisations dans les résidences et les garages des préfectures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre progressive des mutualisations définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre progressive des externalisations retenues</li> </ul>	



MESURES	2010	2011	2012	2013
<p><b>Simplifier les démarches administratives</b></p> <p>Faire en une seule fois la déclaration de perte et la demande de remplacement des papiers perdus</p> <p>Coordonner et rationaliser les contrôles dans le secteur des hôtels-café-restaurants</p> <p>Dématiser les déclarations de création, de modification et de dissolution d'association</p> <p>Démarcher en ligne son inscription sur les listes électorales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des premières versions du service en ligne</li> <li>Guide pratique HCR validé</li> <li>Bilan de l'expérimentation et arbitrage sur sa généralisation</li> <li>1<sup>ère</sup> version du service en ligne pour le dépôt des dossiers</li> <li>Généralisation de l'expérimentation, accès au service pour 2 millions de citoyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration progressive de l'ensemble des titres au service en ligne</li> <li>Généralisation de l'expérimentation en fonction de son bilan</li> <li>Déploiement du service en ligne</li> <li>Poursuite du déploiement en vue des échéances électorales de 2012</li> </ul>		
<p><b>Améliorer l'efficacité des politiques de l'État outre-mer et réorganiser l'administration en charge de leur mise en œuvre</b></p> <p>Favoriser le développement économique de l'outre-mer (création de zones franches et correction de certains dispositifs d'aides existants)</p> <p>Réexaminer les éléments particuliers de la fonction publique d'outre-mer</p> <p>Mettre progressivement fin au dispositif de suspensions versées aux fonctionnaires allant s'installer outre-mer pour leur retraite sans y avoir travaillé une durée minimale</p> <p>Transformer l'administration centre de l'outre-mer en délégation centrée sur les tâches à forte valeur ajoutée</p> <p>Mettre fin à l'obligation de tenue et de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état-civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusion de l'évaluation de l'IPSI sur la période 2005-2009 et décision sur l'avenir du dispositif</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêt de la délivrance d'actes d'état-civil</li> <li>Transfert du fonds documentaire</li> <li>Poursuite de la régionalisation des actes de gestion RH</li> <li>Début de paye en double et raccordement à l'ONP</li> <li>Phases de déploiement des nouvelles applications et de la télégestion</li> <li>Regroupement du pilotage de la fonction immobilière autour du préfet de région et renforcement des mutualisations / externalisation</li> <li>Réduction du coût des marchés par mutualisation et standardisation des achats, expérimentation d'une organisation pilote</li> <li>Centralisation de la fonction financière, externalisation d'activités logistiques et immobilières, recentrage des FS des CSP, centralisation de la formation généraliste...</li> <li>Regroupement de fonctions RH aujourd'hui dispersées, réorganisation de la formation continue, suppression des doublons en gestion RH déconcentrée, adaptation des effectifs dédiés aux flux de recrutement, rationalisation de la restauration des CRS, réorganisation de l'entretien automobile, mutualisation de la fonction immobilière, rationalisation de l'entretien immobilier au sein des CRS</li> <li>Mutualisations de tâches aux niveaux central et zonal, adaptation des effectifs dédiés aux flux de recrutement, dématérialisation des actes de gestion RH et poursuite de l'amélioration de l'accès aux données, optimisation de la gestion des personnels civils, adaptation de l'organisation de l'entretien automobile à la diminution du parc</li> </ul>
<p><b>Mettre en œuvre des chantiers d'optimisation des fonctions support en administration centrale et dans le réseau des forces de sécurité et des préfectures afin d'apporter un soutien efficace à la réalisation des missions du ministère</b></p> <p>Optimiser la fonction ressources humaines, notamment par sa régionalisation en administration territoriale et la mutualisation de la gestion administrative</p> <p>Consolider durablement la gouvernance des SIC</p> <p>Rationaliser les infrastructures et le support SIC</p> <p>Optimiser et déconcentrer la fonction immobilière</p> <p>Optimiser la fonction achats</p> <p>Optimiser l'organisation et le fonctionnement de la direction de la sécurité civile</p> <p>Mutualiser les fonctions support dans le ressort de la préfecture de police de Paris</p> <p>Optimiser la gestion administrative de la police nationale en administration centrale et dans le réseau territorial (adaptation des centres de recrutement, optimisation de la restauration des CRS, fusion de directions d'administration centrale, évolution de l'entretien immobilier et du parc automobile, etc.)</p> <p>Poursuivre la rationalisation des fonctions support de la gendarmerie (mutualisations aux niveaux central et zonal, amélioration des processus de gestion des ressources humaines, adaptation des centres de recrutement, évolution de l'entretien du parc automobile, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusions du GT sur la cartographie RH</li> <li>Fin du recensement applicatif, validation du schéma directeur</li> </ul>			



## Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique

Le ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique prépare et met en œuvre la politique du Gouvernement dans six grands domaines : travail, solidarité, famille, ville, protection sociale, fonction publique.

En matière de travail, il veille à améliorer la qualité de l'emploi et des relations du travail (relations individuelles et collectives, dialogue social, structure de l'emploi et conditions de travail, santé au travail). En ce qui concerne la solidarité, il favorise l'autonomie et l'intégration sociale des personnes handicapées et des personnes dépendantes, en même temps qu'il lutte activement contre la pauvreté. Le ministère est également chargé de la politique familiale et il prépare et met en œuvre la politique de la ville relative aux quartiers en difficulté. Concernant la protection sociale, il prépare et met en œuvre des règles relatives aux régimes de sécurité sociale et aux régimes complémentaires en matière d'assurance vieillesse, d'accidents du travail et de maladies professionnelles, de prestations. Enfin, dans le domaine de la fonction publique, il veille au respect des droits et obligations de l'ensemble des agents publics ainsi qu'à la modernisation des règles régissant leur carrière.

La révision générale des politiques publiques a conduit à réformer profondément les politiques conduites par le ministère. La réforme engagée vise plusieurs objectifs :

- recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier ;
- renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans les domaines concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale) ;
- renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à l'appui aux entreprises (économie, emploi, travail) ;
- contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs ;
- redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs centrés sur leur cœur de métier et améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens ;
- dynamiser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ;
- simplifier les démarches des usagers.

Pour les trois années qui viennent, la priorité sera de simplifier les démarches administratives traitées par le ministère, de mutualiser les fonctions support pour en réduire les coûts et de tirer pleinement parti de réformes majeures de la première phase de la RGPP (création des Direccte notamment). L'amélioration de la performance des organismes de sécurité sociale constituera également une priorité de cette nouvelle phase de la RGPP.

### 1) Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier

Depuis décembre 2007, la RGPP s'efforce d'améliorer l'efficacité et la lisibilité des politiques de cohésion sociale au profit des populations les plus fragiles. La direction générale de la Cohésion sociale a été créée en ce sens le 25 janvier 2010. Elle conçoit, pilote et évalue les



politiques publiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité favorisant la cohésion sociale (action sociale, famille, droits des femmes ou droits des personnes handicapées notamment).

Par ailleurs, un mouvement de mutualisation et de professionnalisation des fonctions support au sein de structures dédiées est engagé avec la création d'une direction des ressources humaines et d'une direction des affaires financières et juridiques. Il a été décidé en juin 2010 que ce mouvement devait se poursuivre. Ainsi toutes les fonctions de communication seront regroupées, et notamment la fusion de la direction de la communication (DICOM) et le bureau de la communication de la jeunesse et des sports sera réalisée. La logistique des secteurs « santé », « sports » et « solidarité » sera centralisée au niveau des ministères sociaux, voire au niveau interministériel pour certaines fonctions. Une délégation des affaires juridiques distincte d'une direction des affaires financières et des services sera créée et seuls les besoins de proximité en matière de ressources humaines et gestion financière et budgétaire resteront dans les directions métier.

Enfin, la gestion des systèmes d'information au sein du ministère sera rationalisée notamment grâce à une maîtrise du parc de postes de travail, une uniformisation du processus d'assistance et une meilleure maîtrise des développements de nouvelles applications.

## 2) Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans les domaines concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)

La RGPP a profondément réorganisé les services déconcentrés de l'État mettant en œuvre les politiques de cohésion sociale.

Les directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale, les directions départementales de la Cohésion sociale, les directions départementales de la Cohésion sociale et de la Protection des Populations, qui regroupent des entités autrefois distinctes, ont été créées le 1<sup>er</sup> janvier 2010 : elles constituent désormais un interlocuteur unique pour tous les publics bénéficiant des politiques de cohésion sociale, de la jeunesse et des sports, au titre de l'État.

Il reste encore aujourd'hui à tirer pleinement profit des synergies possibles entre les différents services ainsi regroupés et à mutualiser les fonctions qui peuvent l'être (logistique, ressources humaines, budget/finances) aux différents échelons territoriaux, en s'appuyant sur le pilotage régional des actions à mettre en œuvre et sur la fusion des programmes budgétaires 124 et 210.

## 3) Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à l'appui aux entreprises (économie, emploi, travail) 3 -

Alors qu'auparavant les entreprises, salariés et consommateurs s'adressaient à neuf directions ou services différents, ils bénéficient désormais d'un interlocuteur unique qui leur offre en un même lieu des services complémentaires : 21 directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi ont été créées (hors Île-de-France et outre-mer) début 2010. Ce regroupement est destiné à simplifier les démarches et à faciliter l'accès aux informations relatives à la réglementation du travail, à la concurrence, aux aides auxquels ils peuvent prétendre.

Pour améliorer la protection des salariés et simplifier les contrôles pour les entreprises, les inspections du travail (travail, transport, agriculture, affaires maritimes) ont été fusionnées par décret du 30 décembre 2008 et mises sous l'autorité du ministre du Travail.



Les synergies potentielles entre les différentes structures regroupées au sein des Direccte doivent désormais être exploitées, notamment en mutualisant les fonctions qui peuvent l'être (logistique, ressources humaines, budget/finances) entre le ministère du Travail et le ministère de l'Emploi.

L'Inspection du travail désormais unifiée doit pouvoir tirer parti de la fusion pour faire évoluer ses modes d'intervention, en profitant du savoir-faire issu de chacune des inspections autrefois distinctes.

Il a également été décidé, en juin 2010, d'engager un nouveau programme de simplification des démarches administratives tant dans le champ « emploi » que dans le champ « travail », pour alléger les démarches des entreprises et des usagers (suivi de la recherche d'emploi, gestion du chômage partiel et des indus du régime de solidarité, validation de l'enregistrement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, démarches concernant les travailleurs handicapés, homologation des ruptures conventionnelles de contrats et enregistrement des accords collectifs d'entreprise).

### **Alléger les obligations déclaratives dans le champ du travail**

#### **Objectif : réduire la complexité administrative pour les agents et les usagers**

Les démarches administratives des salariés et des entreprises sont nombreuses et parfois complexes. Les Direccte doivent conserver et développer les fonctions « cœur de métier » à plus forte valeur ajoutée, les tâches devenues inutiles ou redondantes doivent être supprimées, les procédures inutilement chronophages et les obligations déclaratives simplifiées, tout en développant la dématérialisation.

#### **Perspectives : les principaux résultats attendus d'ici à 2013**

Par exemple l'enregistrement des accords d'entreprise par les Direccte pourrait s'appuyer sur une saisie dématérialisée du bordereau par les entreprises, une automatisation de l'édition ou de l'envoi des récépissés après le contrôle de complétude des dossiers.

Les accords seront codés, notamment ceux concernant l'emploi des seniors et des travailleurs handicapés et seront rassemblés dans une base de données. Celle-ci offrira de nouvelles possibilités de requêtes à tous les niveaux (national, régional et départemental) à des fins statistiques ou encore de consultation par les inspecteurs du travail.

## **4) Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs**

La RGPP concerne également la performance des organismes de sécurité sociale.

La tutelle exercée par la direction de la sécurité sociale a notamment été élargie à une quinzaine de régimes spéciaux supplémentaires (secteur agricole, mines, industries électriques et gazières, marins, notamment).

La délégation nationale de lutte contre la fraude a été créée le 18 avril 2008. Des comités de lutte contre la fraude ont par ailleurs été créés en mars 2010, dans chaque département. Ils visent à faciliter les échanges de données, sous le contrôle de la CNIL, à l'intérieur de l'administration et entre organismes de sécurité sociale, pour simplifier l'ouverture des droits, l'attribution des prestations sociales et pour en faciliter les contrôles.



Il a par ailleurs été décidé en juin 2010 d'examiner avec les organismes de sécurité sociale les modalités de déclinaison des principes de maîtrise des dépenses qui s'appliquent à l'État et aux opérateurs. Ainsi, l'application de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, la réduction des dépenses immobilières et de fonctionnement et la résorption des écarts de productivité seront recherchées dans le cadre des discussions des différentes conventions d'objectifs et de gestion avec les organismes de sécurité sociale.

Il a été décidé de renforcer encore le programme d'action de lutte contre la fraude aux prestations sociales. Grâce à un partenariat avec le ministère de l'Intérieur, le Répertoire national commun de la protection sociale permettra d'établir pour chaque assuré la liste de ses droits et de garantir la juste allocation des droits en matière de protection sociale à l'ensemble de la population.

## 5) Redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs centrés sur leur cœur de métier et améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens

Le paysage de la politique de la ville s'est transformé avec la RGPP : la délégation interministérielle à la ville s'est transformée en un organisme de pilotage plus resserré (le secrétariat général du comité interministériel à la ville) s'appuyant sur plusieurs opérateurs, notamment l'Agence nationale de la rénovation urbaine (ANRU) et l'Agence nationale pour la cohésion sociale et de l'égalité des chances (ACSé) dont l'objectif est d'aider les personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale ou professionnelle.

La RGPP a conduit à recentrer l'ACSé sur la politique de la ville. Ainsi les missions tournées vers l'insertion des personnes immigrées ont été transférées à l'OFII, nouvel opérateur de la politique d'immigration et d'intégration. Dans un souci de cohérence et de mutualisation des moyens publics, les directions régionales de l'ACSé ont par ailleurs été fusionnées dans les services déconcentrés de l'État.

## 6) Dynamiser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

Depuis décembre 2007, la RGPP a engagé plusieurs réformes concernant les fonctionnaires. Elles ont mis l'accent sur la responsabilisation et la reconnaissance du travail accompli avec la création notamment de la prime de fonctions et de résultats dont le déploiement concerne jusqu'à présent l'encadrement supérieur et les fonctionnaires de la filière administrative de la fonction publique de l'État (FPE). Elle a vocation à s'étendre aux filières sociale et technique de la FPE et aux fonctionnaires de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

La loi mobilité du 3 août 2009 a par ailleurs supprimé les obstacles juridiques et statutaires à la mobilité des fonctionnaires (possibilités de détachement, d'intégration des fonctionnaires dans des corps et des cadres d'emploi appartenant à la même catégorie...) ; cette loi supprime également les limites d'âges imposées aux candidats à des concours publics, améliorant ainsi l'ouverture de la fonction publique à la diversité des profils.

La modernisation de la gestion des ressources humaines doit se poursuivre. Les services gérant les ressources humaines seront professionnalisés et évolueront d'une logique purement normative vers une logique d'accompagnement des agents.

Il a par ailleurs été décidé de mettre en place certains concours ou épreuves communs. Cet objectif de mutualisation se concrétisera également par la création d'un ou plusieurs centres de services partagés prenant en charge la logistique des concours.



Enfin, il a été décidé de mutualiser certaines formations continues de façon à éviter les doublons et les redondances et à dégager des économies. La professionnalisation des acteurs de la GRH sera développée grâce à une adaptation de l'appareil de formation continue et la mise en œuvre d'une démarche qualité et de labellisation des formations.

## 7) Simplifier les démarches des usagers

Afin de faciliter les démarches des personnes handicapées, le ministère simplifiera les procédures de demande de prestations qui pourront être faites et suivies en ligne.

### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux.
- ▶ Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale.
- ▶ Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale jeunesse et sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'École polytechnique et des Écoles normales supérieures.
- ▶ Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI.
- ▶ Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en particulier en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage.
- ▶ Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux.
- ▶ Conjointement avec le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, mutualiser et rationaliser les fonctions support au sein des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.
- ▶ Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés).
- ▶ Alléger les obligations déclaratives des entreprises et des salariés, notamment par la réutilisation de données, et rationaliser les processus métiers du champ Travail des Direccte (rupture conventionnelle de contrat, accords collectifs d'entreprise).
- ▶ Rationaliser les fonctions support de l'Inspection du travail et harmoniser les méthodes de travail.
- ▶ Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et travailler à la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information.








- ▶ Mutualiser l'organisation de certains concours en s'appuyant sur un ou plusieurs centres de services partagés chargés de la logistique, et renforcer le pilotage stratégique et la coordination des concours au niveau interministériel.
- ▶ Renforcer le pilotage stratégique et la coordination de la formation continue au niveau interministériel et favoriser la mutualisation de certaines formations.
- ▶ Engager un nouveau programme de fusion de corps de la fonction publique d'État.
- ▶ Rapprocher les écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'État.

## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier</b>	Recentrer la direction du pôle « cohésion sociale » de l'administration centrale sur son cœur de métier	
	Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux	<b>Nouvelle mesure</b>
	Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale	<b>Nouvelle mesure</b>
	Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale jeunesse et sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'École polytechnique et des Écoles normales supérieures	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans les domaines concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)</b>	Créer les DRJSCS en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques de cohésion sociale (jeunesse, sport, relations sociales) et en y intégrant les services régionaux de l'ACSé	
	Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en particulier en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage	<b>Nouvelle mesure</b>
	Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à l'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)</b>	Créer les Direccte en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)	
	Conjointement avec le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, mutualiser et rationaliser les fonctions support au sein des Direccte en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.	<b>Nouvelle mesure</b>
	Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des Direccte (chômage partiel, gestion des indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Alléger les obligations déclaratives des entreprises et des salariés, notamment par la réutilisation de données, et rationaliser les processus métiers du champ Travail des Direccte (rupture conventionnelle de contrat, accords collectifs d'entreprise)	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser les fonctions support de l'Inspection du travail et harmoniser les méthodes de travail	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs</b>	Renforcer la tutelle et le contrôle de la DSS sur l'ensemble des régimes de sécurité sociale	
	Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et travailler à la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information.	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer la lutte contre la fraude en matière de prestations sociales	
<b>Redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs centrés sur leur cœur de métier et améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens</b>	Réviser la mission et le périmètre de la DIV pour la recentrer sur le SG du CIV et sur le pilotage des opérateurs	
	Réviser les missions de l'ACSé	
	Concentrer géographiquement et temporellement les moyens de la politique de la ville	



<b>Dynamiser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique</b>	Gérer les ressources humaines au sein de l'État de manière simplifiée et ouverte à la diversité et favoriser la reconnaissance individuelle et la performance	
	Veiller au respect de l'objectif d'insertion professionnelle des handicapés	
	Mutualiser l'organisation de certains concours en s'appuyant sur un ou plusieurs centres de services partagés chargés de la logistique et renforcer le pilotage stratégique et la coordination des concours au niveau interministériel	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer le pilotage stratégique et la coordination de la formation continue au niveau interministériel et favoriser la mutualisation de certaines formations	<b>Nouvelle mesure</b>
	Engager un nouveau programme de fusion de corps de la fonction publique d'État.	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rapprocher les écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'État.	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Simplifier les démarches des usagers</b>	Simplifier les demandes de droits pour les personnes handicapées	

Le secrétariat général du comité interministériel à la ville (SG CIV) doit encore préciser rapidement son organisation cible et le plan d'actions pour y parvenir, grâce à une analyse de ses missions et de ses moyens. La tutelle qu'il exerce sur les opérateurs doit être renforcée ; les contrats d'objectifs et de performance de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé) et de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) doivent être signés d'ici à l'été 2010.

Dans le cadre de la concentration des moyens de la politique de la ville, un projet amendé de révision de la géographie prioritaire devra être défini d'ici à 2011.

Une circulaire du Premier ministre doit préciser les plans pluriannuels 2010-2013 de recrutement de personnes handicapées afin de garantir l'atteinte de l'objectif de 6 % d'emploi pour chacun des ministères.

### Mesures finies

- ▶ Fusion des services d'inspection du travail.
- ▶ Encouragement du recours à des outils de type « opération d'intérêt national ».
- ▶ Examen de la mise en place de mécanismes inspirés du dégagement d'office des fonds européens.
- ▶ Réexamen du rôle de l'Epareca dans les projets de rénovation urbaine.

# Travail, Solidarité, Fonction publique : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/2)

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

CALENDRIER				
MESURES	2010	2011	2012	2013
Recentrer la direction du pôle « cohésion sociale » de l'administration centrale sur son cœur de métier	<ul style="list-style-type: none"><li>Déménagement sur un site unique, développement des nouvelles fonctions de stratégie et de prospective.</li><li>Audit des bureaux des cabinets des ministères sociaux.</li><li>Définition des projets de service de la DRH et de la DAFJS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fonctionnement de la DGCS dans son organisation cible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux		<ul style="list-style-type: none"><li>Définition organisation cible, plan d'action.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en place de l'organisation cible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et de statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale.		<ul style="list-style-type: none"><li>Optimisation de l'organisation : regroupement fonction communication, statistiques, poursuite RH et finances, création délégation juridique. Rationalisation DAGEMO. Mise en œuvre des reclassements RH.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Fonctionnement des directions support en administration centrale dans leur organisation cible.</li></ul>
Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale Jeunesse et Sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'Ecole polytechnique et des Ecoles normales supérieures.	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Intégration de 10 conseillers généraux des établissements de santé dans l'IGAS. Concertation avec le secteur sport, modification des statuts de l'IGAS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rapprochement physique IGAS / IGJS, encadrement accès au statut d'emploi, mutualisation des fonctions supports, modification législative sur les compétences.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fusion IGAS / IGJS.</li></ul>
Renforcer la gouvernance, professionnaliser, et rationaliser les SI	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Création d'une entité dédiée à la gestion et à la gouvernance des SI au sein du secrétariat général.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en place d'un SI intégré, prenant en compte les SI communs et les SI métiers des DIRECCTE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Créer les DRJSCS en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques de cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale) et en y intégrant les services régionaux de l'ACSé	<ul style="list-style-type: none"><li>Création des Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS).</li><li>Regroupement géographique des services des DRJSCS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Mutualiser, professionnaliser et rationaliser les fonctions support des services déconcentrés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSP), en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage.		<ul style="list-style-type: none"><li>Mutualisation de la fonction finance avec la mise en place des centres de services partagés régionaux Chorus.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Convergence des systèmes d'information RH Santé et Sports.</li></ul>
Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux	<ul style="list-style-type: none"><li>Identifier les formations dans le champ de l'action sanitaire et sociale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en œuvre de l'optimisation des processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)	<ul style="list-style-type: none"><li>Création des DIRECCTE et de la délégation interministérielle de pilotage des DIRECCTE</li><li>Mutualisation des fonctions supports et mise en place de Chorus dans les DIRECCTE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Conjointement avec le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, mutualiser et rationaliser les fonctions support au sein des DIRECCTE en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances.		<ul style="list-style-type: none"><li>Professionnalisation des fonctions RH, SI, et Finance des DIRECCTE.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Alléger et rationaliser les démarches administratives du champ Emploi des DIRECCTE (chômage partiel, gestion des Indus, contrôle de la recherche d'emploi, contrats d'apprentissage et de professionnalisation, travailleurs handicapés)	<ul style="list-style-type: none"><li>Validation des simplifications et des transferts de processus à mettre en œuvre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Suppression de la validation des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, transferts de processus à Pôle emploi et l'AGEFIPH.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Transfert de la gestion de la DOETH à l'AGEFIPH.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Alléger les obligations déclaratives des entreprises et des salariés, notamment par la réutilisation de données, et rationaliser les processus métiers du champ Travail des DIRECCTE (rupture conventionnelle de contrat, accords collectifs d'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"><li>Validation des simplifications et des transferts de processus à mettre en œuvre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dématérialisation des procédures administratives d'homologation des ruptures conventionnelles de contrat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dématérialisation de la gestion des accords collectifs d'entreprise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
Rationaliser les fonctions support de l'Inspection du travail et harmoniser les méthodes de travail	<ul style="list-style-type: none"><li>Lancement d'un audit des processus métiers. Analyse des structures des sections d'inspections, notamment la répartition des assistantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Harmonisation des méthodes de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fonctionnement de l'inspection du travail avec ses processus métiers cibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>

# Travail, Solidarité, Fonction publique : calendrier des résultats des mesures à 2013 (2/2)

## RGPP : conseil de modernisation des politiques publiques juin 2010

CALENDRIER				
MESURES	2010	2011	2012	2013
<p>Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs</p>	<p><b>Renforcer la tutelle de la DSS sur l'ensemble des régimes de sécurité sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert de la tutelle de l'ENIM à la DSS: Nouvelle COG négociée avec la CCMSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de la MAECOPSA à la Mission Nationale de Contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	<p><b>Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des Conventions d'Objectifs et de Gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'Etat et la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation des COG à l'ensemble des organismes de sécurité sociale.</li> </ul>
	<p><b>Renforcer la lutte contre la fraude en matière de prestations sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation du Répertoire Nationale Commun de la Protection Sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation des échanges de données entre la DGFiP et la CNAF pour lutter contre la fraude aux allocations logement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation des COG 2009-12.</li> <li>Finalisation des échanges de données entre les organismes de sécurité sociale et la DGFiP.</li> </ul>
	<p><b>Reviser la mission et le périmètre de la DIV pour la recenser sur le SG du CIV sur le pilotage des opérateurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de l'organisation cible du SG CIV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<p>Redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs centrés sur leur cœur de métier et améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens</p>	<p><b>Reviser les missions de l'ACSé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature d'un Contrat d'Objectifs et de Performance pour l'ACSé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	<p><b>Concentrer géographiquement et temporellement les moyens de la politique de la ville</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer la définition la nouvelle géographie prioritaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépôt et examen d'un projet de loi (notamment thématique du zonage)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place de la nouvelle géographie prioritaire</li> </ul>
	<p><b>Gérer les ressources humaines au sein de l'Etat de manière simplifiée et ouverte à la diversité et favoriser la reconnaissance individuelle et la performance.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation de l'évolution des contenus des concours. Bilan au parlement de l'évaluation par entretien professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de la Prime en Fonction des Résultats (PFR) à la catégorie A administrative.</li> </ul>
	<p><b>Veiller au respect de l'objectif d'insertion professionnelle des handicapés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adhésion de l'ensemble des ministères autour de l'objectif de 6% de travailleurs handicapés d'ici 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte de la cible de 6% d'emploi de travailleurs handicapés dans l'ensemble des ministères.</li> </ul>
<p>Dynamiser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique</p>	<p><b>Mutualiser l'organisation de certains concours en s'appuyant sur un ou plusieurs centres de services partagés chargés de la logistique, et renforcer le pilotage stratégique et la coordination des concours au niveau interministériel.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de la feuille de route de tous les ministères pour l'optimisation et la mutualisation des concours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de centres de services partagés pour la logistique des concours. Optimisation et mutualisation des concours dans plusieurs ministères pilotes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation et mutualisation des concours dans plusieurs ministères pilotes. Bilan des actions menées.</li> </ul>
	<p><b>Renforcer le pilotage stratégique et la coordination de la formation continue au niveau interministériel et favoriser la mutualisation de certaines formations.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de la feuille de route de tous les ministères pour l'optimisation et la mutualisation et de la formation continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation et mutualisation de la formation continue dans plusieurs ministères pilotes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation et mutualisation de la formation continue dans plusieurs ministères pilotes. Bilan des actions menées.</li> </ul>
	<p><b>Engager un nouveau programme de fusion de corps de la fonction publique d'Etat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation du programme de fusion des corps de la fonction publique d'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la fusion des corps de la fonction publique d'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la fusion des corps de la fonction publique d'Etat</li> </ul>
	<p><b>Rapprocher les écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'Etat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des modalités de rapprochement des écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapprochement effectif des écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapprochement effectif des écoles assurant la formation initiale des fonctionnaires d'Etat</li> </ul>





## Ministère de l'Éducation nationale

Notre système éducatif vise à permettre à chaque élève d'acquérir les compétences nécessaires à son accomplissement et à son insertion sociale et professionnelle.

Aujourd'hui, ses priorités sont de deux ordres :

- la généralisation de l'enseignement secondaire, pour atteindre un taux de 85 % de jeunes ayant terminé avec succès un second cycle de l'enseignement secondaire (CAP, BEP ou baccalauréat) ;
- une baisse significative des jeunes ne disposant pas des compétences « de base » en lecture.

Dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques, le ministère a amplifié sa politique de réforme en prenant en compte la spécificité des territoires et en suivant **quatre axes de transformation** :

- Réformer l'école primaire afin de réduire l'échec scolaire ;
- Réorganiser l'offre dans le second degré pour réduire les sorties sans qualification et mieux préparer les élèves à la poursuite des études dans l'enseignement supérieur ;
- Offrir de nouveaux services aux familles pour mieux accompagner la scolarité des élèves ;
- Rationaliser l'action administrative et optimiser la qualité du service offert aux familles.

La réforme se poursuivra sur la base d'un véritable **dialogue de gestion avec les recteurs d'académie**, afin de mobiliser les gisements d'efficience, visant à respecter la contrainte budgétaire sans dégrader les performances attendues par les usagers de l'école.

### 1 - Réformer l'école primaire afin de réduire l'échec scolaire

La RGPP au ministère de l'Éducation nationale a conduit à mettre en œuvre dans le premier degré une **nouvelle organisation du temps scolaire**, avec notamment la création d'un créneau de deux heures par semaine dédié à une aide personnalisée. Cette mesure a permis de prendre en charge 1 223 569 élèves - soit 25,17 % de l'effectif - et de diminuer le nombre d'élèves en difficulté d'apprentissage et le nombre de redoublants. Cette réforme a été complétée par la **réécriture des programmes** afin de renforcer les priorités du socle commun de connaissances et la maîtrise de la lecture. L'analyse des résultats des évaluations nationales CE1 et CM2 permet d'en mesurer l'efficacité.

Afin de renforcer encore la lutte contre l'échec scolaire, le ministère poursuit ses efforts dans deux directions :

- **Renforcer le soutien scolaire** : les établissements continueront d'offrir aux élèves de CM1 et CM2 des stages de remise à niveau, organisés pendant les vacances scolaires





sur la base du volontariat des enseignants et des enfants. Les compétences acquises lors de ces stages seront évaluées par les corps d'inspection.

- **Optimiser l'organisation scolaire** et la mettre au service des objectifs de lutte contre l'échec scolaire et d'ancrage du socle commun de connaissances. Cette mesure concerne l'organisation du réseau des écoles. Le ministère travaille à la création de groupements d'établissements, nommés « Etablissements du socle commun », constitués autour d'un collège. Au-delà de la rationalisation de l'organisation et d'une plus grande souplesse de l'action pédagogique, cette mesure vise à renforcer la continuité des apprentissages du socle commun et la communication entre les enseignants des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés, au bénéfice des élèves et de leurs familles. Cette mesure s'accompagnera d'une optimisation de la taille des classes, prenant en compte les spécificités de chaque établissement.

## 2 - Réorganiser l'offre dans le second degré pour réduire les sorties sans qualification et mieux préparer les élèves à la poursuite des études dans l'enseignement supérieur

La RGPP s'est traduite, dans le second degré, par le lancement de deux chantiers majeurs, que le ministère entend amplifier.

- **La réforme du lycée général et technologique**, lancée en 2009, s'achèvera en 2012. Elle se traduit par une nouvelle organisation des parcours des lycéens et une nouvelle organisation de leurs études afin d'améliorer leur poursuite dans le supérieur et la lutte contre le décrochage scolaire. Les mesures visent à proposer aux élèves une orientation plus progressive, plus ouverte et plus juste. Elles mettent en place les conditions d'un accompagnement renforcé de chaque lycéen, dans un lycée mieux adapté à son époque, avec l'accent mis sur les langues vivantes, le renforcement des partenariats et la dynamisation de la vie culturelle au sein des établissements.

Pour aller plus loin dans la mise en œuvre de cette réforme, le ministère s'est donné comme objectif de rationaliser l'offre scolaire, dès la rentrée 2011. Plusieurs pistes sont explorées, à partir d'une analyse des marges de manœuvre existantes : possibilités de mise en réseau des établissements pour assurer de manière optimale certains enseignements, mise en place de tronc communs réunissant des élèves de différentes séries, rationalisation de l'enseignement de certaines disciplines...

- **La rénovation de la voie professionnelle** a été mise en œuvre dès la rentrée 2009, avec la constitution d'un cycle de scolarité en trois ans, rejoignant en cela la voie générale et technologique. Elle s'est accompagnée de l'augmentation du nombre de lycées dits « Lycées des métiers », de nouvelles facilités d'accès au BTS, et de la revalorisation des conditions de travail et de rémunération des professeurs de lycée professionnel (PLP). Cette réforme vise à lutter contre les sorties sans qualification et à augmenter le niveau de qualification des jeunes, favorisant ainsi leur insertion dans le monde professionnel. Comme dans la réforme du lycée général et technologique, l'accent est mis sur l'accompagnement personnalisé, garant de la réussite des élèves et de la pertinence de leur orientation.

Pour aller plus loin dans la mise en œuvre de la réforme, le ministère a entrepris de poursuivre le mouvement de rénovation en rationalisant la carte des formations.

**En parallèle de ces deux réformes pédagogiques**, deux autres mesures constituent des leviers majeurs d'amélioration de la performance du système scolaire.

- La première vise à **renforcer l'autonomie des établissements**, en leur permettant de moderniser leur fonctionnement et d'adapter leur offre éducative aux publics spécifiques qu'ils accueillent. Elle se traduit par une marge de souplesse et d'initiative laissée à l'établissement dans la gestion de sa dotation en heures d'enseignement et d'accompagnement personnalisé. Elle vise à renforcer le rôle des conseils pédagogiques et des conseils des délégués pour la vie lycéenne.
- La seconde piste de transformation vise à **améliorer l'organisation scolaire en optimisant le réseau des établissements et leur gestion**. L'optimisation de l'utilisation des moyens, de même que la nécessité de proposer une offre de formation diversifiée, conduit le ministère à une réflexion sur la **taille optimum des établissements**, leur maillage territorial, ainsi que sur l'optimisation de la taille des classes au collège. Chaque académie présente des spécificités fortes dans ce domaine : cette réflexion doit donc s'opérer au plan local, en partenariat avec les collectivités territoriales, même si un cadrage national a été fixé aux recteurs.

De la même manière, la réforme déjà engagée pour assouplir **la carte scolaire**, si elle est encadrée par des directives nationales définissant des motifs prioritaires, doit prendre en compte les spécificités territoriales. Elle répond à un objectif de promotion de la mixité sociale et de l'égalité des chances, de simplification de la vie familiale, mais son efficacité est conditionnée par le dialogue avec les collectivités locales sur les questions de transports scolaires, de programmation des investissements, et les politiques de la ville, en particulier s'agissant de l'action en termes d'égalité des chances.

### La réforme du lycée

**Objectifs : Améliorer la poursuite d'études dans le supérieur et lutter contre le décrochage scolaire**

#### 1 - Mieux orienter :

##### **- Mieux s'informer pour mieux décider :**

- Mise en place de deux enseignements d'exploration dont un d'économie en seconde
- Mise en place d'un tutorat de la seconde à la terminale

##### **- Pouvoir changer de parcours en cours de route :**

- Mise en place d'un tronc commun élargi en première générale
- Mise en place de stages passerelles entre les différentes voies et séries

##### **- Mieux se préparer à l'enseignement supérieur :**

- Mise en place de séries Economique et sociale (ES), Littéraire (L) et Scientifique (S) rééquilibrées
- Mise en place de séries sciences et technologies industrielles (STI) et sciences et technologies de laboratoire (STL) modernisées et plus polyvalentes

#### 2 – Mieux accompagner :

##### **- Etre mieux soutenu tout au long de son parcours :**

- Mise en place d'un accompagnement personnalisé de 2 heures hebdomadaires pour tous
- Constitution de groupes à effectifs réduits en fonction des besoins des élèves
- Mise en place d'un encadrement par des enseignants formés spécifiquement à cette nouvelle modalité pédagogique

### **3 – Mieux préparer :**

#### **- Mieux maîtriser les langues vivantes :**

- Mise en place des enseignements de disciplines générales ou technologiques en langue étrangère.
- Développement de l'usage des nouvelles technologies.
- Mise en place de partenariats avec des établissements étrangers.
- Mise en place d'enseignements en groupes de compétences.
- Mise en place de la possibilité d'apprendre trois langues.

#### **- Etre responsabilisé et mieux préparé aux études et à la vie :**

- Favoriser la responsabilisation des élèves par le biais de partenariats avec des associations ou la prise en compte des initiatives lycéennes dans le projet d'établissement.
- Reconnaître et valoriser ces engagements et le bénévolat dans le livre de compétence.
- Mise en place d'une aide à la rédaction du CV.
- Mise en place d'une formation pour les délégués lycéens.

#### **- Avoir un large accès à la culture :**

- Développement de partenariats avec des établissements culturels.
- Désignation d'un professeur « référent culture » dans chaque lycée.

### **Perspectives : la poursuite de ces objectifs sera renforcée par les chantiers de réflexion en cours au ministère de l'Éducation nationale**

1/ Penser une meilleure articulation organisationnelle et pédagogique entre le collège et le lycée.

2/ La mise en œuvre des cinq orientations pour faire reculer la violence en milieu scolaire :

- la mesure de la violence et du climat dans les établissements scolaires,
- la construction d'une nouvelle politique de formation des professeurs et de l'ensemble des personnels de l'Éducation nationale,
- le renforcement du plan de sécurisation des établissements scolaires,
- la responsabilisation des acteurs et la volonté de redonner du sens aux sanctions scolaires,
- l'engagement d'actions ciblées dans les établissements les plus exposés à la violence.

3/ L'installation, le 7 juin dernier, par le ministre, du comité de pilotage de la Conférence nationale sur les rythmes scolaires. Cette conférence doit aborder la question de l'équilibre entre le temps de l'école, le temps de repos, les vacances, les activités sportives et culturelles.

### **3 - Améliorer la gestion des enseignants**

Dès le lancement de la RGPP en 2007, le ministère de l'Éducation nationale a lancé une réflexion sur la gestion des ressources humaines, tout particulièrement orientée vers la population enseignante. Elle s'est concrétisée par un ensemble de réformes réglementaires et organisationnelles visant à améliorer les conditions de recrutement et de début de carrière des enseignants.

Pour être titularisés, les enseignants préalablement formés par l'université doivent avoir obtenu un master, élévation de leur niveau de qualification qui sera reconnue par une revalorisation de leur début de carrière. Les travaux conduits en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont permis de mettre au point les maquettes des masters et du concours. Le début de carrière est également revu, avec un renforcement de l'accompagnement de l'entrée dans le métier. Les objectifs sont une



meilleure intégration et par une baisse du taux d'abandon de jeunes enseignants. Un objectif connexe est la valorisation des enseignants confirmés, qui se voient confier des missions de tutorat.

Le ministère s'attache désormais à compléter ces premières réformes.

Il convient pour l'avenir d'**améliorer la disponibilité de la ressource enseignante**. L'analyse de la part du potentiel enseignant en responsabilité d'une classe permet de mettre en évidence la possibilité de recentrer certains personnels assurant des fonctions non directement liées à l'action éducative sur la prise en charge de la difficulté scolaire. De la même manière, il apparaît nécessaire que chaque académie, en fonction de ses spécificités, recense les activités que recouvrent certaines décharges horaires non statutaires et les limite à celles qui confortent l'acte éducatif. Il appartient également à chaque recteur de redéfinir, en concertation avec les inspecteurs d'académie, les modalités de la mobilisation des maîtres E et G dans le cadre de la réforme du temps scolaire à l'école primaire, afin de mieux prendre en compte la difficulté et de garantir une continuité pédagogique entre les maîtres spécialisés et leurs collègues.

Le ministère cherchera également à **optimiser l'enseignement des langues dans le premier degré**. Le développement du cursus des professeurs des écoles leur permet aujourd'hui d'être habilités à enseigner les langues vivantes. En conséquence, les recteurs ont été invités à diminuer sensiblement le recours à des intervenants extérieurs, tout en prenant en compte les considérations locales et les politiques académiques.

Enfin, le ministère s'est donné comme objectif de **renforcer l'efficacité du remplacement dans le premier et le second degré**, notamment en identifiant les contraintes administratives qui peuvent limiter l'efficacité des dispositifs de remplacement et en réduisant les facteurs organisationnels de perte de potentiel de remplacement et de suppléance, dans le premier comme dans le second degré. Des travaux portent déjà sur la réduction du besoin de remplacement, en particulier dans le 1<sup>er</sup> degré, en agissant notamment sur l'organisation de la formation continue des professeurs des écoles.

## 4 - Rationaliser l'action administrative et optimiser la qualité du service offert aux familles

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Éducation nationale a permis d'offrir aux familles des services nouveaux, ou de généraliser certaines expériences. Ces mesures produisent déjà leurs effets et ont fait l'objet d'évaluation. Ainsi, la mise en place du **droit à l'accueil**, ou la **reconquête du mois de juin**, par une meilleure organisation des examens.

Le ministère entend poursuivre cette politique d'optimisation de la qualité de service. Le premier axe, déjà largement développé depuis 2007, sera renforcé par de nouvelles mesures. Il vise à **permettre aux enfants handicapés de suivre une scolarité en milieu ordinaire**, dans la perspective d'une meilleure insertion sociale et professionnelle.

Les actions réalisées concernent la scolarisation individualisée en classe ordinaire, la scolarisation au sein d'un dispositif collectif dans un établissement scolaire, l'accompagnement, l'enseignement à distance, ainsi que les actions ciblées en fonction d'un type de handicap (surdité, autisme). Le ministère s'est engagé dans la mobilisation de moyens financiers et humains adaptés. Il entend renforcer son action tant au plan réglementaire que par le suivi et l'accompagnement d'actions conduites sur le terrain.

D'autres actions relevant de la qualité de service sont également en cours, afin d'**optimiser la qualité de l'accueil et du service rendu aux familles, et de faciliter leurs démarches**.



En parallèle du déploiement du Référentiel Marianne dans les services du ministère, gage de qualité d'accueil et d'information du public, le ministère s'engage sur des mesures de simplification destinées à faciliter les démarches des parents d'élèves, pour simplifier par exemple les formalités requises lors d'un changement d'établissement.

De la même manière, le ministère va mettre en œuvre de nouvelles pistes en matière d'**orientation**, dans le cadre notamment de la réflexion engagée sur ce sujet avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans la lutte contre le décrochage, l'orientation est une priorité pour le ministère. Parmi les pistes, outre la mise à la disposition des élèves de l'application Post Bac et des plateformes multimédia ONISEP, des actions sont mises en œuvre sur le terrain : parler de l'orientation assez tôt dans le parcours des élèves, responsabiliser les professeurs, généraliser les parcours de découverte des métiers, mais aussi renforcer la professionnalisation des conseillers d'orientation psychologues (COP) pour traiter les cas les plus difficiles, en soutien aux professeurs principaux.

Ces mesures s'accompagnent d'un **renforcement de l'efficacité des services administratifs de l'Éducation nationale**, à tout niveau. Le ministère a entrepris depuis plusieurs années une démarche de rationalisation des fonctions de soutien et de support de la politique de l'Éducation nationale au sein de ses services déconcentrés et de ses établissements. L'objectif est de parvenir à une meilleure articulation des compétences, en faisant évoluer les modes de pilotage, les répartitions de compétences, et les modalités même de l'action administrative pour en améliorer l'efficacité. Ces actions reposent sur le développement d'outils structurants (le système de gestion des ressources humaines SIRHEN et les outils du dialogue de gestion), de démarches de simplification administrative, laissant une large place à la dématérialisation. Elles sont mises en œuvre en cohérence avec une rationalisation des implantations immobilières et participent de la définition par chaque recteur du plan de modernisation de son académie.

### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Optimiser l'enseignement des langues dans le premier degré.
- ▶ Optimiser la qualité de l'accueil et du service rendu aux familles et faciliter leurs démarches.
- ▶ Renforcer l'efficacité des services administratifs de l'Éducation nationale.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
Réformer l'école primaire afin de réduire l'échec scolaire	Renforcer le soutien scolaire dans le premier degré	
	Optimiser l'organisation scolaire du premier degré (mise en place d'établissements publics d'enseignement notamment)	
Réorganiser l'offre dans le second degré pour réduire les sorties de jeunes sans qualification et mieux préparer les élèves à la poursuite des études dans l'enseignement supérieur	Poursuivre la réforme du lycée général et technologique en rationalisant l'offre scolaire	
	Poursuivre la rénovation de la voie professionnelle en rationalisant la carte des formations	
	Renforcer l'autonomie des établissements	
	Améliorer l'organisation scolaire du second degré en optimisant le réseau des établissements et leur gestion	
Améliorer la gestion des enseignants	Améliorer les conditions de recrutement et de début de carrière des enseignants	
	Améliorer la disponibilité de la ressource enseignante	
	Optimiser l'enseignement des langues dans le premier degré	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer l'efficacité du remplacement dans le premier et le second degré	
Rationaliser l'action administrative et optimiser la qualité du service offert aux familles	Permettre aux élèves handicapés de suivre une scolarité en milieu ordinaire	
	Optimiser la qualité de l'accueil et du service rendu aux familles et faciliter leurs démarches	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer l'efficacité des services administratifs de l'Education nationale	<b>Nouvelle mesure</b>





## Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche assure trois missions principales :

- répondre aux besoins de qualification supérieure ;
- produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international ;
- participer activement à la construction de l'Europe de la recherche.

La réforme du ministère s'inscrit dans la continuité de changements majeurs qui ont affecté le paysage de l'enseignement et de la recherche ces dernières années : mise en œuvre de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), affirmation du rôle des universités en matière de recherche ou création, en 2005, de l'agence nationale de la recherche (ANR) afin de développer le financement de la recherche sur projet.

La Révision Générale des Politiques Publiques dans ce ministère poursuit quatre objectifs :

- Mettre en cohérence la stratégie, les moyens, la qualité et la visibilité de l'offre des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche ;
- Optimiser les fonctions support et de soutien des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche ;
- Améliorer la valorisation de la recherche et renforcer les partenariats entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur ;
- Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche par le ministère et les organismes de contrôle et d'évaluation.

Alors que les réformes engagées produisent leurs premiers résultats, la modernisation du système d'enseignement supérieur et de la recherche doit se poursuivre. La nouvelle vague de réformes complètera les initiatives en cours pour optimiser les fonctions support des universités : au sein des universités, les efforts de rationalisation et de professionnalisation seront étendus aux fonctions de soutien et les organismes de recherche rationaliseront à leur tour leurs fonctions support et de soutien.

La valorisation de la recherche, pour encourager les applications industrielles et économiques, constitue par ailleurs un axe nouveau de la réforme du ministère.

Enfin, les réformes en cours et notamment le passage à l'autonomie des universités nécessitent de renforcer la capacité du ministère et des organismes de contrôle à piloter les activités de l'ensemble des acteurs autonomes d'enseignement et de recherche. Ce sera l'une des priorités pour les prochaines années.



## 1) Mettre en cohérence la stratégie, les moyens, la qualité et la visibilité de l'offre des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 51 universités, soit plus de 60% des universités françaises, touchant une population de plus de 900 000 étudiants, ont accédé au régime des responsabilités et compétences élargies (RCE). Elles disposent d'un budget global incluant la gestion des emplois et de la masse salariale (soit au total près de 97 000 emplois et 5,3 milliards d'euros) alors qu'elles ne disposaient auparavant d'une marge de manœuvre que sur environ 25 % de leur budget. 29 universités sont candidates pour un passage au RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Ainsi, l'ensemble des universités aura accédé aux compétences élargies au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les universités RCE ont désormais les moyens de bâtir un projet d'établissement, de faire des choix stratégiques de recherche et de formation et d'allouer leurs moyens en fonction de leurs priorités.

Le CMPP a par ailleurs décidé de **déployer des démarches qualité dans les universités** afin d'accorder une plus grande importance à **l'évaluation des formations** et des enseignants par les étudiants. Les universités devront également assurer une plus grande **transparence sur le taux de succès et le niveau d'insertion professionnelle** de leurs étudiants. Ces informations devront être disponibles sur leur propre portail d'information. D'autres initiatives en faveur de la réussite des étudiants et de leur insertion professionnelle sont engagées comme la création de fondations pour bâtir de véritables partenariats avec les entreprises, le développement de la formation en apprentissage et la mise en place des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle proposant un accompagnement personnalisé.

**Dans le domaine de la recherche**, la communauté scientifique a élaboré, sur la base d'une large concertation, une stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI) qui fixe les grandes priorités. Cette stratégie vise notamment à regrouper les moyens et éviter la dispersion des efforts. Les organismes se sont ainsi regroupés au sein d'alliances dans cinq grands domaines (Sciences du vivant, Énergie, Environnement, Sciences et technologie de l'information et de la communication et prochainement les Sciences humaines et sociales).

Enfin, le CNRS et l'INSERM se sont restructurés afin de se recentrer sur leur fonction d'allocation des moyens aux différents organismes et projets de recherche en fonction des priorités de chaque discipline et des performances. La recherche en tant que telle a aujourd'hui lieu en priorité au sein des universités afin de favoriser le lien entre recherche, enseignement et innovation.

Le ministère va poursuivre la modernisation du pilotage de la recherche. **Les alliances constituées en 2009-2010 devront concevoir des programmes thématiques de recherche cohérents avec la stratégie nationale et partagés par tous leurs membres.** La montée en puissance progressive de la part de financement sur projet par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) se poursuivra afin de financer les meilleurs laboratoires et chercheurs, en cohérence avec les priorités thématiques.

## 2) Optimiser les fonctions support et de soutien des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche

Les établissements d'enseignement supérieur ont **engagé la rationalisation de leurs fonctions support (RH, immobilier, SI, achat, finances)**. Le CMPP a décidé de poursuivre cet effort d'optimisation **en élargissant aux fonctions de soutien, soutien à la scolarité (orientation des élèves, service des stages, appui aux échanges internationaux par exemple) et soutien à la formation (appui pédagogique, documentation,...)**

Un effort tout particulier sera également engagé pour **optimiser les fonctions support et améliorer le soutien aux activités de recherche** et ainsi offrir aux chercheurs un environnement de travail optimal. En particulier, les universités et organismes de recherche amélioreront le rapport qualité/coût des revues techniques et scientifiques mises à la disposition des chercheurs.

Enfin, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche poursuivront leurs efforts pour **dynamiser la gestion des enseignants et des chercheurs** à travers notamment le développement de passerelles entre la recherche et l'enseignement (chaire d'excellence), la modulation du service et un suivi individualisé des enseignants chercheurs.

### 3) Améliorer la valorisation de la recherche et renforcer les partenariats entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur

Le CMPP a décidé que la poursuite de la réforme mettrait l'accent sur **la valorisation de la recherche afin de déposer davantage de brevets et susciter la création de jeunes entreprises innovantes en plus grand nombre**. En particulier, un **fonds national de valorisation** des projets innovants sera créé dans le cadre de l'emprunt national afin d'accélérer les transferts de technologie entre la recherche fondamentale et les entreprises en comblant le déficit d'investissement dans la phase de maturation des projets. **Des sociétés de valorisation seront mises en place au niveau des pôles de recherche et d'enseignement supérieur** qui regroupent des universités et organismes de recherche et seront des passerelles entre la recherche et le marché.

#### Améliorer la valorisation des résultats de la recherche

##### Objectifs : stimuler l'innovation et mieux protéger ses développements

Les résultats de recherche publique sont pour l'essentiel très loin de l'application industrielle ou économique. Ils nécessitent pratiquement toujours une phase de maturation importante pour pouvoir atteindre le marché et opérer ainsi un retour vers la société des résultats de la recherche qu'elle a financé. Ce transfert suppose un travail important de marketing, d'industrialisation et de diffusion.

En dépit des mesures prises depuis la loi sur l'innovation et la recherche de 1999, la valorisation de la recherche a peu progressé en France. En particulier, la phase de maturation des projets demeure insuffisamment financée. Un des défis pour la recherche publique française est donc de mieux protéger ses inventions, en déposant davantage de brevets et en suscitant la création de jeunes entreprises innovantes en plus grand nombre.

##### Perspectives : renforcer le rôle des sociétés de valorisation dans le cadre de la montée en puissance des pôles régionaux d'enseignement supérieur et de recherche (PRES)

La réforme vise à créer et doter en capital un petit nombre de sociétés de valorisation implantées sur les grands campus. Ces sociétés de valorisation seront des passerelles entre la recherche et le marché. Les pôles régionaux d'enseignement supérieur et de recherche (PRES) disposeront d'un service de valorisation qui pilotera ces sociétés de valorisation assurant ainsi l'appui aux chercheurs et la bonne intégration des missions de la société dans le monde de la recherche. Ces sociétés mutualisées au niveau des PRES mettront fin à la fragmentation en équipes de trop petite taille et permettront d'améliorer la coordination avec les pôles de compétitivité.

Les organismes nationaux de recherche sont amenés à changer leur positionnement en transférant progressivement leur rôle aux sociétés de valorisation et aux PRES. En revanche, ces organismes ou les alliances seront porteurs de structures susceptibles d'apporter des compétences d'expertise à forte valeur ajoutée aux PRES et de créer des grappes de brevets par fédération entre les opérateurs.

La réforme vise également à créer un fonds national pour la maturation des projets innovants qui sera alimenté par l'emprunt national (un milliard d'euros sur dix ans). Il permettra de financer les projets portés par les sociétés de valorisation et renforcera la capacité d'intervention des alliances pour des grands projets structurants.

#### 4) Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche par le ministère et les organismes de contrôle et d'évaluation

Afin d'accompagner le passage des universités au régime des responsabilités et compétences élargies et la réforme des organismes de recherche, les directions d'administration centrale ont modernisé leurs fonctions de pilotage stratégique et de gestion des ressources humaines. Un pôle de financement et contractualisation pour les établissements d'enseignement supérieur a ainsi été mis en place. Les relations contractuelles entre l'État et les universités ont également été renouvelées avec un dialogue davantage tourné vers l'évaluation de la stratégie portée par l'établissement. Enfin, un nouveau système d'allocation des moyens a été instauré en 2009 pour faire entrer les universités dans la culture du résultat. Il a été mis fin au fléchage des crédits qui bridait les initiatives et le modèle actuel attribue 20 % des moyens à la performance en matière de formation et de recherche contre 3 % avant la réforme.

Le ministère devra poursuivre ses efforts pour **renforcer ses capacités de pilotage**. Il devra pour cela faire évoluer sa gestion des ressources humaines. Le ministère n'emploie et ne paie plus directement les personnels des universités. Il doit donc passer d'une GRH de gestion directe des agents au pilotage global de l'emploi dans les universités autonomes. Par ailleurs, le ministère améliorera le **pilotage des très grandes infrastructures de recherche** (TGIR). Enfin, il poursuivra ses efforts pour **clarifier le rôle des acteurs de la recherche** en favorisant notamment les rapprochements entre organismes par fusion ou leur intégration dans les pôles de recherche et d'enseignement supérieur ou dans les grands sites universitaires.

L'agence nationale pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), mise en place en 2006, procède à l'évaluation des établissements, des formations et des unités de recherche. Cette évaluation externe et indépendante est nécessaire pour mettre en œuvre la politique d'allocation des ressources en fonction de la qualité de la formation et de la recherche. L'agence a mené à bien trois campagnes d'évaluation, soit près des trois quart des établissements français sur la période 2007-2009 et a également conduit l'évaluation de plusieurs organismes de recherche comme l'INSERM, le CEA ou l'INRA.













L'agence poursuivra sa montée en charge à travers la mise en œuvre de son **nouveau plan stratégique 2010-2014** qui devrait permettre notamment d'accompagner les universités dans le développement de l'autoévaluation et des démarches qualité.



### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Renover la fonction RH dans un contexte d'autonomie croissante des opérateurs universitaires (à travers notamment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tenant compte de l'évolution de la démographie étudiante par territoire).
- ▶ Mettre en place une démarche qualité au sein des universités, notamment dans le domaine des formations et développer l'évaluation par les étudiants.
- ▶ Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités.
- ▶ Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche.
- ▶ Offrir aux chercheurs un accès à l'information technique et scientifique au meilleur coût.
- ▶ Rationaliser l'organisation et améliorer l'efficacité des dispositifs d'incitation à l'innovation et la valorisation de la recherche.
- ▶ Améliorer le pilotage et mettre en œuvre la tarification à l'usage des TGIR

## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Améliorer la cohérence entre stratégie et moyens, qualité et visibilité de l'offre de formation et de recherche des établissements d'enseignement supérieur et de recherche</b>	Améliorer les processus de contractualisation et d'allocation des moyens à la performance aux universités	
	Augmenter progressivement la part de financement sur projet pour la recherche (ANR)	
	Optimiser les processus d'allocation des moyens des universités, en cohérence avec leur projet d'établissement, la qualité et la performance des formations et des unités de recherche à travers notamment la mise en place d'une comptabilité analytique qui permettra de connaître les coûts par grand domaines d'activités (formation, vie étudiante, recherche et fonction support)	
	Optimiser les processus d'allocation des moyens (personnel et fonctionnement) des organismes de recherche en cohérence avec la programmation nationale définie au sein de l'alliance dans le domaine concerné et sur la base de la performance de leurs unités de recherche (notation AERES)	
	Mettre en place une démarche qualité au sein des universités, notamment dans le domaine des formations et développer l'évaluation par les étudiants	<b>Nouvelle mesure</b>
	Améliorer la lisibilité de l'offre de formation à travers notamment une plus grande transparence sur le taux de succès et le niveau d'insertion professionnelle dans les différentes formations	
<b>Optimiser les fonctions support et soutien des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche</b>	Rationaliser et professionnaliser les fonctions support des universités (RH, immobilier, SI, achat, finances)	
	Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche	<b>Nouvelle mesure</b>
	Simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche	
	Offrir aux chercheurs un accès à l'information technique et scientifique au meilleur coût	<b>Nouvelle mesure</b>
	Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des universités (à travers notamment la modulation de service des enseignants, une mobilité accrue entre universités, la mise en place de chaires d'excellence d'université-organisme, l'attribution de la prime d'excellence scientifique ...)	
	Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des organismes de recherche (à travers notamment la mise en place de processus adapté de GRH pour le recrutement, le suivi et l'évaluation du chercheur au cours de sa carrière)	
<b>Améliorer la valorisation de la recherche, et renforcer les partenariats entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur</b>	Rationaliser l'organisation et améliorer l'efficacité des dispositifs d'incitation à l'innovation et la valorisation de la recherche	<b>Nouvelle mesure</b>
	Augmenter les activités qui génèrent des ressources complémentaires pour les universités	
<b>Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche</b>	Faire évoluer les modalités de définition des priorités nationales de recherche	
	Rationaliser l'organisation des acteurs de la recherche	
	Améliorer le pilotage et la tarification des TGIR	<b>Nouvelle mesure</b>





Rénover la fonction RH dans un contexte d'autonomie croissante des opérateurs universitaires (à travers notamment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tenant compte de l'évolution de la démographie étudiante par territoire)

**Nouvelle  
mesure**

Accompagner la montée en puissance de l'AERES conformément à son plan stratégique 2010-2014



## Mesures finies

- ▶ Proposition aux régions de leur transférer les dispositifs en faveur de la diffusion technologique (à l'exception des incubateurs des universités et des instituts Carnot).
- ▶ Redéfinition des rôles et organisations des administrations centrales pour accompagner les mutations de la politique publique.
- ▶ Réforme du Haut conseil de la science et la technologie (HCST) dans sa composition et dans son fonctionnement, pour en faire l'organe interministériel de référence dans la définition d'une stratégie de recherche. Pour ce faire, le HCST sera rattaché au Premier ministre.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

		CALENDRIER		
MESURES		2010	2011	2012 2013
<p><b>Améliorer les processus de contractualisation et d'allocation des moyens à la performance aux universités</b></p> <p><b>Financement de la recherche sur projet (ANR)</b></p> <p><b>Optimiser les processus d'allocation des moyens des universités, en cohérence avec leur projet d'établissement, la qualité et la performance des formations et des unités de recherche</b></p> <p><b>Optimiser les processus d'allocation des moyens (personnel et fonctionnement) des organismes de recherche en cohérence avec la programmation nationale définie au sein de l'alliance dans le domaine concerné et sur la base de la performance de leurs unités de recherche (notation AERES)</b></p> <p><b>Mettre en place une démarche qualité au sein des universités, notamment dans le domaine des formations, développer l'évaluation par les étudiants</b></p> <p><b>Améliorer la lisibilité de l'offre de formation à travers notamment une plus grande transparence sur le taux de succès et le niveau d'insertion professionnelle dans les différentes formations afin de faciliter l'orientation des étudiants</b></p>	Améliorer les processus de contractualisation et d'allocation des moyens à la performance aux universités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traduction dans la circulaire contractuelle vague A des demandes CDS 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du nouveau modèle d'allocation post RCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Financement de la recherche sur projet (ANR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat Eia/ANR avec fixations d'objectifs de développement du financement sur projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan du nombre de projet présentés en coûts complets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan du nombre de projet présentés en coûts complets</li> </ul>
	Optimiser les processus d'allocation des moyens des universités, en cohérence avec leur projet d'établissement, la qualité et la performance des formations et des unités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une programmation budgétaire pluriannuelle par activité (PBPA) dans trois universités pilotes</li> <li>Déploiement de la méthodologie dans la 1ère vague d'universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de la méthodologie dans la 2ème vague d'universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser les processus d'allocation des moyens (personnel et fonctionnement) des organismes de recherche en cohérence avec la programmation nationale définie au sein de l'alliance dans le domaine concerné et sur la base de la performance de leurs unités de recherche (notation AERES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscriptions d'objectifs sur le volet allocation des moyens à la performance dans le contrat de l'INRA et de l'INSERM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise au point d'un système d'information sur les financements des laboratoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Mettre en place une démarche qualité au sein des universités, notamment dans le domaine des formations, développer l'évaluation par les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en ligne du portail national d'information à destination du grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement progressif des portails publics de chaque établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<p><b>Rationaliser et professionnaliser les fonctions support des universités (RH, immobilier, SI, achat, finances)</b></p> <p><b>Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités</b></p> <p><b>Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche</b></p> <p><b>Simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche</b></p> <p><b>Améliorer le rapport coût / qualité des dépenses d'information scientifiques et techniques</b></p> <p><b>Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des universités</b></p> <p><b>Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des organismes de recherche</b></p>	Rationaliser et professionnaliser les fonctions support des universités (RH, immobilier, SI, achat, finances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'un référentiel avec les universités pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>ère</sup> vague de rationalisation / professionnalisation des fonctions support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2ème vague de rationalisation / professionnalisation des fonctions support</li> </ul>
	Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation des outils</li> <li>Audit 1ère vague (10 établissements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit 2ème vague (20 établissements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement d'un audit sur l'INRA et des délégations territoriales du CNRS</li> <li>Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit CEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de l'audit CNRS et extension aux autres EPST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de l'inclusion d'un volet DGG comprenant des indicateurs de suivi dans le contrat des EPST</li> <li>Mise en application du mandat de gestion unique de manière expérimentale pour quelques établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des plans d'actions des universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des plans d'actions des universités</li> </ul>
	Améliorer le rapport coût / qualité des dépenses d'information scientifiques et techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création du négociateur unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueil des besoins et négociation avec les éditeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des commandes sous le nouveau régime</li> </ul>
<p><b>Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des universités</b></p> <p><b>Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des organismes de recherche</b></p>	Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des universités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement du référentiel d'équivalence horaire dans les universités</li> <li>Réalisation d'un bilan sur la mise en place de la PES des chaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la mise en œuvre des dispositifs GRH dans les universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la mise en œuvre des dispositifs GRH dans les universités</li> </ul>
	Dynamiser la gestion des ressources humaines au sein des organismes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscription d'indicateurs de suivi des chercheurs en difficulté dans le contrat de l'INSERM et de l'INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

# MESR: calendrier des résultats des nouvelles mesures à 2013 (2/2)

MESURES	CALENDRIER		
	2010	2011	2012
<p>Améliorer la valorisation, et renforcer les partenariats entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur</p>	<p><b>Rationaliser l'organisation et améliorer l'efficacité des dispositifs d'incitation à l'innovation et la valorisation de la recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un fond national pour la maturation de projets innovants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 à 6 sociétés de valorisation opérationnelles</li> <li>Mutualisations effective sur 100% des établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociétés de valorisation opérationnelles sur 100% des établissements</li> </ul>
	<p><b>Augmenter les activités qui génèrent des ressources complémentaires pour les universités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la situation des universités de la vague A et élaboration d'un plan de développement des ressources propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la situation des universités de la vague B et élaboration d'un plan de développement des ressources propres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la situation des universités de la vague D et élaboration d'un plan de développement des ressources propres</li> </ul>
<p>Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche</p>	<p><b>Faire évoluer les modalités de définition des priorités nationales de recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage de la mise en œuvre de la SNRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	<p><b>Rationaliser l'organisation des acteurs de la recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la fusion INRETS LCPC, intégration ANRS/INSERM, dissolution GIP IFRAI</li> <li>Création de l'alliance SHS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution du nombre de GIP RTRA par non-reconduction</li> <li>Traduction et suivi des objectifs relatifs aux alliances dans les contrats des organismes</li> </ul>
<p>Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche</p>	<p><b>Améliorer le pilotage et la tarification des TGIR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des TGIR</li> <li>Méthodologie de tarification à l'usage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotes de tarification à l'usage</li> <li>Affichage des coûts d'usage (pour les TGIR les moins matures)</li> <li>Déploiement de la tarification à l'usage par vagues (en fonction du niveau de maturité des TGIR)</li> </ul>
	<p><b>Rénover la fonction RH dans un contexte d'autonomie croissante des opérateurs universitaires (à travers notamment la mise en place d' une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tenant compte de l'évolution de la démographie étudiante par territoire)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic de la démographie étudiante et de l'emploi par territoire et établissements</li> <li>Formalisation d'objectifs emplois par établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation des objectifs d'emplois par établissements</li> <li>Mise en œuvre progressive</li> </ul>
<p>Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche</p>	<p><b>Accompagner la montée en puissance de l'AERES conformément à son plan stratégique 2010-2014</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation des processus d'évaluation RH (INRIA, IFP, CNES, IRD, CIRAD)</li> <li>Mise en œuvre de la validation de l'ensemble des procédures d'évaluation des personnels sur la base de critères et d'une méthodologie définis pour la vague B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AERES inscrite au registre de l'EQAR</li> </ul>



## Ministère de la Défense

Le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* et la révision générale des politiques publiques ont conduit à réformer profondément les politiques conduites par le ministère, avec dix objectifs principaux :

- améliorer la gouvernance du ministère ;
- renforcer le pilotage des investissements de défense ;
- adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits ;
- accroître l'efficacité du soutien de toutes les entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien par zone géographique ;
- renforcer l'efficacité du soutien aux opérations ;
- favoriser une gestion optimale des ressources humaines ;
- contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement ;
- renforcer l'efficacité du soutien commun ;
- mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté ;
- simplifier les démarches des usagers.

### 1) Améliorer la gouvernance du ministère

Depuis décembre 2007, la gouvernance du ministère a été améliorée :

- l'autorité du CEMA (chef d'état-major des armées) sur les chefs d'état-major d'armée qui deviennent ses conseillers a été renforcée, et les responsabilités du DGA (délégué général pour l'armement) et du SGA (secrétaire général pour l'administration) ont été précisées par la révision des décrets d'attribution de ces trois grands subordonnés du ministre de la défense ;

Alors que la révision des textes de gouvernance du ministère produit ses premiers résultats, la modernisation du ministère doit se poursuivre :

- le rassemblement à venir de l'administration centrale sur un site unique à Balard à l'échéance de 2014 contribuera à améliorer la gouvernance et la cohésion du ministère, à moderniser les conditions de travail du personnel et à réduire les dépenses de fonctionnement du ministère.

### 2) Renforcer le pilotage des investissements de défense

Plusieurs réformes majeures ont été entreprises depuis décembre 2007 :

- un comité ministériel des investissements a été créé en février 2010 ; il encadre et suit les investissements majeurs sur tout leur cycle de vie et offre ainsi au ministre une vision globale. La révision de la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement en mars 2010 impose notamment la prise en compte des coûts globaux et la validation par le comité ministériel des investissements aux étapes clés ;
- par ailleurs, un comité financier, instance interministérielle préconisée par le *Livre blanc*, a été mis en place. Il émet un avis sur la soutenabilité budgétaire des décisions d'investissement du ministère en amont du comité ministériel des investissements ;



- les restructurations des centres d'expertise et d'essai mais aussi des services qualité de la direction générale de l'Armement réalisées en 2009 permettent un renforcement de sa capacité d'ingénierie et une concentration sur ses activités de cœur de métier. Par ailleurs, la réingénierie des processus initiée par la direction générale de l'Armement en 2010 contribuera à la modernisation de la fonction « armement ».

### 3) Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits

Des restructurations de grande ampleur ont été entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du *Livre blanc* et de la RGPP :

- une première étape importante des restructurations territoriales a été réalisée en 2009 avec vingt-sept fermetures ou transferts d'unités opérationnelles pour adapter la carte des implantations aux nouveaux enjeux militaires ;
- la réorganisation des forces en stationnement s'accompagne de l'optimisation de l'organisation des structures et espaces d'entraînement : prise en compte du retour dans l'OTAN, redéploiement des moyens sur un nombre restreint de sites et mise en place de synergies entre les différents camps d'entraînement.

Suite aux réformes déjà mises en œuvre, les armées doivent continuer l'adaptation de leurs capacités opérationnelles aux nouveaux conflits :

- dans la continuité des évolutions de 2009, la densification du stationnement des unités et établissements va se poursuivre. Vingt-cinq transferts ou fermetures de sites seront réalisés en 2010, d'autres sont programmés en 2011 et en 2012 afin de poursuivre et achever l'adaptation des capacités opérationnelles des armées aux évolutions du contexte géostratégique ;
- l'optimisation en cours des structures et espaces d'entraînement sera finalisée afin d'offrir des capacités d'entraînement interarmées de qualité tout en maintenant une capacité d'entraînement suffisante.

### 4) Accroître l'efficacité du soutien de toutes les entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien par zone géographique

Depuis décembre 2007, deux mesures principales ont permis de mutualiser le soutien par zone géographique afin d'en améliorer l'efficacité :

- la création du Commandement interarmées du soutien et du service du commissariat des armées (SCA), sous l'autorité du CEMA, a permis de confier à l'état-major des armées le pilotage de l'ensemble du soutien aux opérations et rend possibles la définition et la conduite de politiques de soutien cohérentes et unifiées ;
- la création des bases de défense a été décidée afin de permettre à chacun, et aux armées notamment, de se focaliser sur son cœur de métier. Les bases de défense sont le regroupement, selon une logique de proximité géographique, de toutes les entités du ministère auxquelles est apporté un soutien mutualisé. Elles se mettent en place progressivement : sept bases de défense expérimentales ont fonctionné dès 2009 et onze bases de défense pilotes supplémentaires ont été créées en 2010.



La réorganisation du soutien aux entités opérationnelles de l'armée doit encore être finalisée :

- la création de bases de défense va se poursuivre : les bases de défense seront généralisées dès début 2011, soit deux ans plus tôt que prévu initialement. Elles seront au nombre de cinquante et une en métropole et sept en outre-mer ;
- un échelon intermédiaire du soutien sera maintenu dans les domaines où il est réellement nécessaire ;
- le soutien des sites parisiens d'administration centrale est assuré par une entité distincte et unique créée en avril 2009, ce qui permet de tenir compte de leur spécificité. Son périmètre d'action (métier et géographie) sera finalisé au premier semestre 2010.

## 5) Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations

Depuis décembre 2007, l'efficacité du soutien aux opérations a été renforcée dans deux domaines majeurs :

- la mutualisation pour les trois armées du maintien en condition opérationnelle des matériels propres à chaque milieu (terre, mer, air) a largement progressé, améliorant ainsi l'efficacité de ces fonctions et renforçant la capacité de projection des armées. La réorganisation des différents parcs des matériels terrestres (parc d'alerte, parc de service permanent, parc d'entraînement, parc de gestion) est quasiment achevée. La réduction des implantations de maintenance permet également de générer des économies ;
- la signature d'un protocole de transfert du soutien pétrolier de la marine vers le Service des essences des armées fin décembre 2009 permet de passer à la dernière étape du regroupement des compétences en matière de soutien pétrolier dans un service unique.

Le renforcement de l'efficacité du soutien aux opérations doit se poursuivre :

- concernant les matériels terrestres, la constitution du parc de gestion est encore en cours et devrait s'achever fin août 2010. Avec la décision de transfert d'activités de la marine vers le service industriel de l'aéronautique prise en janvier 2010, la mutualisation de la maintenance du matériel aéronautique sera globale ;
- le renforcement de l'efficacité du soutien et le recentrage des armées sur leur cœur de métier seront accentués par de nouveaux regroupements de compétences et de nouvelles mutualisations. C'est dans cette optique que sera finalisée la création d'un Service interarmées des munitions, que sera regroupée la recherche médicale au sein de l'Institut de recherche biomédicale des armées et que seront optimisés, avec un recours ad hoc aux externalisations, les transports de surface et la protection des installations de défense.

## 6) Favoriser une gestion optimale des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu de profondes évolutions depuis décembre 2007 dans le cadre de la RGPP :

- l'interarmisation de deux fonctions majeures dans la gestion des ressources humaines a été mise en place :
  - une agence unique d'aide à la reconversion des personnels de défense, l'Agence de reconversion de la défense, a été créée en mars 2009 ; elle accueille l'ensemble du personnel du ministère auquel elle assure un





accompagnement individuel et personnalisé offrant ainsi aux personnels la possibilité de s'orienter vers de nouveaux métiers ;

- la mise en commun et l'harmonisation des processus de recrutement entre les trois armées ont permis d'en améliorer la cohérence et l'efficacité, l'orientation et l'évaluation des candidats s'en trouvant facilitées. Les centres d'information et de recrutement des forces armées offrent un accès à l'information sur l'ensemble des métiers des armées ;
- l'organisation des mouvements de personnels liés aux restructurations inclut des dispositifs d'aide au départ (indemnités financières, aides aux conjoints) ;
- la gestion des personnels civils a été rationalisée et mutualisée avec la création, en janvier 2010, de sept centres ministériels de gestion, chargés de la mise en œuvre des actes de gestion déconcentrés de l'ensemble du personnel civil du ministère.

Alors que ces réformes produisent les résultats attendus, le ministère doit continuer à moderniser sa gestion des ressources humaines :

- l'analyse des processus ressources humaines démarrée en 2009 devra permettre une simplification des modalités de gestion. Un système d'information des ressources humaines unique est en cours de conception. Il permettra un raccordement du ministère de la Défense au système de l'Opérateur national de paie à l'horizon 2016, ainsi qu'au système du Service des retraites de l'État ;
- afin de simplifier les démarches des anciens combattants et de réduire les délais de traitement de leur demande, la concentration, déjà commencée, des organismes à leur service va se poursuivre jusqu'en 2011, faisant de l'Office national des anciens combattants un guichet unique pour tous les ayants droit.

## 7) Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement

Depuis décembre 2007, plusieurs initiatives ont permis de contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement :

- la mission achats créée en avril 2010 au sein du ministère de la Défense a déjà permis d'économiser, selon les données du ministère, environ 16 millions d'euros en 2009 sur les coûts d'achats hors armement du ministère, en définissant des stratégies d'acquisition par segment et en les mettant en œuvre ;
- des évaluations préalables ont été conduites sur l'externalisation de certaines fonctions (notamment la restauration), les premiers appels d'offres ont été lancés dès fin 2009 ;
- la modernisation de la fonction d'habillement a déjà permis de réaliser des économies en 2008-2009 grâce à des rationalisations importantes en termes de diminution des stocks ;
- une première vague de diminution du nombre de sites de restauration, hôtellerie et loisirs a eu lieu en 2009.

Alors que des économies importantes ont d'ores et déjà été réalisées, la maîtrise du coût de fonctionnement doit se poursuivre :

- la rationalisation des fonctions relatives à la restauration, l'hôtellerie et les loisirs se poursuivra et sera complétée par des externalisations qui seront mises en œuvre à partir d'octobre 2010 sur certains sites. Elles permettront de nouvelles économies et une qualité de service accrue.



## 8) Renforcer l'efficacité du soutien commun

L'efficacité du soutien commun a été renforcée par d'importantes réformes mises en œuvre depuis 2007 :

- afin d'améliorer la gouvernance et l'efficacité des systèmes d'information du ministère, un gestionnaire unique en matière de télécommunications et d'infogérance, professionnalisé et réactif, a été constitué en avril 2010. La direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information de la défense a été réorganisée et recentrée sur son rôle de maître d'œuvre.

Au-delà des résultats déjà obtenus, l'efficacité du soutien commun doit encore être améliorée :

- l'organisation autour de fonctions de soutien intégrées (systèmes d'information et communication, infrastructure, finances) va se poursuivre ;
- l'optimisation en cours de la fonction infrastructure du ministère répond à l'objectif de meilleure prise en compte des besoins des forces. En poursuivant la réorganisation du Service d'infrastructure de la défense jusqu'au niveau local, le ministère accroît la cohérence dans la gestion de l'ensemble de son patrimoine immobilier, en y incluant notamment la maintenance des infrastructures et en ayant éventuellement recours à des externalisations.

## 9) Mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté








- Depuis décembre 2007, la Journée d'appel et de préparation à la défense et la chaîne du service national se réforment.
- Le nouveau format de la Journée d'appel et de préparation à la défense, rebaptisée Journée défense et citoyenneté, sera testé dès l'été 2010 puis déployé sur l'ensemble du territoire. Parallèlement à l'évolution du contenu de cette journée, le recentrage de la fonction «service national» s'accompagne d'une concentration des moyens sur un nombre restreint de sites qui aboutira en 2012.

## 10) Simplifier les démarches des usagers

Afin de faciliter les démarches des usagers, le ministère de la Défense va contribuer à rendre possible le recensement obligatoire en ligne. En mai 2010, la démarche en ligne est ouverte de manière expérimentale dans quatre communes (soit environ 300 000 habitants concernés).



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Améliorer la gouvernance du ministère</b>	Regrouper l'administration centrale du ministère dans un format resserré sur le site de Balard	
	Dans le cadre général fixé par la LOLF, renforcer la fonction financière en cohérence avec la rénovation de la gouvernance ministérielle	
	Optimiser la fonction « Communication » au sein du ministère de la Défense	
<b>Renforcer le pilotage des investissements de défense</b>	Refondre la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement et clarifier les responsabilités des différents acteurs autour d'équipes intégrées	
	Créer un comité exécutif restreint et un comité d'investissement auprès du ministre	
	Moderniser la fonction armement	
<b>Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits</b>	Mettre en œuvre les restructurations liées à l'ajustement des capacités opérationnelles	
	Optimiser l'organisation des structures et espaces d'entraînement et rationaliser leur soutien	
<b>Accroître l'efficacité des entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien administratif par zone géographique</b>	Réformer l'organisation centrale du soutien et créer, sous l'autorité du CEMA, le service du commissariat des armées et le BOP « soutien de l'homme et moyens généraux »	
	Alléger les échelons intermédiaires	
	Créer un réseau de l'ordre de 60 bases de défense, dotées d'un commandement propre soutenant les unités dans leur secteur géographique et devenant les seules formations administratives au niveau local	
	Dans la perspective du regroupement à Balard, optimiser le soutien des sites parisiens de l'administration centrale par une fusion des deux services de soutien dépendant du SGA et de la DGA	
<b>Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations</b>	Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres	
	Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques	
	Optimiser la fonction protection des installations de la Défense	
	Rationaliser le soutien pétrolier apporté au profit des forces armées et des services communs	
	Optimiser l'organisation et le fonctionnement des transports de surface des forces armées	
	Optimiser la fonction « munitions », pour mieux l'adapter aux besoins des forces armées	
	Optimiser l'organisation du service de santé des armées	
	Réorganiser le service de la poste interarmées	
<b>Favoriser une gestion optimale des ressources humaines</b>	Optimiser l'organisation des structures de formation du personnel du ministère de la Défense	
	Rationaliser l'administration au service des anciens combattants en faisant de l'ONAC un guichet unique à maillage départemental de la prestation de services aux anciens combattants	
	Optimiser les services de recrutement des forces armées	



	Optimiser l'organisation de la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la défense	●
<b>Favoriser une gestion optimale des ressources humaines</b>	Optimiser les fonctions « paye » et « droits individuels » en cohérence avec les évolutions interministérielles	●
	Optimiser les processus de liquidation des pensions de retraite en cohérence avec des solutions interministérielles	●
	Mutualiser et rationaliser le dispositif d'accompagnement de la reconversion du personnel du ministère de la Défense	●
<b>Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement</b>	Créer une mission achats auprès du SGA, en cohérence avec le service des achats de l'État	●
	Préparer et accompagner les externalisations	●
	Moderniser la fonction habillement au sein des forces armées	●
	Moderniser la fonction restauration-hôtellerie-loisirs au sein du ministère de la Défense	●
<b>Renforcer l'efficacité du soutien commun</b>	Rationaliser le soutien SIC afin d'offrir à l'ensemble des clients du ministère de la Défense des services de qualité à moindre coût	●
	Optimiser la fonction infrastructure au sein du ministère de la Défense et l'organisation du service d'infrastructures de la défense	●
	Optimiser la fonction finance du ministère, pour permettre un recentrage des unités opérationnelles sur leur cœur de métier et améliorer la qualité de service vis-à-vis des fournisseurs	●
<b>Mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté</b>	Optimiser l'organisation de la chaîne « service national » dans le cadre d'une JAPD confirmée et étendue aux questions de sécurité et de solidarité intergénérationnelle	●
<b>Simplifier les démarches des usagers</b>	Permettre le recensement citoyen obligatoire en ligne	●

Le schéma cible d'organisation, par «domaines métier», des échelons intermédiaires du soutien doit être arrêté. Une instruction détaillant les modalités d'organisation pour chacune des fonctions du soutien (de l'absence au rôle significatif) et les effectifs correspondants sera prise d'ici à octobre 2010. Pour certaines fonctions, un modèle de structure transitoire jusqu'à fin 2012 sera défini.

La déclinaison de la directive nationale de sécurité de juillet 2008 (matrice des risques, structure et effectifs cibles) doit être finalisée rapidement.

L'arrêté portant organisation de la direction générale des systèmes d'information et de communication (DGSIC) sera publié avant novembre 2010.

### Mesures finies

- ▶ Réviser les décrets d'attribution des trois grands subordonnés du ministre de la Défense, permettant notamment le renforcement de l'autorité du CEMA sur les chefs d'état-major.
- ▶ Mettre en place une commission d'harmonisation juridique pour mettre à jour les textes d'organisation du ministère et simplifier les réglementations.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

### Défense : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/3)

MESURES		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013 et plus
Améliorer la gouvernance du ministère	Regrouper l'administration centrale du ministère dans un format resserré sur le site de Balard	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du dialogue compétitif du Partenariat Public Privé du site de Balard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix du candidat pour le PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement des travaux du contrat PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des travaux jusqu'en 2014</li> </ul>
	Dans le cadre général fixé par la LOLF, renforcer la fonction financière en cohérence avec la rénovation de la gouvernance ministérielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption de la nouvelle charte financière et déploiement du contrôle interne du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêt de réorganisation de la DAF du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement réalisé de la comptabilité analytique dans l'ensemble du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser la fonction « Communication » au sein du ministère de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle organisation de la fonction communication du ministère et modification des textes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des effectifs cibles transférés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Renforcer le pilotage des investissements de défense	Refondre la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement et clarifier les responsabilités des différents acteurs autour d'équipes intégrées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature et diffusion des textes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Créer un comité exécutif restreint et un comité d'investissement auprès du ministre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature des textes, définition du protocole d'accord entre les ministères de la défense et du budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Moderniser la fonction armement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle organisation et rationalisation du soutien, redéploiement des activités sur un nombre restreint de sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redéploiement des activités: 8 sites fermés et 3 transférés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redéploiement des activités: 9 sites fermés et 1 transféré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 sites regroupés et 2 sites fermés en 2013; livraison de la salle CTI en 2014</li> </ul>
Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits	Mettre en œuvre les restructurations liées à l'ajustement des capacités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des restructurations (transferts et fermetures d'unités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des restructurations (transferts et fermetures d'unités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite des restructurations (transferts et fermetures d'unités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser l'organisation des structures et espaces d'entraînement et rationaliser leur soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte du retour dans l'OTAN dans l'organisation des structures d'entraînement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des synergies entre les différents camps d'entraînement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert du CEITO vers Canjuers (2016)</li> </ul>
	Réformer l'organisation centrale du soutien et créer, sous l'autorité du CEMA, le service du commissariat des armées et le BOP "soutien de l'homme et moyens généraux"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et montée en puissance du Service du Commissariat des Armées (SCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en service des PFAF et de la majorité des organismes extérieurs du SCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement du SCA à plein régime et disparition des commissariats d'armée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Accroître l'efficacité des entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien administratif par zone géographique	Alléger les échelons intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des échelons régionaux de l'Armée de Terre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créations des nouveaux échelons intermédiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement stabilisé des échelons intermédiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Créer un réseau de l'ordre de 60 Bases de Défense, dotées d'un commandement propre soutenant les unités dans leur secteur géographique et devenant les seules formations administratives au niveau local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition du schéma et de l'organisation cible de toutes les BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des processus du soutien commun, déploiement du portail SI des BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement stabilisé de l'ensemble des BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Dans la perspective du regroupement à Balard, optimiser le soutien des sites parisiens de l'administration centrale par une fusion des deux services de soutien dépendant du SGA et de la DGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des sites parisiens à soutenir et transfert aux BdD des organismes provinciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin des reclassements de personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

# Défense : calendrier des résultats des mesures à 2013 (2/3)

## MESURES

## CALENDRIER

	2010	2011	2012	2013 et plus
Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations	Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décret de création et arrêté d'organisation SIMMT et SMITER; Fermeture escadron de Colmar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture 2 escadrons (Reims, Taverny); début du déploiement du SIMAT (SI maintenance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des Enceintes à Hygrométrie Contrôlée (EHC) mises en place</li> </ul>
	Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferts d'unités de maintenance au SIAé; création de l'ESTA de Mont de Marsan; transfert Xingu à Lann Bihoué (LBH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de la création des ESTA pour l'Armée de l'Air; transfert de la responsabilité au SIAé pour la Marine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert Atlantique 2 à LBH; rationalisation des processus du SIAé jusqu'en 2014</li> </ul>
	Optimiser la fonction protection des installations de la Défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'une doctrine et d'un schéma directeur de protection; fermeture de 2 bases aériennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture d'une base aérienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture de 4 bases aériennes</li> </ul>
	Rationaliser le soutien pétrolier apporté au profit des forces armées et des services communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte des marchés de la marine et des dépôts de Brest et Toulon par le SEA; Fermeture de 8 dépôts et centres de ravitaillement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture de 5 dépôts et centres de ravitaillement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermetures 3 de dépôts et centres de ravitaillement en 2013</li> </ul>
	Optimiser l'organisation et le fonctionnement des transports de surface des forces armées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude de faisabilité d'une externalisation accrue; Fusion des systèmes de transport existant; rationalisation des flottes d'armées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>er</sup> contrats d'externalisation</li> </ul>
	Optimiser la fonction « munitions », pour mieux l'adapter aux besoins des forces armées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création du Service Interarmées des Munitions (SIMu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser l'organisation du service de santé des armées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de l'IRBA Brétigny dans la structure de l'IRBA unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert de l'IRBA Toulon à Brétigny; Fermeture de l'ESSA Bordeaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture de l'ERSA Chartres (2013) et La Tronche (2014)</li> </ul>
	Réorganiser le service de la Poste interarmées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du dialogue compétitif et choix des candidats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalisation de la Poste Interarmées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser l'organisation des structures de formation du personnel du ministère de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création des Ecoles Militaires de Draguignan et intégration de l'EMSAM aux ESCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert du CISAT vers La Vaubonne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création des Ecoles Militaires de Saumur</li> </ul>
	Rationaliser l'administration au service des anciens combattants en faisant de l'ONAC un guichet unique à maillage départemental de la prestation de services aux anciens combattants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert de 4 missions à l'ONAC; Suppression de 10 directions interdépartementales (DIAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suppression de toutes les DIAC et DIR; configuration finale de l'ONAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Favoriser une gestion optimale des ressources humaines	Optimiser les services de recrutement des forces armées	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 CIRFA en mode de fonctionnement cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 CIRFA en mode de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14 CIRFA en mode de fonctionnement</li> </ul>
	Optimiser l'organisation de la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonisation, simplification et rationalisation des processus RH du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser les fonctions « paye » et « droits individuels » en cohérence avec les évolutions interministérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordement de 3 SI de la solde à Louvois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordement de tous les SI à Louvois; Déploiement de FD en ligne dans l'ensemble du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser les processus de liquidation des pensions de retraite en cohérence avec des solutions interministérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert vers la BdD du soutien de la sous direction des pensions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Mutualiser et rationaliser le dispositif d'accompagnement de la reconversion du personnel du ministère de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schéma cible de l'ARD au sein des BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montée en puissance de l'ARD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

## 2013 et plus



MESURES	2010	2011	2012	2013 et plus
Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement	Créer une mission achats auprès du SGA, en cohérence avec le service des achats de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schéma directeur d'un SI achat; stratégie d'acquisition pour les segments de la 2<sup>ème</sup> vague</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement de SILLAGE dans les BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	Préparer et accompagner les externalisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités de traitement des personnels concernés par les externalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport du CE sur les conditions de recours à la procédure PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	Moderniser la fonction habillage au sein des forces armées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue compétitif pour les externalisations; réduction de 50% du nombre de magasins de stockage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du titulaire du marché d'externalisation; fin de la rationalisation du stockage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	Moderniser la fonction restauration-hôtellerie-loisirs au sein du ministère de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet global validé par l'EMA; validation interministérielle; externalisation effective 1<sup>ère</sup> vague</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dernière vague de dissolution de site de restauration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Début de la 2<sup>ème</sup> vague d'externalisation</li> </ul>
Renforcer l'efficacité du soutien commun	Rationaliser le soutien SIC afin d'offrir à l'ensemble des clients du ministère de la défense des services de qualité à moindre coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du périmètre de la DIRISI; Appel d'offre pour « MOA Transformation »; mutualisation centres d'appel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du plan de nommage INTRADEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation des contrats entre les services et les « soutenus » (2016)</li> </ul>
	Optimiser la fonction infrastructure au sein du ministère de la défense et l'organisation du service d'infrastructures de la défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication des textes relatifs à la réorganisation du service; instruction relative à la maintenance du patrimoine immobilier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocole MEEDDM / Mindef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation de tous les établissements en ESID</li> </ul>
	Optimiser la fonction finance du ministère, pour permettre un recentrage des unités opérationnelles sur leur cœur de métier et améliorer la qualité de service vis-à-vis des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation cible de la fonction finance du ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan des nouvelles procédures pour les dépenses de soutien des premières BdD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	Optimiser l'organisation de la chaîne « service national » dans le cadre d'une JAPD confirmée et étendue aux questions de sécurité et de solidarité intergénérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation de la JAPD renouée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation de l'ensemble des régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin des transferts de CSN et autres services (archives...)</li> </ul>
Mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté				
Simplifier les démarches des usagers				



## Ministère de la Santé et des Sports, Ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives

Les missions du ministère de la Santé et des Sports portent sur la santé publique, la veille et la sécurité sanitaire, l'offre de soins, l'action sociale et médico-sociale, la protection sociale (assurance maladie, notamment). Le ministère de la Santé et des Sports conçoit et met en œuvre la politique de l'État pour le développement de la pratique sportive : il délègue aux fédérations sportives le pouvoir d'organiser et de promouvoir la pratique de leurs disciplines et les soutient par le biais des contrats d'objectifs et du placement auprès d'elles des cadres techniques.

Le ministère de la Jeunesse et des Solidarités actives prépare et met en œuvre la politique du Gouvernement en faveur de la jeunesse et de l'éducation populaire et du développement de la vie associative. Il participe à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il veille à la mise en œuvre du revenu de solidarité active et en assure le suivi.

La Révision Générale des Politiques Publiques a conduit à réformer profondément les politiques conduites par ces ministères avec les objectifs suivants :

- contribuer à une meilleure maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs du champ santé ;
- améliorer le pilotage des politiques de santé ;
- recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier ;
- améliorer et rationaliser l'organisation et la répartition des moyens mobilisés par l'État en faveur des politiques sportives ;
- améliorer le pilotage des politiques de la jeunesse et l'accompagnement par l'État des acteurs de ces politiques ;
- renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale) ;
- simplifier les démarches des usagers.

Pour les trois années qui viennent, la priorité sera de rationaliser les missions et de simplifier les démarches administratives traitées par les deux ministères, de mutualiser les fonctions support pour en réduire les coûts et de tirer pleinement parti de réformes majeures de la première phase de la RGPP (création des ARS et création de services déconcentrés communs notamment).

L'amélioration de la gouvernance et la rationalisation des organismes de sécurité sociale constitue également un des nouveaux axes forts de la RGPP.



## 1 - Contribuer à une meilleure maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs du champ santé

La RGPP a conduit à la mise en place de mécanismes de stabilisation automatique des dépenses de l'assurance maladie, introduits dans la loi de financement de la sécurité sociale de 2009.

Une démarche d'amélioration des performances des hôpitaux a par ailleurs été engagée. L'État s'est ainsi doté d'une agence d'expertise spécifique : l'Agence nationale d'appui à la performance hospitalière (ANAP), créée en octobre 2009 ; l'ANAP met en œuvre des « projets de performance » avec les établissements de santé (une cinquantaine prévue en 2010) afin de leur permettre d'améliorer la prise en charge de leurs patients, de perfectionner leur pratiques de gestion et ainsi de mieux maîtriser leurs dépenses.

La RGPP concerne également la gouvernance des organismes de sécurité sociale. La tutelle exercée par la direction de la sécurité sociale a notamment été élargie à une quinzaine de régimes spéciaux supplémentaires (secteur agricole, mines, industries électriques et gazières, marins...).

Les outils de maîtrise des dépenses de l'assurance maladie ont vocation à être approfondis avec notamment la prochaine mise en œuvre des annonces faites à l'occasion de la conférence des déficits publics.

La RGPP a, par ailleurs porté sur des opérateurs du champ sanitaire comme par exemple l'Établissement français du sang, qui a le monopole des activités de collecte, de préparation, de qualification et de distribution des produits sanguins labiles. L'audit conduit en 2009 a permis de définir plusieurs pistes d'amélioration de la qualité et de la performance de cet établissement.

Il a été décidé d'examiner avec les organismes de sécurité sociale les modalités de déclinaison, dans le respect de leurs spécificités et de leurs règles de gouvernance propres, des principes de maîtrise des dépenses qui s'appliquent à l'État et aux opérateurs. Ainsi, l'application de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, la réduction des dépenses immobilières et de fonctionnement et la résorption des écarts de productivité seront recherchées dans le cadre des discussions des différentes conventions d'objectifs et de gestion avec les organismes de sécurité sociale.

## 2 - Améliorer le pilotage des politiques de santé

Une des réformes majeures du ministère réside dans la création de 26 agences régionales de santé destinées à mettre fin au cloisonnement actuel entre l'hôpital, les soins de ville et les soins médico-sociaux. Ces agences regroupent les services déconcentrés de l'État et une partie des services de l'assurance maladie pour un meilleur pilotage de la politique de santé dans toutes ses composantes : prévention, offre de soin, et coordination entre la médecine de ville, l'hôpital et le secteur médico-social. Le Conseil national de pilotage des ARS, qui se tient selon un rythme mensuel depuis juillet 2009 en mode de préfiguration, valide les objectifs pluriannuels et annuels des ARS ainsi que les instructions qui leur sont adressées.

Partant du constat d'un fort éclatement des agences sanitaires nationales, la RGPP a étudié les possibilités de rapprochement de certaines d'entre elles. Il a ainsi été décidé de fusionner l'agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA) et l'agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (AFSSET). L'agence nationale chargée de la sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail a été créée par ordonnance le 7 janvier 2010.



La réforme engagée avec la création des ARS le 1<sup>er</sup> avril 2010 doit se poursuivre : des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens seront signés entre l'État et chacune des ARS. Les actions de gestion du risque menées par les organismes et services locaux de l'assurance maladie seront encadrées au niveau régional par des contrats passés entre les ARS et ces derniers.

Il a été décidé d'accompagner cette mise en place par la réalisation d'un audit spécifique en 2010 destiné à optimiser le fonctionnement de ces nouvelles agences, notamment par la réingénierie des procédures qu'elles ont à mettre en œuvre.

La grande agence sanitaire française issue de la fusion de l'AFSSA et de l'AFSSET a vocation à avoir plus de visibilité au niveau international, à être impliquée dans des grands projets européens et à atteindre une taille critique dans le domaine de la toxicologie ; elle doit voir le jour opérationnellement en 2010.

### 3 - Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier

La RGPP a conduit l'administration centrale du ministère de la Santé et des Sports à se transformer profondément.

Les directions dites « métier » se sont recentrées sur leur cœur de métier, les tâches de gestion étant transférées dans des directions « support » renouvées : la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des affaires financières, juridiques et des services (DAFJS) ont été créées en juin 2009. Dans le secteur jeunesse et sports, la réorganisation a conduit à recentrer les fonctions support sur la DRH et la DAFJS et pour les directions métiers sur la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEVPA) et la direction des sports (DS).

Une des principales directions du ministère, la direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS) s'est renouvelée et a élargi ses compétences. La nouvelle direction générale de l'offre de soins (DGOS) créée le 15 mars 2010 vise ainsi à promouvoir une approche globale de l'offre de soins et à assurer à court comme à moyen terme l'accès de tous à des soins de qualité sur l'ensemble du territoire.

La mutualisation des fonctions support au sein de structures dédiées doit se poursuivre et permettre ainsi de renforcer la professionnalisation de ces structures et leur rationalisation. Ainsi toutes les fonctions de communication seront regroupées et notamment la fusion de la direction de la communication (DICOM) et le bureau de la communication de la jeunesse et des sports sera réalisée. La logistique des secteurs « santé », « sports » et « solidarité » sera centralisée au niveau des ministères sociaux, voire au niveau interministériel pour certaines fonctions. Une délégation des affaires juridiques distincte d'une direction des affaires financières et des services sera créée et seuls les besoins de proximité en matière de ressources humaines et gestion financière et budgétaire resteront dans les directions métier.

Par ailleurs, l'élargissement des compétences de l'inspection générale des affaires sociales au secteur jeunesse et sports sera engagé : via la fusion IGAS / IGJS, la vision transversale de cette inspection générale unique pour l'ensemble des ministères sociaux accroîtra la pertinence des missions d'inspection et de contrôle et facilitera l'émergence de synergies.

### 4 - Améliorer et rationaliser l'organisation et la répartition des moyens mobilisés par l'État en faveur des politiques sportives

Depuis décembre 2007, plusieurs actions ont été engagées en faveur de l'excellence sportive : les missions et le statut de l'Institut national du sport et de l'éducation physique, devenu



L'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance ont été redéfinis, conférant à l'établissement un rôle de tête de réseau du haut niveau avec les établissements du ministère chargé des sports (CREPS, écoles), intégrant la « préparation olympique et paralympique » et renforçant la formation pour les cadres des fédérations. Les CREPS ont été recentrés sur leur cœur de métier en matière de haut niveau et de formation.

La réforme de l'attribution territoriale des aides du centre national pour le développement du sport (CNDS) contribue à renforcer les actions de l'État en faveur de la pratique sportive des publics prioritaires (handicapés, personnes âgées...) : les moyens humains et financiers attribués aux fédérations ont été réalloués et des objectifs de performance définis.

En 2012 et 2013, les efforts porteront sur l'optimisation de l'expertise des services de l'État : la répartition géographique des ressources d'expertise sera rééquilibrée et la mutualisation régionale organisée.

## 5 - Améliorer le pilotage des politiques de la jeunesse et l'accompagnement par l'État des acteurs de ces politiques

La RGPP a permis d'engager la rationalisation des « opérateurs » dans le champ de la jeunesse avec en 2009 la réorganisation complète de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP).

Le centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ), qui a entrepris un effort interne de rationalisation, sera directement concerné, avec les autres « opérateurs » dans le champ de l'information/orientation (ONISEP et Centre Inffo), par les travaux de mise en place du service public de l'orientation, menés par le Délégué interministériel à l'orientation dans le cadre de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Les réseaux locaux d'information et d'orientation de la jeunesse seront optimisés.

Le pilotage et la mise en œuvre des politiques de la jeunesse et de l'éducation populaire viseront à optimiser l'accompagnement des acteurs locaux, la formation des bénévoles et l'évaluation des associations bénéficiaires des aides publiques. La gestion des subventions qui leur sont versées sera rationalisée, cet effort d'ensemble contribuant ainsi au respect de la règle du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux.

## 6 - Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)

La RGPP a profondément réorganisé les services déconcentrés de l'État.

Des directions régionales de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale, qui regroupent des entités autrefois distinctes, ont été créées le 1er janvier 2010 : elles constituent désormais un interlocuteur unique pour tous les publics bénéficiant des politiques de cohésion sociale, des politiques sportives, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de soutien à la vie associative.

Il reste encore aujourd'hui à tirer pleinement profit des synergies possibles entre les différents services ainsi regroupés et à mutualiser les fonctions qui peuvent l'être (logistique, ressources humaines, budget/finances) aux différents échelons territoriaux, en s'appuyant sur le pilotage régional des actions à mettre en œuvre et sur la fusion des programmes budgétaires 124 et 210.





Il a été décidé par ailleurs de simplifier certaines procédures administratives et actes de gestion dans le domaine des formations jeunesse et sports.

### **Simplifier la certification et le suivi des formations au sein des directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale (DRJSCS)**

#### **Objectifs : réduire la complexité administrative pour les agents et les usagers**

Les directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale (DRJSCS), créées en janvier 2010, sont pour les publics concernés (personnes âgées, handicapées, sportifs, jeunes, dirigeants associatifs, collectivités territoriales...) des interlocuteurs uniques de l'État au niveau régional et offrent en un même lieu des services complémentaires dans les domaines des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la cohésion sociale.

Il a été décidé d'engager dans les trois prochaines années une simplification des démarches administratives accomplies dans ces directions, qui s'appuiera sur les leviers suivants :

- la dématérialisation du suivi des dossiers de formations jeunesse, sports et affaires sanitaires et sociales, depuis l'inscription jusqu'à la délivrance du diplôme, pour en améliorer l'efficacité ;
- la simplification du processus de certification, l'externalisation de tâches liées à la validation des acquis de l'expérience et le transfert de l'organisation logistique des examens, ainsi que d'une partie de l'évaluation des candidats, aux organismes de formation renforceront l'État dans ses fonctions de régulation et de pilotage ;
- la suppression des anciennes générations de diplômes (brevets d'État), l'habilitation pluriannuelle des organismes de formation, la mise en place de jurys régionaux, voire interrégionaux, pour chaque spécialité du brevet professionnel allègeront la charge de travail des services déconcentrés.

#### **Perspectives : les principaux résultats attendus d'ici 2013**

La gestion des brevets d'aptitudes aux fonctions d'animateur et de directeur (BAFA / BAFD) sera dématérialisée dès 2010 ; la gestion de toutes les formations jeunesse et sports sera dématérialisée d'ici 2012.

Le transfert de l'organisation des examens aux organismes de formation s'achèvera en 2013. Dans le cas des diplômes de montagne, le transfert sera réalisé au profit de l'École nationale des sports de montagne.

En 2012, les jurys régionaux et interrégionaux pour les différentes spécialités du brevet professionnel « jeunesse, éducation populaire et sports » seront mis en place, les habilitations des organismes de formation seront triennales.

## **7 - Simplifier les démarches des usagers**

Pour chaque demande ou renouvellement d'agrément, les associations doivent fournir des informations d'identification à l'administration. Les associations jugent cette démarche répétitive, chronophage et redondante, notamment pour les associations multisectorielles. Ainsi un service unique de dématérialisation des demandes d'agréments, cohérent avec un outil de demande de subvention en ligne se met en place depuis fin 2009.














Dans l'avenir, le paiement en ligne par carte bancaire des frais hospitaliers sera rendu possible. Cette possibilité permettra pour les usagers un accroissement de la qualité de service grâce à une meilleure personnalisation des échanges, de meilleurs délais de présentation de factures et une offre de moyens de paiement élargie et pour les établissements publics de santé, une réduction des délais de recouvrement ainsi que des impayés (notamment les admissions en non-valeur) et par conséquent un accroissement de leur rentabilité et de leur performance.






### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Améliorer la performance de la gestion de l'Établissement français du sang tout en préservant le niveau de protection sanitaire (mise en œuvre des différentes recommandations formulées par l'audit RGPP).
- ▶ Examiner avec les organismes de sécurité sociale la mise en œuvre, dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'État et travailler à un plan de réforme des systèmes d'information.
- ▶ Optimiser les moyens des Agences régionales de santé, notamment en s'appuyant sur la réalisation d'un audit spécifique.
- ▶ Organiser la réorientation professionnelle des fonctionnaires issus des Thermes d'Aix-les-Bains.
- ▶ Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux.
- ▶ Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale.
- ▶ Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale Jeunesse et Sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'Ecole polytechnique et des Ecoles normales supérieures.
- ▶ Mutualiser au niveau régional l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur sport et poursuivre la régionalisation des politiques sportives.
- ▶ Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports.
- ▶ Améliorer l'accompagnement (appui méthodologique, formation des bénévoles...) et l'évaluation de l'activité des associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, et rationaliser la gestion des subventions qui leur sont versées.
- ▶ Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en particulier en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage.
- ▶ Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux.
- ▶ Permettre de payer en ligne ses frais hospitaliers.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs du champ santé</b>	Stabiliser automatiquement les dépenses de l'assurance maladie	
	Renforcer la lutte contre la fraude en matière de prestations sociales	
	Créer une agence technique d'appui à la performance hospitalière et médico-sociale chargée notamment de réaliser annuellement au moins 50 projets de performance d'établissement de santé	
	Améliorer la performance de la gestion de l'Etablissement français du sang tout en préservant le niveau de protection sanitaire	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer la tutelle et le contrôle de la DSS sur l'ensemble des régimes de sécurité sociale	
	Examiner avec les organismes de sécurité sociale, la mise en œuvre, dans le cadre des Conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'Etat et travailler à la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Améliorer le pilotage des politiques de santé</b>	Créer des Agences régionales de santé	
	Piloter les politiques mises en place par les Agences régionales de santé	
	Optimiser les moyens des Agences régionales de santé, notamment en s'appuyant sur la réalisation d'un audit spécifique.	<b>Nouvelle mesure</b>
	Regrouper les agences sanitaires	
	Organiser la réorientation professionnelle des fonctionnaires issus des Thermes d'Aix-les-Bains	<b>Nouvelle mesure</b>
	Créer et évaluer un dispositif d'unités hospitalières spécialement aménagées pour les détenus souffrant de pathologies mentales	
<b>Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier</b>	Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux	<b>Nouvelle mesure</b>
	Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale	<b>Nouvelle mesure</b>
	Intégrer, à l'issue d'une période de préparation, l'Inspection générale Jeunesse et Sport à l'Inspection générale des affaires sociales et ouvrir cette dernière aux profils juniors issus de l'Ecole polytechnique et des Ecoles normales supérieures	<b>Nouvelle mesure</b>
	Recentrer les directions du pôle « santé » sur leur cœur de métier	
<b>Améliorer et rationaliser l'organisation et la répartition des moyens mobilisés par l'Etat en faveur des politiques sportives.</b>	Réorganiser le réseau des opérateurs du sport professionnel et renforcer leur tutelle (CNDS, CREPS, INSEP, Ecoles nationales des sports)	
	Optimiser l'aide de l'Etat en faveur du sport (fédérations sportives, associations, collectivités locales)	
	Mutualiser au niveau régional l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur sport et poursuivre la régionalisation des politiques sportives	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports	<b>Nouvelle mesure</b>

<b>Améliorer le pilotage des politiques de la jeunesse et l'accompagnement par l'Etat des acteurs de ces politiques</b>	Réorganiser et rationaliser les missions, notamment celles d'information, des acteurs et « opérateurs » jeunesse (CIDJ, INJEP, CNJ,) et renforcer leur pilotage stratégique	
	Améliorer l'accompagnement (appui méthodologique, formation des bénévoles,...) et l'évaluation de l'activité des associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, et rationaliser la gestion des subventions qui leur sont versées	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Renforcer l'efficacité de l'Etat au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)</b>	Créer les DRJSCS en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques de cohésion sociale (jeunesse, sport, relations sociales)	
	Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage	<b>Nouvelle mesure</b>
	Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux.	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Simplifier les démarches des usagers</b>	Lors d'un décès, décharger le proche des démarches d'information des organismes	
	Permettre aux associations de ne plus avoir à fournir à plusieurs reprises les données de base à chaque demande d'agrément	
	Généraliser la demande de subvention en ligne	
	Permettre de payer en ligne ses frais hospitaliers.	<b>Nouvelle mesure</b>

Un bilan chiffré, pour l'année 2009, de l'application des mécanismes de stabilisation automatiques sera effectué.

L'implantation immobilière de l'agence issue de la fusion AFSSA – AFSSET doit être arbitrée rapidement et l'agenda de travail sur la mise en place des modalités de tutelle de l'agence (processus de saisine, élaboration des programmes de travail, processus budgétaires...) défini.

Le relèvement du seuil d'attribution des subventions attribuées par le CNDS doit se poursuivre afin d'atteindre l'objectif de limitation du saupoudrage.

Dès l'été 2010, le Délégué à l'Information et à l'Orientation doit être mandaté sur la mise en œuvre d'un service de plateforme dématérialisée de l'information fondé sur le scénario du rapport de mission des inspections : il formalisera également une proposition sur un rapprochement ONISEP / CIDJ en tenant compte des différences de modèle économique.

### Mesures finies

- ▶ Articuler l'action entre la Haute autorité de santé et l'Etat.
- ▶ Fusion de la direction de la vie associative avec celle de la jeunesse et de l'éducation populaire.
- ▶ Fusion de deux administrations centrales chargées de fonctions support (DRAHCG et DAGPB) et mutualisation des fonctions support
- ▶ Clarification du rôle et de la position des missions et des délégations dans le domaine de la santé pouvant aller jusqu'à une réinternalisation au sein des directions d'administration centrale.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

## Santé &amp; Sports, Jeunesse : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/2)

		CALENDRIER			
MESURES		2010	2011	2012	2013
<p>Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs du champ santé</p>	Stabiliser automatiquement les dépenses de l'assurance maladie	• Bilan de la mise œuvre en 2009. Prise en compte du rapport Briet.	• Poursuite de la mise en place d'outils de stabilisation automatique.	• -	• -
	Renforcer la lutte contre la fraude en matière de prestations sociales	• Finalisation du Répertoire National Commun de la Protection Sociale.	• Généralisation des échanges de données entre la DGFIP et la CNAF pour lutter contre la fraude aux allocations logement.	• Finalisation des échanges de données entre les organismes de sécurité sociale et la DGFIP.	• -
	Créer une agence technique d'appui à la performance hospitalière et médico-sociale chargée notamment de réaliser annuellement au moins 50 projets de performance d'établissement de santé	• Définition du cadre d'emploi de l'ANAP: convention collective, contrats, IRP... Elaboration de 50 projets de performance avec les établissements de santé.	• Elaboration de 50 projets de performance avec les établissements de santé	• -	• -
	Améliorer la performance de la gestion de l'Etablissement français du sang tout en préservant le niveau de protection sanitaire	• Signature d'un COP entre l'EFS et les ministères tutelles. Amélioration de la productivité de 2%/an.	• Amélioration de la productivité de 2%/an.	• Amélioration de la productivité de 2%/an.	• Réduction de 15% des coûts de qualification biologique du don. Fusion de l'Institut national de la transfusion sanguine et de l'EFS.
	Renforcer la tutelle et le contrôle de la DSS sur l'ensemble des régimes de sécurité sociale	• Transfert de la tutelle de l'ENIM à la DSS. Nouvelle COG négociée avec la CCMSA.	• Préparation de l'intégration de la MAECOPSA à la Mission Nationale de Contrôle.	• Intégration de la MAECOPSA à la MNC	• -
<p>Améliorer le pilotage des politiques de santé</p>	Examiner avec les organismes de sécurité sociale, la mise en œuvre, dans le cadre des Conventions d'objectifs et de gestion, de normes de réduction des dépenses de fonctionnement, d'immobilier et de masse salariale prévues pour les opérateurs de l'Etat et travailler à la présentation d'un plan de réforme des systèmes d'information	• Renforcement de l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale.	• Plan stratégique immobilier interbranches. Suppression de l'autonomie des centres informatiques.	• -	• Généralisation des COG à l'ensemble des organismes de sécurité sociale.
	Créer des Agences régionales de santé	• Création des 26 ARS. Définition des modalités de fonctionnement des ARS Outre-mer et IdF.	• 26 ARS opérationnelles	• -	• -
	Piloter les politiques mises en place par les Agences régionales de santé	• Programmes régionaux de gestion du risque définis. Signature des contrats ARS / Assurance maladie et des Contrats d'objectifs et de Moyens ARS / Etat. Décret CNP.	• Suivi des contrats d'objectifs et de moyens des ARS et des contrats ARS / Assurance maladie. Animation du réseau des DG ARS. Validation des orientations stratégiques et instructions par le Conseil national de pilotage.	• -	• -
	Optimiser les moyens des Agences régionales de santé, notamment en s'appuyant sur la réalisation d'un audit spécifique.	• Audit de fonctionnement des ARS, notamment réingénierie procédures. Objectif d'optimisation des organisations inscrit dans les COM Etat / ARS	• Lancement du plan d'action.	• -	• Fonctionnement de toutes les ARS dans leur configuration cible.
	Regrouper les agences sanitaires	• Création de l'Agence nationale chargée de la sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail. Choix du schéma immobilier.	• -	• -	• -
<p>Créer et évaluer un dispositif d'unités hospitalières pour les détenus souffrant de pathologies mentales</p>		• Ouverture de la 1 <sup>ère</sup> UHSA à Lyon.	• Evaluation de l'unité de Lyon, ouvertures des UHSA de Nancy et Toulouse.	• Evaluation des premières UHSA conditionnant la construction des unités de la 2 <sup>ème</sup> tranche, ouverture des UHSA de Paris, Bordeaux, Orléans, Rennes, Marseille et Lille.	• -
	Organiser la réorientation professionnelle des fonctionnaires issus des Thèmes d'Aix-les-Bains	• Projet de réorientation individualisé pour chaque employé avec l'appui de la DGAFP et de la DB	• -	• Fin de la mise en œuvre des réorientations	• -

### CALENDRIER

MESURES	2010	2011	2012	2013
<p><b>Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit des bureaux des cabinets des ministères sociaux.</li> <li>Définition des projets de service de la DRH et de la DAF-JS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition organisation cible, plan d'action.</li> <li>Optimisation de l'organisation : regroupement fonction communication, statistiques, poursuite RH et finances, création délégation juridique, fusion DCOM/bur com jeunesse et sport, Rationalisation assistantes, DJEPVA. Mise en œuvre des reclassements RH.</li> <li>Intégration de 10 conseillers généraux des établissements de /IGJS, encadrement accès au santé dans l'IGAS. Concentration des fonctions supports, modification des statuts de l'IGAS.</li> <li>Mise en place de la nouvelle organisation de la Direction Générale de l'Organisation des Soins. Ajustements de l'organigramme de la Direction Générale de la Santé. Réalisation d'un audit transversal sur l'organisation des moyens dédiés à la politique nationale de santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de l'organisation cible, l'organisation cible.</li> <li>Optimisation de l'organisation : regroupement fonction communication, statistiques, poursuite RH et finances, création délégation juridique, fusion DCOM/bur com jeunesse et sport, Rationalisation assistantes, DJEPVA. Mise en œuvre des reclassements RH.</li> <li>Intégration de 10 conseillers généraux des établissements de /IGJS, encadrement accès au santé dans l'IGAS. Concentration des fonctions supports, modification des statuts de l'IGAS.</li> <li>Mise en place de la nouvelle organisation de la Direction Générale de l'Organisation des Soins. Ajustements de l'organigramme de la Direction Générale de la Santé. Réalisation d'un audit transversal le cas échéant Etat/agences sanitaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Fonctionnement des directions supports en administration centrale dans leur organisation cible.</li> <li>• Fusion IGAS / IGJS.</li> </ul>
<p><b>Améliorer et rationaliser l'organisation et la répartition des moyens mobilisés par l'Etat en faveur des politiques sportives</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganiser le réseau des opérateurs du sport et renforcer leur tutelle (CNDP, CREPS, INSEP, Ecoles nationales des sports)</li> <li>Optimiser l'aide de l'Etat en faveur du sport (fédérations sportives, associations, collectivités locales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réforme de l'INSEP. Fermetures des CREPS de Dinard et Voiron. Signature COP ENV et chaque CREPS.</li> <li>Bilan des subventions versées en 2009. Signature de contrats de performance avec fédérations de sports d'hiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Améliorer le pilotage des politiques de la jeunesse et l'accompagnement par l'Etat des acteurs de ces politiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mutualiser au niveau régional l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur du sport et poursuivre la régionalisation des politiques sportives</li> <li>Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports</li> <li>Réorganiser et rationaliser les missions, notamment celle d'information, des acteurs et « opérateurs » de la jeunesse (CIDJ, INJEP, CNJ) et renforcer leur pilotage stratégique</li> <li>Améliorer l'accompagnement (appui méthodologique, formation des bénévoles,...) et l'évaluation de l'activité des associations du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, et rationaliser la gestion des subventions qui leur sont versées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</li> <li>Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</li> <li>Mise en place d'une plateforme dématérialisée d'information et d'orientation. Rationalisation du CIDJ.</li> <li>Définition des pistes de réforme à mener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de la répartition cible des personnels sur l'ensemble du territoire. Accompagnement RH pour la gestion des mutations et des recrutements.</li> <li>Définition de la répartition cible des personnels sur l'ensemble du territoire. Accompagnement RH pour la gestion des mutations et des recrutements.</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclinaison régionale du GPEC, répartition cible des personnels sur le territoire.</li> <li>• Déclinaison régionale du GPEC, répartition cible des inspecteurs sur le territoire.</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Renforcer l'efficacité de l'Etat au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer les DRJSCS en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques à la cohésion sociale (jeunesse, sport, cohésion sociale)</li> <li>Mutualiser, renforcer la professionnalisation des fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSP), en ce qui concerne la logistique, les ressources humaines, le budget et les finances, notamment en développant la régionalisation du pilotage</li> <li>Alléger le processus de certifications des formations dans les champs des ministères sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création des Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS).</li> <li>Regroupement géographique des services des DRJSCS. Fusion programmes budgétaires 124/210.</li> <li>Identifier les formations ASS et JS. Dématérialisation de la gestion des formations BAFA / BAFD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convergence des systèmes d'information RH Santé et Sports.</li> <li>• Transfert de l'organisation logistique des examens aux organismes de formation, notamment pour ce qui concerne les sports de montagne</li> </ul>





## Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

**Le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État** est principalement en charge de l'élaboration du budget de l'État et de la gestion de la politique fiscale, comptable et douanière. Il pilote également certains chantiers ayant une dimension interministérielle, notamment en ce qui concerne les fonctions support de l'État.

Depuis décembre 2007, la RGPP au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État a conduit la fusion des réseaux des impôts et du Trésor public au sein de la direction générale des Finances publiques (DGFIP). Le ministère du Budget a également engagé des chantiers interministériels structurants, relatifs à la gestion de la dépense de l'État, la gestion des retraites et de la paye des agents, des achats et de l'immobilier afin d'offrir un soutien efficace à la réalisation des politiques publiques au moindre coût.

La réforme du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État poursuit ainsi sept objectifs principaux :

- mener jusqu'à son terme l'unification des réseaux de la DGFIP ;
- renforcer la dématérialisation et l'efficacité des procédures au sein de la DGFIP ;
- améliorer la qualité du service et l'efficacité des services des douanes et des droits indirects ;
- moderniser la gestion des pensions des fonctionnaires de l'État et améliorer la qualité du service rendu aux fonctionnaires actifs et retraités de l'État ;
- améliorer la performance des fonctions support ;
- améliorer l'efficacité du pilotage et de la gestion des finances publiques et améliorer la gouvernance des opérateurs ;
- renforcer la qualité du service rendu aux usagers : particuliers, entreprises, associations et collectivités locales.

Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de franchir **une nouvelle étape dans le développement de l'administration électronique**. La poursuite de la RGPP doit également permettre d'engager **une nouvelle phase de modernisation des processus**. De nouvelles initiatives seront par ailleurs lancées pour améliorer concrètement le **service rendu aux entreprises et aux particuliers** et pour simplifier leurs démarches administratives. Enfin, le ministère sera pilote dans le **déploiement de services facturiers**, organisation optimale de la gestion de la dépense de l'État, et dans la mise en place **d'un directeur des systèmes d'information de l'État**.

### 1) Mener jusqu'à son terme l'unification des réseaux de la DGFIP

À peine deux ans après sa création, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) aura mis en œuvre d'ici à la fin de l'année 2010 l'essentiel des opérations de fusion, soit quasiment avec une année d'avance.





S'agissant du guichet fiscal unique, qui permet aux contribuables de traiter leurs questions fiscales en un seul endroit, sur les 700 services des impôts des particuliers prévus, plus des 4/5<sup>e</sup> seront mis en place et un accueil fiscal de proximité sera offert dans tous les centres des finances publiques, notamment dans les trésoreries en milieu rural.

Les directions départementales uniques, qui fusionnent la trésorerie générale et la direction des services fiscaux, auront été créées dans 88 départements.

Par ailleurs, l'unification des statuts des règles de gestion pour l'ensemble des agents est largement engagée. Ainsi, les statuts unifiés des 125 000 agents seront publiés dès cette année.

Cette fusion a un caractère emblématique pour la réforme de l'État à plus d'un titre. D'abord, par les objectifs poursuivis : amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, aux élus locaux, plus grande performance et efficacité de l'État, meilleures perspectives professionnelles pour les agents ; d'autre part, par son ampleur, car il s'agit d'une fusion totale de deux anciennes directions, au niveau central et au niveau local, fusion des statuts et des modes d'organisation portant au total sur 125 000 agents.

## 2) Renforcer la dématérialisation et l'efficacité des procédures au sein de la DGFIP

**Dans le cadre de la RGPP, la DGFIP poursuivra activement la modernisation de l'administration électronique en vue de simplifier les procédures et de limiter les consommations de papier.** La part de télédéclarants pour l'impôt sur le revenu devra ainsi atteindre plus de 30 % d'ici à 2013 et la télédéclaration de la TVA sera progressivement généralisée à toutes les entreprises. Une politique encourageant la dématérialisation du règlement de l'impôt sera également mise en œuvre et le règlement des crédits d'impôt et de la prime pour l'emploi par virement bancaire sera promu à compter de 2011. L'administration électronique permettra également de moderniser les relations de l'administration avec l'ensemble de ses partenaires – notamment les collectivités territoriales et les établissements publics locaux (CEPL), les mutuelles, les trésoreries hospitalières ainsi que les professions réglementées telles que les experts comptables ou les notaires... Elle modernisera également la chaîne de traitement des produits locaux, en encourageant le règlement par carte bancaire pour les collectivités territoriales.

**Par ailleurs, le CMPP a décidé de mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus au sein de la DGFIP** afin de simplifier les démarches administratives (par exemple en cas de réclamation), d'optimiser le taux et les délais de recouvrement. Enfin, la DGFIP engagera le chantier d'harmonisation des procédures de recouvrement notamment en matière de relances, de pénalités ou de frais de poursuite.

## 3) Améliorer la qualité du service rendu et l'efficacité des services des douanes et des droits indirects

La douane a engagé une démarche de simplification des procédures de dédouanement pour les entreprises en déployant une application de dédouanement en ligne par traitement automatisé (DELTA). Les opérateurs disposent désormais plus rapidement de leur marchandise et à un moindre coût. Simultanément, la douane a réorganisé ses bureaux pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Une nouvelle phase de la réforme permettra à la douane **d'achever la dématérialisation de la déclaration en douane et l'adaptation du réseau de surveillance** à l'évolution des missions. Il a également été décidé de mettre en place un **guichet électronique unique**



permettant une centralisation et une dématérialisation des formalités les plus fréquentes lors des opérations d'import-export.

#### 4) Moderniser la gestion des pensions des fonctionnaires de l'État et améliorer la qualité du service rendu aux fonctionnaires actifs et retraités de l'État

Afin de moderniser le système de gestion des retraites des agents, l'État a installé en 2009 le service des retraites de l'État (SRE) au sein de la DGFIP. À terme, la réforme majeure qui a été engagée vise une alimentation au fil de la carrière des comptes individuels de retraite (CIR) permettant la libération des services ministériels de gestion des pensions ; la réunion du service des pensions et des centres régionaux des pensions, pour assurer l'unité de gestion du régime de retraite, déjà effective au plan financier ; l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, actifs et retraités, par la création d'un guichet unique et universel (téléphone et internet).

Ces comptes individuels de retraite permettront aux fonctionnaires de connaître leurs droits à retraite au fur et à mesure de leur carrière et non plus seulement à 58 ans. Ils seront également utilisés pour liquider de façon automatisée, en limitant les erreurs, les retraites des agents de l'État.

#### 5) Améliorer la performance des fonctions support

**La réforme de la gestion du patrimoine immobilier de l'État et de ses opérateurs :** L'État a mis en place une véritable politique immobilière, pilotée par France Domaine, service de la DGFIP, afin de réduire la dépense immobilière et de moderniser le parc immobilier, dans une perspective de développement durable. Après les administrations centrales en 2008, l'ensemble des administrations déconcentrées est en train d'élaborer des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) afin de réduire le nombre d'implantations, de poursuivre la réduction des surfaces (184 000 m<sup>2</sup> de 2007 à 2009 ; 500 000 m<sup>2</sup> de 2010 à 2012) et de rendre le parc immobilier plus fonctionnel, moins cher et mieux entretenu. Les opérateurs de l'État participent à cet effort de rationalisation et ont formalisé leurs SPSI depuis le 30 juin 2010 : il sera ensuite examiné par France Domaine, puis par le conseil d'administration de l'opérateur. Depuis 2006, les services de l'État occupant des immeubles de bureaux appartenant à l'État doivent s'acquitter d'un loyer, ce qui a été généralisé en 2010. Cela permet de faire prendre conscience aux administrations du coût que représente l'immobilier qu'elles occupent. France Domaine est également en train de soumettre à la signature des services de l'État des conventions d'utilisation qui définiront les obligations de chaque partie (loyer, entretien).

**La réforme des achats de l'État et de ses opérateurs :** afin d'acheter mieux et sans baisse de qualité, l'État a mis en place en 2009 le service des achats de l'État (SAE) pour passer en commun des marchés qui étaient éparpillés au sein de différents ministères. D'ores et déjà, le coût des achats courants tels que l'impression, les dépenses d'affranchissement et la gestion de la flotte automobile ont été réduits. **Le SAE étend actuellement son action à de nouveaux types d'achats, pour atteindre l'objectif d'un milliard d'euros d'économies d'ici à 2013.**

**La réforme de la gestion de la paye des agents :** l'État a mis en place en 2007 un Opérateur national de paye (ONP), rattaché à la DGFIP et à la DGAFP, afin de moderniser et de rationaliser la fonction paye des administrations d'État. Les enjeux sont considérables pour l'ONP qui vise à refondre l'ensemble des outils de gestion de la paie des agents : c'est plus de 2,5 millions de feuilles de paie calculées et éditées par mois et la sécurisation de plus de 1 000 applications informatiques datant des années 1970. L'ONP vise également à

simplifier les règles de gestion et de paye des agents et à construire un nouveau système d'information permettant de traiter, à partir de 2012, la paye de tous les agents à partir des données de gestion transmises par les ministères au fur et à mesure de leur raccordement. Ce nouveau système fiabilisera la qualité comptable et réglementaire des éléments de paye et facilitera l'élaboration de simulations nécessaires au pilotage d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'État.

**Par ailleurs, s'agissant de la modernisation la chaîne de la dépense, le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé la généralisation de l'organisation en services facturiers pour l'ensemble des ministères afin de réduire les délais de paiement des fournisseurs de l'État.** Le ministère du Budget (DGFIP) pilotera la mise en place, en service déconcentré, de cette organisation et sa généralisation dans tous les services de l'État.

Enfin, le ministère portera la mesure interministérielle visant à **mettre en place un directeur des systèmes d'information de l'État**. Dans un premier temps, il accueillera la mission de préfiguration afin d'en déterminer le plan d'actions.

## **6) Améliorer l'efficacité du pilotage et de la gestion des finances publiques et améliorer la gouvernance des opérateurs**

Depuis le début de la RGPP, le ministère a engagé des actions afin de maîtriser les dépenses fiscales, de réduire les niches sociales et d'améliorer le dispositif de contrôle interne budgétaire. Le pilotage stratégique des opérateurs a par ailleurs été renforcé afin de veiller à la participation des opérateurs de l'État à l'effort attendu de maîtrise des dépenses de personnel, de fonctionnement et du parc immobilier.

## **7) Renforcer la qualité du service rendu aux usagers : particuliers, entreprises, associations et collectivités locales**

**L'amélioration de l'accès et de l'accueil dans les administrations, de leur disponibilité et de la qualité des réponses apportées** constituent des attentes fortes des usagers. Les administrations ont entrepris de revoir leurs pratiques et le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé de franchir une nouvelle étape. L'amélioration de la qualité de service constitue ainsi l'un des axes forts de la poursuite de la RGPP, présenté dans une fiche dédiée. **Le ministère coordonnera les actions en matière de qualité de service** décidées par le CMPP.

**La RGPP s'attelle également à faciliter les actes de la vie quotidienne, à simplifier les démarches et les procédures administratives. Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé d'engager 15 nouvelles initiatives pour simplifier les principales démarches administratives. Le ministère du Budget est responsable de la mise en œuvre de quatre d'entre elles.**

- **Les démarches seront simplifiées pour les entreprises** : un compte en ligne personnalisé fédérant les informations et permettant d'effectuer l'ensemble des démarches administratives sera proposé aux petites et moyennes entreprises et l'ensemble des démarches liées à l'export seront simplifiées.
- **Les particuliers bénéficieront également du programme de simplification des démarches**. Ils pourront ainsi informer simultanément plusieurs services publics d'un changement de coordonnées et lors du décès d'un proche, moment où la complexité des démarches administratives est difficilement acceptée ; la déclaration de revenus sera également simplifiée.



### **Zoom sur la mesure de simplification relative au changement de coordonnées**

#### **Objectifs : informer en une seule fois des administrations et de nombreux partenaires de son changement de coordonnées**

Près de 1,5 million de déménagements sont effectués chaque année en France. Les déménagements sont souvent synonymes de désagréments pour les usagers, notamment quand il s'agit d'informer un grand nombre d'interlocuteurs publics et privés de son changement de coordonnées : adresse postale, numéros de téléphone fixe et mobile voire adresse de courriel.

À présent, plus besoin d'informer séparément chaque organisme. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, le service « je change d'adresse » étend son offre de service à toutes les modifications de coordonnées. Accessible sur [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr), il permet de prévenir en une seule démarche, non seulement du changement d'adresse, mais également du changement de téléphone et de mail, plusieurs organismes publics, semi-publics ou privés.

Mon.service-public.fr se charge ensuite de les répercuter aux organismes sélectionnés au préalable.

#### **Perspectives : étendre le service à davantage organismes administratifs et d'entreprises chargées d'un service public**

Déjà douze organismes sont connectés à ce service dont l'assurance maladie, le Pôle emploi, le service des impôts (DGFiP), La Poste. Ce service sera étendu, progressivement, à d'autres partenaires.
















### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Moderniser l'organisation de la chaîne de la dépense sur les volets ordonnateurs et comptables (à travers la mise en place de centres de services facturiers au sein de la DGFIP).
- ▶ Installer un directeur chargé de coordonner les dépenses informatiques de l'État.
- ▶ Créer un compte unique et un bouquet de services personnalisés pour les PME (sur le modèle de [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr)).
- ▶ Simplifier l'ensemble des démarches liées à l'export.
- ▶ Prérenseigner les déclarations de revenus en y intégrant les informations liées au décès.
- ▶ Informer simultanément plusieurs administrations d'un changement de coordonnées (bancaires, courriel, numéros de téléphone et adresse postale).
- ▶ Mettre en place un baromètre de la qualité de service au sein de l'administration.
- ▶ Garantir le niveau de qualité de la fonction d'évaluation (notamment des investissements de l'État, des dépenses fiscales et des opérateurs de l'État).
- ▶ Définir et mettre en place une politique d'audit interne de l'État.
- ▶ Étudier le traitement automatisé des déclarations papier.
- ▶ Dématérialiser les échanges entre mutuelles et trésoreries hospitalières (en copilotage avec le ministère de la Santé).
- ▶ Promouvoir le règlement des crédits d'impôt et de la prime pour l'emploi par virement.
- ▶ Dématérialiser les échanges avec le secteur public local (renforcer la dématérialisation des pièces échangées, moderniser la chaîne de traitement des produits locaux et développer le règlement des produits locaux par carte bancaire notamment sur internet).
- ▶ Mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus métiers (DGFIP).
- ▶ Harmoniser et optimiser les procédures de recouvrement.
- ▶ Tirer les implications de la mise en place de Chorus sur les volets ordonnateurs et comptables.
- ▶ Intégrer les formalités préalables au dédouanement dans une logique de guichet unique.
- ▶ Rationaliser les fonctions support de la DGDDI.
- ▶ Préparer la mise en place de la taxe poids lourds.
- ▶ Diviser par dix le nombre de sites internet publics.












## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Moderniser la gestion des pensions des fonctionnaires de l'État et améliorer la qualité du service rendu aux fonctionnaires actifs et retraités de l'État</b>	Renforcer la qualité de la gestion des retraites des fonctionnaires de l'État et des opérateurs en s'appuyant sur le compte individuel des retraites	
<b>Améliorer la performance des fonctions support</b>	Dynamiser la politique immobilière de l'État et de ses opérateurs	
	Optimiser la politique d'achats de l'État	
	Moderniser la gestion du parc automobile de l'État	
	Mettre en place l'Opérateur national de paye	
	Moderniser l'organisation de la chaîne de la dépense sur les volets ordonnateurs et comptables (à travers la mise en place des centres de services facturiers au sein de la DGFIP)	Nouvelle mesure
	Installer un directeur chargé de coordonner les dépenses informatiques de l'État	Nouvelle mesure
<b>Renforcer la qualité du service rendu aux usagers (particuliers et entreprises)</b>	Améliorer l'accueil multi-canal de l'utilisateur dans l'administration (physique, téléphone, internet ...)	
	Simplifier la vie des entreprises	
	Donner en une seule fois à l'administration les informations de base sur l'activité de l'entreprise	
	Permettre aux entreprises retenues dans le cadre d'un marché public d'obtenir une attestation fiscale dématérialisée	
	Créer un compte unique et bouquet de services personnalisés pour les PME (sur le modèle de mon.service-public.fr)	Nouvelle mesure
	Simplifier l'ensemble des démarches liées à l'export	Nouvelle mesure
	Simplifier la déclaration préalable à l'embauche	
	Améliorer le traitement des réclamations des usagers	
	Préenseigner les déclarations de revenus en y intégrant les informations liées au décès	Nouvelle mesure
	Informers simultanément plusieurs administrations d'un changement de coordonnées (bancaires, courriel, numéros de téléphone et adresse postale)	Nouvelle mesure
<b>Améliorer l'efficacité du pilotage et de la gestion des finances publiques et améliorer la gouvernance des opérateurs</b>	Mettre en place un baromètre de la qualité de service au sein de l'administration	Nouvelle mesure
	Diviser par dix le nombre de sites internet publics	Nouvelle mesure
	Encadrer et maîtriser les dépenses fiscales et les niches sociales	
	Améliorer l'efficacité du contrôle interne budgétaire et alléger le contrôle financier	
	Garantir le niveau de qualité de la fonction d'évaluation (notamment des investissements de l'État, des dépenses fiscales et des opérateurs de l'État)	Nouvelle mesure





	Définir et mettre en place une politique d'audit interne de l'État	Nouvelle mesure
	Améliorer la gouvernance des opérateurs	
<b>Mener jusqu'à son terme l'unification des réseaux de la DGFIP</b>	Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP	
<b>Renforcer la dématérialisation et l'efficacité des procédures au sein de la DGFIP</b>	Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP	
	Franchir une nouvelle étape dans l'administration électronique des impôts (télédéclarations IR et TVA et dématérialisation des règlements)	
	Développer les échanges dématérialisés avec les notaires	
	Etudier le traitement automatisé des déclarations papier	Nouvelle mesure
	Dématérialiser les échanges entre mutuelles et trésoreries hospitalières (en copilotage avec le ministère de la Santé)	Nouvelle mesure
	Promouvoir le règlement des crédits d'impôt et de la prime pour l'emploi par virement	Nouvelle mesure
	Dématérialiser les échanges avec le secteur public local (renforcer la dématérialisation des pièces échangées, moderniser la chaîne de traitement des produits locaux et développement du règlement des produits locaux par carte bancaire notamment sur internet)	Nouvelle mesure
	Mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus métiers au sein de la DGFIP	Nouvelle mesure
	Harmoniser et optimiser les procédures de recouvrement	Nouvelle mesure
	Rationaliser les fonctions support de la DGFIP	
	Tirer les implications de la mise en place de Chorus sur les volets ordonnateurs et comptables	Nouvelle mesure
	Rationaliser le réseau des conservateurs des hypothèques	
<b>Améliorer la qualité du service rendu et l'efficacité des services des douanes et des droits indirects</b>	Poursuivre la dématérialisation des formalités gérées par la DGDDI	
	Intégrer les formalités préalables au dédouanement dans une logique de guichet unique	Nouvelle mesure
	Poursuivre la réorganisation des structures et des missions des douanes (ajuster les structures selon une logique d'efficacité et réduire le périmètre de deux missions assurées par la DGDDI)	
	Rationaliser les fonctions support de la DGDDI	Nouvelle mesure
	Préparer la mise en place la taxe poids lourds	Nouvelle mesure



### Mesures finies

- ▶ Dans chaque ministère où il n'existe pas, nomination d'un responsable des achats (RMA) ayant compétence sur l'ensemble des achats courants du ministère.
- ▶ Création d'une nouvelle administration centrale, la direction générale des Finances publiques, en mettant en commun les métiers proches et permettant une diminution de son format.
- ▶ Adoption d'un budget pluriannuel couvrant la période 2009 à 2011.
- ▶ Recensement de l'ensemble des obligations administratives imposées aux entreprises et identification des possibilités de rationalisation.
- ▶ Transfert de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État.
- ▶ Mesure des charges administratives pour les obligations jugées prioritaires par les entreprises et les services instruisant les dossiers.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

CALENDRIER		2010	2011	2012	2013
MESURES	Renforcer la qualité de la gestion des pensions des fonctionnaires de l'Etat et des opérateurs en s'appuyant sur le compte individuel des retraités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation des plans d'actions ministériels d'enrichissement des CIR</li> <li>Démarrage du pilote de liquidation via le CIR</li> <li>Expérimentation du centre d'appel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la nouvelle carte des centres de gestion des retraités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CIR complétés et début de liquidation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Dynamiser la politique immobilière de l'Etat et de ses opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer des SPSSI des services déconcentrés de l'Etat.</li> <li>Disposer des SPSSI des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appliquer des loyers aux immeubles domaniaux occupés par les opérateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Optimiser la politique d'achats de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des missions régionales achats</li> <li>Mise en place des premiers plans d'actions ministériels</li> <li>Mise en œuvre des nouvelles stratégies segments interministérielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montée en charge des plans d'actions ministériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite et développements des objectifs de 2011</li> <li>Engagement des actions d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Couverture de la quasi totalité du périmètre des achats courants, permettant d'atteindre 1Md€ de gains achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Externaliser la gestion du parc automobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer le marché de gestion de flotte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achever le déploiement du marché de gestion de flotte et la fermeture des garages administratifs</li> <li>Mettre en œuvre le premier plan annuel de réduction du nombre de véhicules (objectifs validés par la mission d'appui interministérielle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le deuxième plan annuel de réduction du nombre de véhicules (objectifs validés par la mission d'appui interministérielle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le troisième plan annuel de réduction du nombre de véhicules (objectifs validés par la mission d'appui interministérielle)</li> </ul>
Améliorer la performance des fonctions support	Mettre en place l'Office National de la Paye	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de la conception générale et détaillée du SI Paye</li> <li>Co-engagement de l'ONP et des clients sur l'offre SIRH autour de la publication du marché intégrateur</li> <li>Mise en place des premiers contrats de services hébergement et exploitation des SI de l'ONP avec la DGFiP</li> <li>Mise en place par les ministères pilotes vague 1 et 2 des évolutions organisationnelles nécessaires à la production de la paye en mode ONP et aux opérations de raccordement</li> <li>audit de raccordement pilote vague1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarrage de la recette de la solution SI paye</li> <li>Mise en place de la structure ONP de production en prévision du pilote vague 1 de début 2012</li> <li>Audit de raccordement pilotes vagues 2 et 3</li> <li>Mise en place par les ministères pilotes hors vague 1 des évolutions organisationnelles nécessaires à la production de la paye en mode ONP et aux opérations de raccordement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordement pilotes vagues 1 puis 2</li> <li>Mise en place par les ministères hors pilotes des évolutions organisationnelles nécessaires à la production de la paye en mode ONP et aux opérations de raccordement</li> <li>Calendrier de raccordement post-pilote maîtrisé</li> <li>Audit de raccordement des ministères du premier déploiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccordement des ministères pilotes vague 3</li> <li>Offre SIRH disponible</li> </ul>
	Moderniser l'organisation de la chaîne de la dépense sur les volets ordonnateurs et comptables (à travers la mise en place des centres de services facturiers au sein de la DGFiP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Installer un directeur chargé de coordonner les dépenses informatiques de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préfigurer la DSI pour une mise en place fin 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage et déploiement des initiatives du chantier fonctions support SI à travers la DSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

		CALENDRIER			
MESURES		2010	2011	2012	2013
Mener jusqu'à son terme l'unification des réseaux de la DGFIP	Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de mise en place des DLU pour atteindre 80</li> <li>Atteindre 60% du déploiement des GFU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de mise en place des DLU pour atteindre 100</li> <li>Atteindre 90% du déploiement des GFU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finaliser le déploiement des DLU</li> <li>Finaliser le déploiement des GFU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Franchir une nouvelle étape dans l'administration électronique des impôts (télédéclarations IR et TVA et dématérialisation des règlements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux services à la télédéclaration IR</li> <li>Propositions de mesures pour développer télédéclaration et télépaiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre collecte coord. bancaires pour remboursement à IR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Renforcer la dématérialisation et l'efficacité des procédures au sein de la DGFIP	Développer les échanges dématérialisés avec les notaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abaissement du seuil à 500 000 € de chiffres d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abaissement du seuil à 230 000 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Etudier le traitement automatisé des déclarations papier	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Dématérialiser les échanges entre mutuelles et trésoreries hospitalières (en copilotage avec le Ministère de la Santé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ère phase de l'expérimentation dédiée à l'adaptation des chaînes de facturation hospitalière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2ème phase de l'expérimentation avec mise en œuvre du dispositif informatique d'échanges d'informations (ordonnateurs-comptables-caisses sociales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Promouvoir le règlement des crédits d'impôts et de la prime pour l'emploi par virement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation pour le paiement par virement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin 2010 début 2011 : évaluation de l'opération et détermination d'un plan d'action 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Dématérialiser les échanges avec le secteur public local (chaîne de traitement des produits locaux, règlements par carte bancaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de l'offre de paiement par internet (TIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation et expérimentation de l'offre de service DGFIP</li> <li>Ouverture d'un site internet DGFIP dédié au paiement des produits locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la mission transversale à la DGFIP et de la gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmation annuelle des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Harmoniser et optimiser les procédures de recouvrement forcé	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unification des modalités de recouvrement des produits principaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Rationaliser les fonctions support de la DGFIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication</li> <li>statuts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place opérateur unique de formation</li> <li>Achèvement mise en place SIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion des corps</li> <li>Pilote Sirhius</li> <li>Achèvement déploiement DLU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Tirer les implications de la mise en place de Chorus sur les volets ordonnateurs et comptables de la DGFIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des agents alloués aux CSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des CSP et passage à Chorus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	Rationaliser le réseau des conservateurs des hypothèques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

## CALENDRIER

MESURES	2010	2011	2012	2013
Améliorer la qualité du service rendu et l'efficacité des services des douanes et des droits indirects	Poursuivre la dématérialisation des formalités gérées par la DGDDI	Retour d'expérience Sites-pilotes et constitution groupe de projet	Plan projet Guichet unique	Guichet Unique 4 procédures
	Intégrer les formalités préalables au dédouanement dans une logique de guichet unique			
	Poursuivre la réorganisation des structures et des missions des douanes	Adaptation à l'entrée de la Suisse dans l'espace Schengen	Dernière étape de la centralisation comptable	Externalisation de la jauge Ajustement services de garantie Mise en place des 2 CSP Déploiement DGDDI
	Rationaliser les fonctions support de la DGDDI			
	Préparer la mise en place la taxe poids lourds	Signature du contrat	Déploiement en Alsace	Généralisation
Renforcer la qualité du service rendu aux usagers (particuliers et entreprises)	Améliorer l'accueil multi-canal de l'utilisateur dans l'administration (physique, téléphone, internet ...)	Pilotes d'amélioration de l'accueil dans 3 départements 1 <sup>er</sup> baromètre de l'accueil	Tous les services au référentiel Marianne	
	Simplifier la vie des entreprises	75% des actions réalisées et conformes	Atteinte de l'objectif 100 % des actions (pistes) sont réalisées et conformes	
	Donner en une seule fois à l'administration les informations de base sur l'activité de l'entreprise	Lancement de la concertation avec les partenaires de l'administration		Suppression des déclarations
	Permettre aux entreprises retenues dans le cadre d'un marché public d'obtenir une attestation fiscale dématérialisée		Début de mise en place de l'attestation dématérialisée pour les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu	
	Créer un compte unique et bouquet de services personnalisés pour les PME (sur le modèle de mon.service.public.fr).	Lancement des travaux de production		
	Simplifier l'ensemble des démarches liées à l'export	Définition d'un plan d'actions avec les autres acteurs de l'export		Réalisation du programme de la Mission dématérialisation
	Simplifier la déclaration préalable à l'embauche		Lancement d'un pilote – déclaration simplifiée par téléphone	
	Améliorer le traitement des réclamations usagers		Démarrage de la généralisation à l'ensemble des services de l'État et organismes sociaux	Dispositif généralisé à la plupart des services de l'État et organismes sociaux
	Pré-renseigner les déclarations de revenus en y intégrant les informations liées au décès	Lancement d'une étude technique pour l'acquisition de l'information relative aux décès	Modification des textes contraignant les ayants-droits à déposer la déclaration de revenu « provisoire » dans les 6 mois suivant le décès :	Envoi l'année suivant le décès de déclarations préremplies tenant compte de l'indication du décès
	Informier simultanément plusieurs administrations d'un changement de coordonnées (bancaires, courriel, numéro de téléphones et adresse postale)	Ouverture du service en ligne		
	Mettre en place un baromètre de la qualité de service au sein de l'administration	Première publication des résultats du baromètre sur 15 indicateurs clés	Déploiement du baromètre au sein de l'administration	
	Diviser par 10 le nombre de sites internet publics			

MESURES	CALENDRIER			
	2010	2011	2012	2013
<div>Améliorer l'efficacité du pilotage et de la gestion des finances publiques et améliorer la gouvernance des opérateurs</div>	Encadrer et maîtriser les dépenses fiscales et les niches sociales. • -	• -	• -	• -
	Améliorer l'efficacité du contrôle interne budgétaire et alléger le contrôle financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>ère</sup> version du cadre de référence interministériel du CIB</li> <li>Lancement d'une nouvelle vague d'expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication du nouveau RGCP rendant obligatoire le déploiement du CIB</li> </ul>	• -
	Garantir le niveau de qualité de la fonction d'évaluation (notamment des investissements de l'Etat, des dépenses fiscales et des opérateurs de l'Etat)	• -	• -	• -
	Mettre en œuvre une politique d'audit interne de l'Etat	• -	• -	• -
Améliorer la gouvernance des opérateurs	• -	• -	• -	• -





## Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP) doit aujourd'hui s'adapter à quatre grands défis : alimentaire, environnemental, énergétique et climatique, territorial. Pour faire face à ces enjeux majeurs, le ministère assure plusieurs missions :

- développer une agriculture et une pêche durables ;
- garantir une alimentation sûre, diversifiée et durable ;
- valoriser les produits, réguler les marchés ;
- soutenir la production et la gestion forestière, préserver la biodiversité ;
- orienter la formation, la recherche et le développement ;

La révision générale des politiques publiques au ministère de l'Agriculture concentre ses efforts sur cinq axes de transformation :

- le regroupement des structures des services déconcentrés et la rationalisation des fonctions support et de contrôle de l'administration centrale et des services déconcentrés ;
- la création de nouveaux opérateurs et leur rationalisation et la modernisation des organismes consulaires ;
- la simplification et la dématérialisation des processus ;
- le renforcement de l'efficacité des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt ;
- le recentrage de l'action des services de l'État en matière de sécurité et de qualité sanitaire de la chaîne alimentaire.

Le premier cycle de réforme a ainsi permis de créer de nouvelles structures et de disposer d'une architecture ministérielle plus resserrée. La nouvelle vague de réforme mettra l'accent sur la rationalisation des fonctions supports afin notamment d'exploiter les possibilités de mutualisations offertes par le regroupement de structures. La simplification et la dématérialisation des processus, principalement en matière de gestion des aides, seront également une priorité.

### 1) Rationaliser l'organisation de l'administration centrale et des services déconcentrés

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche a permis de mettre en œuvre d'importantes réformes :

- l'efficacité et la cohérence des interventions de l'État dans les départements, notamment dans le domaine du développement durable, ont été renforcées par la création des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture, devenues directions départementales du territoire au 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- la réorganisation de l'administration centrale est achevée. Elle permet une meilleure répartition des responsabilités entre les directions et améliore la mise en œuvre de la



politique agricole commune et des politiques d'intervention. L'optimisation de l'efficacité des fonctions support a également été engagée, grâce à leur mutualisation au sein du secrétariat général. De même, le ministère s'est doté d'une structure spécifiquement consacrée à la prospective et à l'évaluation, adossée au service en charge des statistiques.

Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, le ministère doit poursuivre ses efforts afin d'assurer une meilleure allocation des ressources vers les priorités du ministère :

- le mouvement de mutualisation des fonctions support en administration centrale sera poursuivi, notamment dans le cadre du déploiement des nouveaux outils informatiques de gestion ;
- l'organisation du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux sera redéfinie pour être adaptée aux enjeux du ministère ;
- suite au regroupement des services déconcentrés au sein de nouvelles structures, les fonctions support des services déconcentrés seront optimisées en tirant notamment profit des possibilités de mutualisation ;
- le ministère continuera d'assurer le retrait progressif de l'État des activités d'ingénierie concurrentielle dont le maintien dans la sphère publique n'est plus justifié, dès lors qu'une offre équivalente existe dans le secteur privé.

## 2) Rationaliser l'organisation des opérateurs et des organismes consulaires

Le ministère a restructuré ses dispositifs d'intervention au service du monde agricole afin de garantir un service plus homogène, plus accessible et à moindre coût :

- pour mettre en place un organisme unique de paiement des aides agricoles, le ministère a procédé à la fusion entre le CNASEA (Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles) et l'ancienne agence unique de paiement. L'agence de services et de paiement (ASP) a ainsi été créée le 1<sup>er</sup> avril 2009 ;
- afin de simplifier les structures administratives en charge des interventions de régulation des marchés agricoles et de renforcer leur efficacité, le ministère a fusionné les cinq offices existants au sein de FranceAgriMer. Ce nouvel établissement a également été créé le 1<sup>er</sup> avril 2009. Dans un souci d'efficacité de gestion, les délégations régionales de l'établissement ont été intégrées au sein des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt ;
- l'essentiel des moyens du ministère en matière d'aménagement rural ayant été transféré aux départements en 1983 (dans le cadre de la mise en place de la dotation globale d'équipement des départements), le MAAP a mis fin à ses activités résiduelles en la matière ;
- sur la base du volontariat des régions concernées, les biens de la Compagnie nationale d'aménagement de la région du Bas-Rhône Languedoc (BRL) et de la Société du Canal de Provence (SCP) ont été transférés aux régions ;
- depuis 1998, trois mécanismes principaux étaient dédiés à l'aide à la cessation d'activité des agriculteurs en difficulté : la préretraite, le congé formation et l'aide à la réinsertion professionnelle. Le principe de préretraite étant en contradiction avec la volonté gouvernementale d'encourager l'emploi des seniors, et le congé formation relevant désormais des compétences des collectivités locales, ces deux dispositifs ont été supprimés ;



- afin d'offrir aux agriculteurs une meilleure qualité de service, de s'adapter à l'évolution de l'organisation territoriale des services de l'État et de stabiliser les recettes fiscales qui financent une partie de leur activité, les chambres départementales d'agriculture ont amorcé un large mouvement de mutualisation de certaines activités au niveau régional.

La rationalisation des opérateurs et des organismes consulaires va se poursuivre pour mieux s'adapter aux objectifs prioritaires du ministère et moderniser les moyens mis à la disposition des agriculteurs :

- la réforme des chambres d'agriculture sera complétée par l'intégration progressive des missions de service public assurées jusqu'alors par les ADASEA (Associations départementales pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles). Les mutualisations régionales seront renforcées : un socle commun minimal de dix activités devra être constitué au niveau de chaque région d'ici 2012. Cette démarche de mutualisation, qui concerne autant les activités métier que les fonctions support, a vocation à être élargie progressivement ;
- un audit de l'agence de services et de paiement (ASP) est actuellement en cours pour définir les principaux leviers d'optimisation de son organisation et adapter au mieux cette nouvelle structure à ses missions ;
- l'organisation de FranceAgriMer sera optimisée grâce à l'exploitation de toutes les synergies permises par le regroupement des offices agricoles en son sein.

### 3) Simplifier et dématérialiser les processus

La nouvelle vague de réforme met l'accent sur la simplification et la dématérialisation des processus.

Pour bénéficier des aides de la PAC, qui représentent une part substantielle de leurs revenus, les agriculteurs doivent établir chaque année des déclarations spécifiques de demande d'aide. Actuellement, les agriculteurs ont le choix entre la déclaration papier et la télédéclaration, qui représente à peu près 30 % des dossiers déposés, avec un écart important d'un département à l'autre. Il a été décidé de franchir une nouvelle étape de dématérialisation pour atteindre le taux de 65 % de télédéclarations à horizon 2013 (dossiers surfaces). La dématérialisation permettra d'alléger la charge d'instruction pour les services et de limiter le risque d'erreurs de saisie. La dématérialisation permet également à chaque agriculteur d'avoir accès en permanence à son dossier à jour. Il peut ainsi prendre connaissance des aides auxquelles il a droit et savoir en toute transparence où en est la validation de sa demande par les services du ministère de l'Agriculture.

Par ailleurs, le processus de gestion des aides devra faire l'objet d'une rationalisation, dont les modalités seront fixées à l'issue de l'audit en cours auprès de l'ASP.

### 4) Renforcer l'efficacité des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt

Depuis 2007, le ministère a revu en profondeur l'organisation de ses moyens au service des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt afin de les adapter aux nouveaux défis et aux outils modernes. Cette réorganisation lui a permis de recentrer son action sur les missions de service public et les enjeux nouveaux liés à la valorisation du patrimoine forestier et à la préservation durable des ressources issues de la pêche :

- l'institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) a été officiellement créé au 1<sup>er</sup> février 2010. Regroupant les actions de service public des deux établissements

d'origine (Haras nationaux et Ecole nationale d'équitation), il a vocation à assurer un service de proximité aux éleveurs sur l'ensemble du territoire (observatoire, recherche, formation, sécurité sanitaire, valorisation). Les missions concurrentielles seront, elles, transférées au groupement d'intérêt public « France Haras » ;

- le centre national de la propriété forestière (CNPF), issu de la fusion du centre national professionnel de la propriété forestière (CNPPF) et des centres régionaux de la propriété forestière (CRPF), a été créé le 22 mars 2010. Les synergies permises par ce regroupement renforcent l'efficacité des actions menées pour le développement de la forêt en France ;
- le contrôle des pêches a été réorganisé grâce à un nouvel outil de saisie des journaux de bord des navires (déclaration des zones et tailles de captures) et au renforcement du centre national de surveillance des pêches (désormais opérationnel 24h/24). Au-delà des objectifs de préservation de la ressource halieutique, d'économie du secteur et d'aménagement du territoire littoral, cette mesure met la France en capacité de respecter les obligations communautaires (et d'éviter ainsi des amendes conséquentes).

Si les réformes sont désormais clairement définies et la modernisation des outils bien engagée, les nouvelles structures doivent encore monter en puissance au cours des prochaines années :

- la modernisation du contrôle des pêches sera poursuivie dans l'optique d'une gestion toujours plus efficiente de la ressource naturelle. Grâce à la dématérialisation, le déploiement en 2010 de systèmes embarqués sur les navires de plus de 24 mètres permettra la déclaration en ligne quotidienne des journaux de bord électroniques. Le ministère se mettra en capacité d'exploiter au mieux ces informations ;
- la mise en place des nouvelles structures en charge de la politique du cheval sera accélérée, pour leur permettre d'être pleinement opérationnelles avant la fin de l'année.

## 5) Recentrer l'action des services de l'État en matière de sécurité et de qualité sanitaire de la chaîne alimentaire

La gestion de l'équarrissage est désormais confiée aux professionnels du secteur (éleveurs et abatteurs). Le service public de l'équarrissage a en effet été libéralisé, son financement et son fonctionnement étant assurés sans intervention directe de l'État.

Le ministère va poursuivre l'adaptation du dispositif français à la législation européenne, tout en recentrant son action sur ses priorités de sécurité et de qualité sanitaire :

- les états généraux du sanitaire ayant réaffirmé la nécessité d'une séparation entre l'évaluation et la gestion des risques dans le domaine végétal, l'État va revoir son organisation en transférant le laboratoire national de protection des végétaux à la future agence nationale d'évaluation des risques sanitaires ;
- le pilotage national des actions en matière d'hygiène alimentaire sera optimisé sur la base des propositions de groupes constitués entre la direction générale de l'alimentation du ministère de l'agriculture et la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes du ministère de l'économie ;
- l'intervention des organismes qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire sera également rationalisée pour une plus grande cohérence des interventions sur l'ensemble du territoire national. En matière de sécurité animale, le recours aux délégations de mission sera étendu vers les organismes à vocation sanitaire et, comme l'illustre le « zoom » ci-dessous, la certification sanitaire, le contrôle officiel et les



exigences européennes du paquet hygiène en élevage seront délégués aux vétérinaires privés.

**Rationaliser l'intervention des organismes et services déconcentrés qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire : exemple du dispositif de certification et de contrôle en santé et protection animale**

**Objectif : renforcer la qualité et l'efficacité des contrôles en santé et protection animale et de la certification**

Les vétérinaires assurent d'ores et déjà un maillage complet du territoire et sont présents au quotidien dans les élevages. 5 000 vétérinaires privés ruraux disposent d'ailleurs aujourd'hui d'un mandat sanitaire les habilitant à remplir des missions de surveillance sur les épidémies. Les contrôles pour la certification à l'exportation ainsi que les contrôles en protection animale et en santé publique sont réalisés en parallèle dans les élevages par les inspecteurs de la santé publique vétérinaire des directions départementales de la protection des populations. L'enjeu est de taille pour le secteur des exportations agricoles et agroalimentaires. La qualité de la certification des animaux vivants à l'exportation est en effet nécessaire pour assurer la crédibilité à l'international du niveau sanitaire français.

**Perspectives : transférer les contrôles en protection animale et la certification aux vétérinaires présents sur le terrain**











Il a été décidé de profiter pleinement de la présence des vétérinaires dans les élevages pour leur confier les missions de certification à l'exportation, de contrôles en protection animale et de contrôles en santé publique. L'État assurera alors essentiellement le pilotage et la supervision du dispositif tout en poursuivant une part restreinte de contrôles directs.

**Liste des nouvelles réformes**

- ▶ Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle.
- ▶ Mutualiser et rationaliser les fonctions support en services déconcentrés : DRAAF, DDT, DDCSPP.
- ▶ Développer la télédéclaration des demandes d'aides.
- ▶ Rationaliser les processus de gestion des aides.
- ▶ Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire
- ▶ Rationaliser l'intervention des organismes et services déconcentrés qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire (santé animale et végétale).



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Rationaliser l'organisation de l'administration centrale et des services déconcentrés</b>	Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle	<b>Nouvelle mesure</b>
	Créer les DDT et les DRAAF	
	Mutualiser et rationaliser les fonctions support en services déconcentrés : DRAAF, DDT, DDCSPP	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Rationaliser l'organisation des opérateurs et des organismes consulaires</b>	Créer et rationaliser l'organisation de l'ASP	
	Créer et rationaliser l'organisation de FranceAgriMer	
	Renforcer la dynamique régionale du réseau des chambres d'agriculture	
<b>Simplifier et dématérialiser les processus</b>	Développer la télédéclaration des demandes d'aide	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser les processus de gestion des aides	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Renforcer l'efficacité des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt</b>	Renforcer les contrôles en matière de pêche par un meilleur ciblage	
	Recentrer les missions de l'État en matière de politique du cheval	
	Regrouper et rationaliser les moyens de soutien à la gestion de la forêt privée au sein du CNPF	
	Dynamiser la gestion de la forêt publique en rationalisant l'organisation de l'ONF et en intégrant l'IFN à l'IGN	
<b>Recentrer l'action des services de l'État en matière de sécurité et de qualité sanitaire de la chaîne alimentaire</b>	Adapter le dispositif de financement des contrôles sanitaires à la nouvelle législation européenne	
	Optimiser le pilotage national des actions en matière d'hygiène alimentaire	<b>Nouvelle mesure</b>
	Libéraliser la gestion de l'équarrissage	
	Rationaliser l'intervention des organismes qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire (santé animale et végétale)	<b>Nouvelle mesure</b>





### Mesures finies

- ▶ Regroupement de la direction générale de la forêt et des affaires rurales et de la direction générale des politiques économiques, européennes et internationales, qui traitent toutes deux de la politique agricole, dans une direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires.
- ▶ Limitation des interventions nationales et déconcentrées au bénéfice des associations en faveur du monde rural aux obligations communautaires en la matière (financements du Réseau rural).
- ▶ Après apurement des dettes et respect des engagements, transfert des biens des Sociétés d'aménagement régional aux régions, et arrêt du financement des travaux d'hydraulique par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
- ▶ Rationalisation des aides à la cessation d'activité par la suppression du congé formation, de la compétence des régions, et du dispositif de préretraite des agriculteurs, en cohérence avec la politique du gouvernement en matière d'emploi des seniors.

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

### Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche : calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013
Rationaliser l'organisation de l'administration centrale et des services déconcentrés	Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle	<ul style="list-style-type: none"><li>Mise en place des nouvelles structures de l'inspection générale issues de la réforme du CGAAER</li><li>Juin 2010 Lancement de la carte achat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fin de la migration de la gestion administrative RH sur AGORHA et 1<sup>ère</sup> paie à blanc ONP</li><li>Préparation de la fusion des missions nationales de contrôle des organismes de sécurité sociale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bascule sur le SI paye ONP</li><li>Restructuration de la fonction immobilière centrale</li><li>Fusion des missions nationales de contrôle des organismes de sécurité sociale</li></ul>	
	Créer les DDT et les DRAAF	<ul style="list-style-type: none"><li>Fin de la réforme de l'échelon régional du MAAPI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dématisation de la gestion des déplacements en DRAAF et en DDT (ARGOS)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>01/01/12 arrêt de l'ingénierie publique concurrentielle</li></ul>	
	Mutualiser et rationaliser les fonctions support en services déconcentrés : DRAAF, DDT, DDCSPP		<ul style="list-style-type: none"><li>Juin 2010 Lancement de la carte achat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fin de la migration de la gestion administrative RH sur AGORHA et 1<sup>ère</sup> paie à blanc ONP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bascule sur le SI paye ONP</li></ul>
Rationaliser l'organisation des opérateurs et des organismes consulaires	Créer et rationaliser l'organisation de l'ASP	<ul style="list-style-type: none"><li>Attente des conclusions de l'audit opérateur</li></ul>			
	Créer et rationaliser l'organisation de FranceAgriMer	<ul style="list-style-type: none"><li>Signature et mise en œuvre d'un contrat d'objectifs et de performances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fin du chantier de réingénierie</li><li>31/12/2011: réforme achevée</li></ul>		
	Renforcer la dynamique régionale du réseau des chambres d'agriculture	<ul style="list-style-type: none"><li>Adoption de dispositions de renforcement des CRA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conventions d'objectifs entre préfets de région et Chambres régionales et départementales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Achèvement de la mise en place dans les chambres du socle d'actions mutualisées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluation des conventions d'objectifs</li></ul>
Simplifier et dématérialiser les processus	Développer la télédéclaration	<ul style="list-style-type: none"><li>Lancement du plan d'actions téléPAC 80%: plan de communication 2010.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ouverture du chantier ergonomie de téléPAC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Différenciation dossier papier et télédéclaration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Atteinte de la cible de 65% des demandes établies par télédéclaration</li></ul>
	Rationaliser les processus de gestion des aides	<ul style="list-style-type: none"><li>Attente des conclusions de l'audit opérateur</li></ul>			

## Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche : calendrier des résultats des mesures à 2013

MESURES		CALENDRIER		
		2010	2011	2012
<b>Renforcer l'efficacité des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt</b>	Renforcer les contrôles en matière de pêche par un meilleur ciblage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau dispositif de contrôle opérationnel en juillet</li> </ul>		
	Recentrer les missions de l'État en matière de politique du cheval	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de l'IFCE</li> <li>Mise en place d'une convention constitutive d'un groupement d'intérêts publics pour impliquer les acteurs de la filière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place opérationnelle de France Haras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réforme achevée fin 2012</li> </ul>
	Regrouper et rationaliser les moyens de soutien à la gestion de la forêt privée au sein du CNPF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création du centre national de la propriété forestière par regroupement de centres régionaux et nationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision du contrat d'objectifs et réforme achevée</li> </ul>	
	Dynamiser la gestion de la forêt publique en rationalisant l'organisation de l'ONF et en intégrant l'IFN à l'IGN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission d'expertise pour la préfiguration de la fusion IFN-IGN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début 2011 : Mise en place d'un outil national statistique sur le cours du bois</li> <li>Décembre 2011 : première application au calcul de dividendes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début 2012 : Fusion IFN-IGN</li> <li>Fin de la réforme IFN-IGN</li> </ul>
<b>Recentrer l'action des services de l'État en matière de sécurité et de qualité sanitaire de la chaîne alimentaire</b>	Adapter le dispositif de financement des contrôles sanitaires à la nouvelle législation européenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2010 : fin de la révision du dispositif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2011 : bilan sanitaire du dispositif révisé</li> </ul>	
	Optimiser le pilotage national en matière d'hygiène alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>clarification des responsabilités en matière de pilotage national</li> </ul>		
	Libéraliser la gestion de l'équarrissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Octobre 2010 : étude d'impact sur la sécurité sanitaire</li> </ul>		
	Rationaliser l'intervention des organismes qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire (santé animale et végétale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etats généraux du sanitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation de la délégation aux vétérinaires sanitaires pour la certification aux exportations animale</li> <li>Déploiement du dispositif renforcé de délégation aux organismes à vocation de santé animale</li> <li>Déploiement progressif des délégations pour la protection et la santé des animaux.</li> <li>transfert du LNPV à l'AFSSA</li> </ul>	



## Ministère de la Culture et de la Communication

Le ministère de la Culture et de la Communication répond à quatre principales missions :

- la préservation et la mise en valeur du patrimoine historique ;
- le soutien à la création artistique dans toutes ses composantes ;
- l'éducation artistique et la transmission des savoirs ;
- le développement de l'économie de la culture et des industries culturelles et de communication.

La révision générale des politiques publiques a conduit à réformer la façon dont les politiques sont conduites par le ministère, avec cinq objectifs :

- la rationalisation de la gouvernance de la politique culturelle ;
- l'amélioration de la gouvernance des opérateurs ;
- la clarification des missions des différents acteurs du secteur muséal ;
- la modernisation des politiques d'intervention de l'État pour la création artistique ;
- la simplification et la modernisation de la gestion du patrimoine.

Ce premier cycle a permis une réorganisation de l'administration centrale, ainsi que des premiers regroupements d'opérateurs. Dans les trois prochaines années, priorité sera donnée à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du secteur muséal et à la réforme du spectacle vivant. Il s'agira également de faciliter l'accès des citoyens au patrimoine culturel à travers la modernisation de la gestion des archives, et de simplifier les démarches administratives liées au patrimoine. Un effort sera fait, enfin, pour poursuivre la rationalisation des fonctions support de l'administration centrale, des services déconcentrés et des opérateurs du ministère.

### 1) Rationaliser la gouvernance de la politique culturelle

Depuis décembre 2007, la mise en œuvre de la RGPP au ministère de la Culture et de la Communication a permis de mettre en œuvre d'importantes réformes :

- la lisibilité des grandes politiques culturelles portées par le ministre de la Culture et de la Communication a été améliorée grâce à la nouvelle organisation de l'administration centrale, simplifiée et renforcée autour de trois directions générales et d'un secrétariat général. Cette nouvelle organisation accroît les capacités de pilotage stratégique de l'administration centrale et clarifie le fonctionnement des services ;
- les services du ministère ont bénéficié d'une rationalisation de leur implantation immobilière. Les différentes vagues de déménagement ont concerné 1 400 agents, permettant de libérer plusieurs bâtiments tels que l'hôtel Kinsky ou les locaux occupés jusqu'alors par la direction du développement des médias rue de Varenne à Paris ;
- l'élaboration de projets de service a accompagné la réorganisation des Directions régionales des affaires culturelles. Les DRAC intègrent désormais les services départementaux de l'architecture et du patrimoine (SDAP).



Alors que ces réformes produisent leurs premiers résultats, le ministère doit poursuivre ses efforts afin de renforcer l'efficacité de l'intervention des principaux acteurs de la politique culturelle en administration centrale et dans les services déconcentrés.

- L'adéquation entre les moyens affectés aux DRAC et l'activité culturelle dont elles ont la charge sera approfondie. La répartition des effectifs support entre les DRAC sera au cours des prochaines années décidée en fonction de critères mieux définis, leur permettant de remplir au mieux leurs missions sur l'ensemble du territoire.
- La rationalisation des moyens au sein de l'administration centrale, en particulier la mutualisation des fonctions support, sera également poursuivie.
- L'efficacité de la préservation et de la restauration du patrimoine et des espaces protégés, déjà renforcée par la mise en concurrence des architectes en chef des monuments historiques, sera également soutenue par la simplification des processus d'autorisation de travaux, parfois trop lourds et inadaptés aux véritables enjeux des sites concernés.
- La poursuite du regroupement d'écoles au sein de pôles d'excellence, en mettant en commun leurs moyens et en enrichissant le cursus des étudiants, leur permettra de relever le défi de l'habilitation des diplômés (dans le système licence-master-doctorat) et leur reconnaissance européenne.

## 2) Améliorer la gouvernance des opérateurs

La restructuration du paysage des opérateurs a été amorcée, en même temps que l'administration centrale se dotait de nouvelles structures responsables de l'exercice de la tutelle.

- Le rapprochement du Service national des travaux (SNT) avec l'Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC) permet de mieux piloter la maîtrise d'ouvrage de l'État.
- Dans le domaine de l'audiovisuel extérieur, le regroupement de Radio France Internationale (RFI), TV5 Monde et France 24 au sein d'un même holding (AEF), a permis de dégager des synergies fortes comme le journal commun ou le développement d'un pôle arabophone.
- La gouvernance du CNC (centre national du cinéma et de l'image animée) a été renouvelée avec la création d'un conseil d'administration. La simplification des circuits financiers, avec une affectation directe des taxes, permet de réduire les coûts de gestion tout en améliorant la capacité de réaction de l'établissement dans la mise en œuvre des politiques publiques.

La démarche sera poursuivie, notamment à l'issue d'audits qui seront réalisés auprès des principaux opérateurs.

- Le renforcement du pilotage des opérateurs sera poursuivi par la généralisation des contrats de performance et le développement des ressources propres des établissements. La gestion du personnel dans les établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication sera rendue plus homogène.
- Ces établissements participeront à l'effort de modernisation et de rationalisation des moyens affectés à la politique culturelle, en particulier sur les fonctions support.

- Des audits ciblés sur les principaux établissements publics (Louvre, Versailles, Orsay ou encore l'Opéra national de Paris) permettront d'identifier les leviers les plus adéquats pour améliorer l'efficacité de leur organisation.

### 3) Clarifier les missions des différents acteurs du secteur muséal

La réorganisation du secteur muséal a démarré depuis 2007 avec la rénovation des liens entre l'ancienne direction des musées de France et les musées sous statut de service à compétence nationale (SCN). Des missions d'audit spécifiques ont permis de définir de nouvelles orientations pour la modernisation de la Réunion des musées nationaux (RMN) et l'évolution des musées sous statut SCN.

- Le plan de modernisation de la Réunion des musées nationaux (RMN) lui permettra de préparer efficacement l'ouverture à la concurrence pour ses principales concessions commerciales et de renforcer son positionnement de prestataire de service de référence face aux défis de l'internet, de la valorisation du fonds photographique et du développement international.
- Un nouvel établissement de référence en matière de culture scientifique et technique, Universcience, a été créé au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Issu de la fusion entre la Cité des sciences et de l'industrie et le Palais de la découverte, il bénéficiera d'une visibilité internationale accrue et d'un rôle de tête de réseau au niveau national, tout en dégageant des synergies entre les deux établissements d'origine.
- Le musée de Fontainebleau, d'une part, et la manufacture et le musée de Sèvres, d'autre part, ont été transformés en établissements publics. L'Orangerie vient d'être rattachée au musée d'Orsay et le musée Picasso est devenu un établissement public autonome en juin 2010.
- Ces premières transformations ont permis de préciser l'évolution attendue du secteur muséal, dans le souci d'une simplification de sa gestion et d'une meilleure adéquation aux attentes du public. La réforme se poursuivra dans les trois prochaines années avec une nouvelle organisation des musées encore sous statut de Service à compétence nationale (SCN).

### 4) Moderniser les politiques d'intervention de l'État pour la création artistique

Une première phase de concertation nationale - les entretiens de Valois - a cédé la place depuis 2009 à des conférences régionales du spectacle vivant. Ce cycle de concertation avec les principaux acteurs du spectacle vivant, artistes, collectivités locales a permis de dessiner les grandes orientations de la réforme :

- une nouvelle organisation des réseaux et labels permettra au ministère de cibler au mieux le soutien à la création artistique en cohérence avec les grands objectifs de sa politique culturelle. La dynamique de la création artistique sera renforcée à travers la libération de nouvelles marges de manœuvre et la définition de règles mieux partagées et plus équitables.





## 5) Simplifier et moderniser la gestion du patrimoine

Depuis 2007, le ministère a concentré son action en faveur du patrimoine national sur la modernisation des moyens mis au service de la préservation et de la rénovation des monuments ou espaces protégés.

- Dans le cadre du plan de relance, le ministère a expérimenté un nouveau contrat de travail permettant de satisfaire les exigences de rapidité dans le lancement de travaux, sans sacrifier les impératifs de préservation du patrimoine archéologique. Ce contrat d'activité, offre à l'Inrap (Institut national de recherche en archéologie préventive) plus de flexibilité dans ses recrutements pour faire face aux besoins de fouilles. Il fera l'objet d'une évaluation après un an de mise en œuvre. En parallèle, de nombreuses structures publiques et privées ont été agréées dans le cadre du développement d'une offre locale alternative dans ce domaine.
- L'État a ouvert à la concurrence la maîtrise d'œuvre des travaux sur les monuments historiques, renforçant la responsabilité et la marge de manœuvre de leur propriétaire.

Poursuivant cette logique de modernisation, le ministère s'attachera au cours des prochaines années à adapter la valorisation du patrimoine national aux exigences actuelles, en particulier dans le domaine numérique à travers la simplification de l'accès du grand public aux archives patrimoniales.

- La gestion des archives bénéficiera d'une politique ambitieuse de numérisation dans une logique interministérielle. L'objectif est de mettre en place une plate forme d'archivage physique commune et de faciliter l'accès du grand public aux archives patrimoniales par l'intermédiaire d'un portail unique.

### La modernisation de la gestion des archives

#### Objectifs : un pilotage unique et une optimisation des investissements

Malgré l'existence de règles communes et d'un corps interministériel des conservateurs, la collecte, le classement, le stockage, la communication et la mise en valeur des archives sont gérés de manière séparée dans les ministères.

Un pilotage interministériel renforcé sera mis en place afin d'améliorer la coordination de projets communs, en particulier les marchés publics nécessaires à la numérisation.

#### Perspectives : un portail numérique des archives de France

La numérisation des fonds d'archives permettra de répondre aux plus grandes attentes du public selon une logique de plateforme d'archivage commune sélectionnée par des marchés publics mutualisés.
















### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Poursuivre la rationalisation et la mutualisation des fonctions support en administration centrale et dans les services déconcentrés.
- ▶ Simplifier les demandes de subventions et leur traitement.
- ▶ Développer la performance et l'efficacité des opérateurs.
- ▶ Simplifier les processus d'autorisation de travaux concernant les espaces et les sites protégés.
- ▶ Mettre en place une instance de pilotage interministériel renforcé dont la vocation sera de faciliter l'accès au patrimoine culturel et de moderniser la gestion des archives de l'État.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Rationaliser la gouvernance de la politique culturelle</b>	Rationaliser l'organisation des services en charge de la définition et du pilotage de la politique culturelle	
	Poursuivre la rationalisation et la mutualisation des fonctions support en administration centrale et dans les services déconcentrés	<b>Nouvelle mesure</b>
	Rationaliser le réseau des écoles du ministère	
	Simplifier les demandes de subventions et leur traitement	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Améliorer la gouvernance des opérateurs</b>	Renforcer la gouvernance des opérateurs	
	Développer les ressources propres des établissements publics	
	Développer la performance et l'efficacité des opérateurs	<b>Nouvelle mesure</b>
	Améliorer le pilotage des grands projets culturels	
	Rénover le statut du CNC	
	Réformer l'audiovisuel public extérieur	
<b>Clarifier les missions des différents acteurs du secteur muséal</b>	Procéder au rattachement des musées sous statut SCN aux structures d'accueil définies	
	Moderniser la gestion de la RMN	
	Regrouper le Palais de la découverte et la Cité des sciences	
<b>Moderniser les politiques d'intervention de l'État pour la création artistique</b>	Clarifier les modalités de l'intervention de l'État en faveur du spectacle vivant	
<b>Simplifier et moderniser la gestion du patrimoine</b>	Simplifier les processus d'autorisation de travaux concernant les espaces et les sites protégés	<b>Nouvelle mesure</b>
	Renforcer la préservation du patrimoine historique et archéologique	
	Déterminer les conditions du transfert des sites patrimoniaux aux collectivités territoriales	
	Mettre en place une instance de pilotage interministériel renforcé dont la vocation sera de faciliter l'accès au patrimoine culturel et de moderniser la gestion des archives de l'État	<b>Nouvelle mesure</b>

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

### Ministère de la Culture et de la Communication : calendrier des résultats des mesures à 2013

		CALENDRIER		
MESURES		2010	2011	2012
Rationaliser la gouvernance de la politique culturelle	Rationaliser l'organisation des services du ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de la nouvelle organisation de l'administration centrale et des projets de service</li> </ul>		
	Poursuivre la rationalisation et la mutualisation des fonctions supports en administration centrale et dans les services déconcentrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration dans les projets de service du resserrement progressif des fonctions support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réallocation des effectifs support en DRAC au vu des résultats de l'étude réalisée en 2010</li> </ul>	
	Rationaliser le réseau des écoles du ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de pôles d'excellence (EPCC)</li> <li>Présentation de scénarios de mutualisations ou d'externalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation d'objectifs par école</li> <li>Définition en groupes de travail des modalités de mise en œuvre du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du plan d'action</li> </ul>
	Simplifier les demandes de subvention et leur traitement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic et définition d'un plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement des pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement des outils</li> </ul>
Améliorer la gouvernance des opérateurs	Renforcer la gouvernance des opérateurs			<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de pilotage RH partagée entre la centrale et les opérateurs</li> </ul>
	Développer les ressources propres des établissements publics		<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature des contrats de performance pour les 15 principaux opérateurs</li> </ul>	
	Développer la performance et l'efficacité des opérateurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de l'enquête fonctions support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alignement progressif vers les ratios de référence</li> <li>Mise en œuvre des recommandations des audits spécifiques, en particulier pour les ASM</li> </ul>
	Améliorer le pilotage des grands projets culturels		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvel opérateur OPPIC opérationnel</li> </ul>	
	Rénover le statut du CNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion du premier conseil d'administration</li> </ul>	
	«Réformer l'audiovisuel public extérieur		<ul style="list-style-type: none"> <li>Signature du contrat de performance de la holding AEF</li> </ul>	
Clarifier les missions des différents acteurs du secteur muséal	Procéder au rattachement des musées sous statut SCN aux structures d'accueil définies		<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation du scénario retenu pour les musées sous statut SCN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A définir selon le scénario retenu</li> </ul>
	Moderniser la gestion de la RMN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation du plan de modernisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A définir selon le plan de modernisation retenu</li> </ul>
	Regrouper le Palais de la Découverte et la Cité des Sciences		<ul style="list-style-type: none"> <li>Création du nouvel établissement Université Sciences</li> <li>Portail Internet unique</li> </ul>	

## Ministère de la Culture et de la Communication : calendrier des résultats des mesures à 2013

		CALENDRIER			
		2010	2011	2012	2013
MESURES					
Moderniser les politiques d'intervention de l'Etat pour la création artistique	Clarifier les modalités de l'intervention de l'Etat en faveur du spectacle vivant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validation et lancement du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A définir selon le plan d'action retenu</li> </ul>		
	Simplifier les processus d'autorisation de travaux concernant les espaces et les sites protégés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotes sur la simplification des processus d'autorisation de travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement dans l'ensemble des régions</li> </ul>		
Simplifier et moderniser la gestion du patrimoine	Renforcer la préservation du patrimoine historique et archéologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation du nouveau contrat d'activité sur le chantier canal Seine Nord Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan du contrat d'activité</li> </ul>		
	Déterminer les conditions du transfert des sites patrimoniaux aux collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation d'un projet de loi détaillant les conditions de transfert</li> </ul>			
	Mettre en place une instance de pilotage interministériel renforcé dont la vocation sera de faciliter l'accès au patrimoine culturel et de moderniser la gestion des archives de l'Etat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion du Comité Interministériel des Archives de France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une structure interministérielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du portail d'accès unique</li> </ul>	



## Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire

Le ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (MIIINDS) a été créé pour assurer plus efficacement trois missions, auparavant réparties entre plusieurs ministères :

- la mise en œuvre de la politique d'immigration et d'asile, qui comprend la délivrance des visas, l'examen des demandes d'asile et la police des étrangers. Cette politique a pour objectif de maîtriser l'immigration et de lutter contre l'immigration illégale ;
- la mise en œuvre de la politique d'intégration et d'accès à la nationalité française, à destination des étrangers souhaitant s'installer durablement en France et, au-delà, solliciter la nationalité française ;
- la promotion d'une politique de développement solidaire avec les pays d'origine, dans le cadre d'accords de gestion concertée des flux migratoires.

Alors que les réformes mises en œuvre depuis 2007 produisent leurs premiers résultats, la révision générale des politiques publiques du MIIINDS se poursuit. Elle s'articule autour de quatre priorités :

- améliorer le processus de délivrance des demandes de visa ;
- simplifier l'accueil et améliorer l'intégration des étrangers en situation légale ;
- optimiser les moyens et rationaliser les fonctions support du ministère ;
- améliorer les contrôles aux frontières et renforcer la lutte contre l'immigration clandestine.

Un effort particulier sera fait pour maîtriser les coûts liés aux dispositifs d'accueil (rationalisation de la gestion des centres d'accueil des demandeurs d'asile notamment) et pour supprimer les doublons de certaines démarches administratives. Le MIIINDS participera par ailleurs activement à l'action de lutte contre la fraude aux prestations sociales.

### 1) Améliorer le processus de délivrance des demandes de visa

La politique d'immigration et d'intégration comporte des procédures souvent lourdes et complexes, particulièrement en matière d'instruction des demandes de visa. Le MIIINDS doit poursuivre ses efforts de simplification des procédures afin d'alléger la charge administrative des agents et réduire les délais pour le demandeur. Le visa long séjour valant titre de séjour (VLS-TS) a ainsi déjà été mis en place. Ce visa, valable pour un séjour en France supérieur à trois mois, dispense son titulaire de se déplacer en préfecture à son arrivée sur le territoire, pour y déposer une demande de titre de séjour. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2009, date de leur mise en service, et le 31 mars 2010, ce sont 98 500 VLS-TS qui ont été délivrés, ce qui représente environ 75 % des flux entrant sur le territoire français pour une durée supérieure à trois mois.

Afin de réduire les délais d'instruction des dossiers et d'améliorer encore le service rendu au public, l'externalisation du recueil des données non biométriques pour les demandes de visa a été accélérée et couvre 47 % des visas délivrés au 1<sup>er</sup> mai 2010. Cette externalisation se poursuit et va désormais être étendue au recueil des données biométriques.



## 2) Simplifier l'accueil et améliorer l'intégration des étrangers en situation légale

La préparation menée à la fin 2009 dans les préfectures expérimentatrices de la suppression du double niveau d'instruction (préfecture-administration centrale) des demandes de naturalisation a d'ores et déjà permis de réduire les délais d'instruction et de résorber les stocks de dossiers de demandes. Ainsi, à fin 2009, les stocks ont été réduits de 27 % en administration centrale, et de 20 % dans les préfectures pilotes par rapport au début de l'année 2009. Depuis 1<sup>er</sup> janvier 2010, cette nouvelle procédure est expérimentée dans 21 préfectures et devrait être généralisée à l'ensemble des préfectures le 1<sup>er</sup> juillet prochain.

Le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) de juin 2010 a par ailleurs décidé que les procédures de réunification familiale des réfugiés seraient simplifiées et les délais d'instruction réduits. Sous l'autorité du Service de l'asile, l'Office français pour les réfugiés et les apatrides (OFPRA) instruira les demandes, devenant ainsi **le guichet unique pour les demandeurs d'asile, à la fois pour leur demande d'asile et de regroupement familial des réfugiés. Dans le même temps, seront mis en place des titres de séjour pluriannuels qui permettront d'alléger les démarches des étrangers en situation légale.**

### Développer les titres de séjour pluriannuels, en commençant par les étudiants

#### Objectifs : améliorer l'accueil des étrangers en situation légale et alléger la charge pour les préfectures

Le 1<sup>er</sup> juin 2009 ont été lancés les visas de long séjour valant titre de séjour (VLST-TS). Délivrés dans les consulats français à l'étranger, ces visas valent désormais titres de séjour après l'arrivée en France des étudiants et travailleurs étrangers bénéficiaires. Ils leur évitent ainsi un nouveau déplacement fastidieux à leur arrivée sur le territoire pour déposer un dossier en préfecture et obtenir leur titre de séjour. Ce dispositif permet donc d'améliorer l'accueil des étrangers en situation légale, tout en réduisant les demandes adressées aux préfectures. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2009 et le 31 mars 2010, 98 500 visas long séjour valant titres de séjour ont ainsi été délivrés.

Capitalisant sur ce succès, les titres de séjour pluriannuels visent à étendre cette logique aux titres de séjour eux-mêmes. Selon l'option qui sera retenue, ils permettront, soit aux étudiants bénéficiaires d'un VLS-TS de disposer directement d'un titre de séjour valable deux ans, soit aux étudiants étrangers de se voir délivrer un titre de séjour pluriannuel après leur première année d'études en France, à l'expiration de leur VLS-TS.

Cette réforme permettra d'améliorer encore l'accueil des étrangers en simplifiant leurs démarches administratives, d'alléger la charge des préfectures en réduisant le nombre de dossiers déposés et de renforcer l'attractivité de la France auprès des étudiants étrangers.

#### Perspectives : délivrance des premiers titres de séjour étudiants pluriannuels en 2011 et extension du dispositif en 2012

Le second semestre 2010 permettra de préciser le scénario retenu parmi les deux options envisagées et d'en définir les contours juridiques. Le début de l'année 2011 sera ensuite consacré aux évolutions nécessaires des systèmes d'information, ainsi qu'aux adaptations du cadre réglementaire, afin que les premiers titres de séjour pluriannuels étudiants puissent être délivrés avant la fin de l'année 2011. À partir de l'année 2012 pourra alors être étudiée l'extension du dispositif à d'autres publics, tels que les travailleurs étrangers actuellement bénéficiaires de VLS-TS.



### 3) Optimiser les moyens et rationaliser les fonctions support du ministère

Créé pour réunir les politiques liées aux migrations et à l'intégration des étrangers, le MIIINDS s'appuie sur des systèmes d'information développés par plusieurs ministères, l'Intérieur, les Affaires étrangères ou les Affaires sociales. Pour assurer ses missions avec efficacité (fiabilisation de l'information, suppression de ressaisie, réduction des délais de traitement), il lui faut donc réaliser un effort progressif de mise en cohérence de ces systèmes d'information. Après la création du ministère, une cartographie des systèmes d'information existant en matière d'immigration a ainsi été établie. Élaborée à l'été 2008, elle a permis la définition d'un schéma directeur, présenté le 30 janvier 2009. Parallèlement à cette mise en cohérence, le développement et la modernisation des logiciels se poursuit. Ainsi, un nouveau système d'information permettant aux entreprises de déclarer en ligne leur main-d'œuvre étrangère sera déployé en novembre 2010.

Dans les prochains mois, le MIIINDS renforcera sa maîtrise d'ouvrage sur ses projets informatiques afin de développer dans les meilleures conditions les projets structurants dont il a la charge. Il assurera ainsi le développement du système AGDREF 2 qui permettra, dès juin 2011, la délivrance de titres de séjour biométriques.

### 4) Améliorer les contrôles aux frontières et renforcer la lutte contre l'immigration clandestine











En réduisant le temps d'attente aux guichets de la police aux frontières, l'installation des premiers sas automatiques de contrôle biométrique dans les grands aéroports permet de fluidifier le passage aux frontières pour les ressortissants de l'espace Schengen, tout en maintenant un niveau de sécurité élevé. Depuis le 16 novembre 2009, quinze sas ont été installés dans les aéroports parisiens, ayant enregistré au 30 mars 24 000 passages. Douze sas supplémentaires seront ouverts en 2010-2011 dans les aéroports parisiens et un déploiement progressif est prévu dans les aéroports de province et d'outre-mer.

Par ailleurs, le CMPP de juin 2010 a décidé de **renforcer encore la lutte contre la fraude à l'attribution de droits sociaux**. Les prestations sociales sont versées sous conditions de régularité de séjour (à l'exception de l'aide médicale de l'État). L'interconnexion entre les systèmes d'information du MIIINDS et des organismes de protection sociale sera donc développée pour permettre d'améliorer de façon significative la détection des fraudes.

#### Liste des nouvelles réformes

- ▶ Faire de l'OFPRA le guichet unique pour les demandes d'asile et de regroupement familial des réfugiés.
- ▶ En lien avec le Conseil d'État et le ministère de la Justice, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile.
- ▶ Dématérialiser le paiement des droits à l'OFII et moderniser les fonctions comptables de l'opérateur.
- ▶ Développer les titres de séjour pluriannuels, en commençant par les étudiants
- ▶ Rationaliser la gestion des CADA.
- ▶ Participer à la lutte contre la fraude aux droits sociaux.

## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Améliorer le processus de délivrance des demandes de visa</b>	Délivrer des visas valant titres de séjour pour les demandeurs de visa de long séjour	
	Accélérer l'externalisation du recueil des demandes de visa et l'étendre au recueil des données biométriques	
<b>Simplifier l'accueil et améliorer l'intégration des étrangers en situation légale</b>	Faire de l'OFPRA le guichet unique pour les demandes d'asile et de regroupement familial des réfugiés	<b>Nouvelle mesure</b>
	En lien avec le Conseil d'État et le ministère de la Justice, participer à la définition d'un plan d'action permettant de réduire le délai de traitement des contentieux devant la Cour nationale du droit d'asile	<b>Nouvelle mesure</b>
	Recentrer les missions d'accueil et d'intégration des étrangers sur l'OFII, nouvel opérateur du ministère, et consolider ses ressources	
	Dématérialiser le paiement des droits à l'OFII et moderniser les fonctions comptables de l'opérateur	<b>Nouvelle mesure</b>
	Supprimer le double instruction, en administration centrale et dans les préfectures, des demandes de naturalisation	
	Développer les titres de séjour pluriannuels, en commençant par les étudiants	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Optimiser les moyens et rationaliser les fonctions support du ministère</b>	Améliorer la gestion des CRA pour en réduire les coûts	
	Supprimer les unités de la police aux frontières dans les départements dans lesquels son activité est faible	
	Rationaliser les systèmes d'information et leur pilotage	
	Rationaliser la gestion des CADA	<b>Nouvelle mesure</b>
<b>Améliorer le contrôle aux frontières et renforcer la lutte contre l'immigration clandestine</b>	Accélérer les contrôles aux frontières par l'installation de sas automatiques de contrôle	
	Transférer la garde des centres de rétention administrative à la Police aux frontières	
	Mettre en place auprès des préfets des pôles d'éloignement pour améliorer le taux de réussite des reconduites à la frontière	
	Participer à la lutte contre la fraude aux droits sociaux	<b>Nouvelle mesure</b>

Concernant l'automatisation des contrôles aux frontières par l'installation de sas automatiques, un bilan de l'installation des premiers sas parisiens sera réalisé avant la fin de l'année afin de mesurer leur taux d'utilisation et d'évaluer les gains de temps pour les voyageurs. Le dispositif sera élargi à trois aéroports de province (Lyon, Marseille et Nice), en commençant par Nice en 2011.

### Mesures finies

- Clarification de la responsabilité en matière de visas entre le ministère des Affaires étrangères et européennes et le ministère de l'Immigration
- Passation d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA) permettant la résorption du stock de demandes d'asile et une plus grande réactivité aux situations de variation de l'activité

## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2013

### MIINDS : calendrier des résultats des mesures à 2013 (1/2)

		CALENDRIER		
MESURES		2010	2011	2012
Améliorer le processus de délivrance des demandes de visa	Délivrer des visas valant titres de séjour pour les demandeurs de visa de long séjour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premier bilan de la mise en place et élargissement éventuel du public éligible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expérimentation dans 4 sites consulaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de l'expérimentation et déploiement</li> </ul>
	Accélérer l'externalisation du recueil des demandes de visa et l'étendre au recueil des données biométriques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix du prestataire pour la solution informatique</li> </ul>		
Simplifier l'accueil et améliorer l'intégration des étrangers en situation légale	Faire de l'OFPPA le guichet unique pour les demandes d'asile et de regroupement familial des réfugiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert de la procédure d'unité familiale de la sous-direction des visas à l'OFPPA, sous contrôle du service de l'asile</li> </ul>		
	En lien avec le Conseil d'État, réduire le délai de recours contentieux des demandes d'asile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation des pistes de réduction des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des délais de la CNDA</li> </ul>	
	Recentrer les missions d'accueil et d'intégration des étrangers sur l'OFII, nouvel opérateur du ministère, et consolider ses ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin des transferts des personnels de l'ACSé vers l'OFII. Taille cible de l'OFII atteinte</li> </ul>		
	Dématérialiser le paiement des droits à l'OFII et moderniser les fonctions comptables de l'opérateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de la solution technique pour la dématérialisation du paiement des droits OFII</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dématérialisation du paiement des droits OFII</li> <li>Transfert du recouvrement des taxes OFII à la DGFIP</li> </ul>	
	Supprimer la double instruction, en administration centrale et dans les préfectures, des demandes de naturalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralisation à toutes les préfectures de la suppression de la double instruction et réduction des délais</li> </ul>		
	Développer les titres de séjour pluriannuels, en commençant par les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination de la solution juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des titres de séjour étudiants pluriannuels</li> <li>Examen d'un élargissement des titres pluriannuels à d'autres populations</li> </ul>	

## MIINDS : calendrier des résultats des nouvelles mesures à 2013 (2/2)

		CALENDRIER			
MESURES		2010	2011	2012	2013
Optimiser les moyens et rationaliser les fonctions support du ministère	Améliorer la gestion des CRA pour en réduire les coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination d'objectifs de réduction des coûts des CRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts des CRA</li> </ul>		
	Supprimer les unités de la police aux frontières dans les départements dans lesquels son activité est faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>2<sup>ème</sup> vague de fermeture d'unités de la PAF</li> </ul>			
	Rationaliser les systèmes d'information et leur pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle gouvernance pour le futur système informatique de délivrance de titres de séjours (Agdref 2)</li> <li>Pilotes du nouveau système de contrôle de gestion des centre d'hébergement (SICC) et de la déclaration en ligne d'utilisation de main d'œuvre étrangère (Framide)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement du titre de séjour biométrique</li> <li>Fin du déploiement d'Agdref 2</li> </ul>		
	Rationaliser la gestion des CADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification des inducteurs de coût des centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des recommandations et réduction du coût des CADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la réduction du coût des CADA</li> </ul>	
Améliorer le contrôle aux frontières et renforcer la lutte contre l'immigration clandestine	Accélérer les contrôles aux frontières par l'installation de sas automatiques de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de l'installation des quinze 1<sup>ers</sup> sas</li> <li>Examen d'un déploiement à la liaison ferroviaire transmanche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargissement du dispositif à l'aéroport de Nice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargissement du dispositif aux aéroports de Lyon et Marseille</li> <li>Le cas échéant, élargissement à d'autres aéroports et à la liaison ferroviaire transmanche</li> </ul>	
	Transférer la garde des centres de rétention administrative (PAP) (CRA) à la Police aux frontières (PAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centres de rétention du Mesnil-Amelot 2 et 3 opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert à la PAF des 4 centres de rétention administrative (CRA) encore gardés par la Gendarmerie</li> </ul>		
	Mettre en place auprès des Préfets des pôles d'éloignement pour améliorer le taux de réussite des reconduites à la frontière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de pôles interservices d'éloignement pour 3 nouveaux CRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargissement éventuel du dispositif à d'autres CRA</li> </ul>		
	Participer à la lutte contre la fraude aux droits sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécification du webservice pour l'échange d'informations et validation par la Cnil</li> <li>Mise en œuvre du webservice chez Pôle Emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du webservice dans les organismes de sécurité sociale</li> </ul>		



## Réforme de l'administration territoriale de l'État

Plus de 25 ans après l'acte I de la décentralisation, quelques années après de nouveaux transferts de compétences de l'État vers les collectivités territoriales et à la suite du développement d'une offre privée sur certaines activités, les évolutions de l'organisation territoriale de l'État étaient restées trop modestes.

La réforme de l'administration territoriale de l'État intervient pour permettre la montée en puissance de l'échelon régional, maille territoriale la plus adaptée à la programmation et à l'impulsion des stratégies de l'État qui intervient seul ou en partenariat avec les collectivités territoriales. Elle doit également répondre à la nécessité de simplifier les relations des administrés avec les services de l'État et de rationaliser les moyens déployés.

Le pilotage de cette réforme, auparavant assuré par la Mission interministérielle pour la réforme de l'administration territoriale de l'État (MIRATE), est aujourd'hui confié au secrétariat général du Gouvernement, relevant du Premier ministre. Chacun des ministères est également responsable de la mise en œuvre de réformes qui affectent son réseau déconcentré.

La réforme de l'administration territoriale poursuit ainsi quatre objectifs :

- permettre la montée en puissance de l'échelon régional, maille territoriale la plus adaptée à la programmation et à l'impulsion des stratégies de l'État ;
- mettre en place de nouvelles structures régionales et départementales de l'administration de l'État ;
- mettre en place un fonctionnement intégré au sein des nouvelles structures départementales et régionales ;
- adapter les processus de mise en œuvre des politiques publiques et améliorer la qualité du service rendu.

Les nouvelles structures sont aujourd'hui en place dans l'ensemble des départements et régions, à l'exception de l'Île-de-France et de l'outre-mer. La poursuite de la réforme doit permettre de trouver de nouvelles façons de fonctionner afin de tirer tout le parti du regroupement des agents au sein de nouvelles structures.





## 1) Permettre la montée en puissance de l'échelon régional, maille territoriale la plus adaptée à la programmation et à l'impulsion des stratégies de l'État

**Niveau régional et niveau départemental constituent ensemble l'administration territoriale de l'État.** Ils exercent chacun un rôle différent, mais dépendent l'un de l'autre et s'appuient mutuellement pour la mise en œuvre des politiques ministérielles au service des administrés et de l'intérêt général.

La réforme de l'administration territoriale a permis de clarifier les rôles entre le niveau régional et le niveau départemental. Les directions régionales définissent les modalités d'application des directives nationales dans la région. Elles animent les réseaux de compétences présents dans la région, au niveau départemental et au niveau régional. Elles répartissent les moyens alloués par les ministères. Ce travail s'effectue sous l'autorité du préfet de région. L'échelon départemental est, quant à lui, l'échelon de contact avec les usagers et de mise en œuvre des politiques publiques de proximité, sous l'autorité des préfets de département qui s'appuient notamment sur les services de la préfecture, les directions départementales interministérielles et les services de police et de gendarmerie.

**Cette clarification des compétences respectives de chacun des niveaux administratifs** s'est concrétisée par la modification, le 16 février dernier, du décret du 29 avril 2004 relatif au pouvoir des préfets, dont les implications principales sont les suivantes :

- **le cadre d'action de l'État territorial est régionalisé.** Le préfet de région est dorénavant responsable de l'application des politiques nationales et communautaires, sauf exception. À ce titre, il a autorité sur le préfet de département dans la conduite des politiques publiques dans les matières qui justifient une coordination régionale renforcée. Le préfet de département est confirmé dans sa responsabilité de mise en œuvre des politiques publiques au plus près des citoyens. Dépositaire de l'autorité de l'État dans le département, il a seul la responsabilité de l'ordre public et du respect des lois. En outre, le préfet de région arrête, pour chaque programme budgétaire, la répartition des crédits entre actions et entre départements ;
- **l'unité territoriale de l'État est confortée.** Le préfet de région disposera désormais d'une équipe resserrée à ses côtés, regroupant au sein du comité de l'administration régionale (CAR) les préfets de département, le recteur d'académie, le directeur général de l'Agence régionale de santé et les directeurs des six nouvelles directions régionales de l'État. Le CAR a la charge d'élaborer la stratégie de l'État dans chacune des régions, y compris en matière budgétaire. Le préfet de département s'appuie également sur une équipe restreinte, le collège des chefs de service de l'État dans le département. Il est enfin prévu que les préfets de région et de département soient les délégués territoriaux des établissements publics de l'État, sauf exception ;
- **la mutualisation interministérielle des moyens de l'État est renforcée** au travers de plusieurs initiatives : l'élaboration et la mise en œuvre de schémas pluriannuels de stratégie immobilière dans chaque département, la mise en place de plates-formes interministérielles CHORUS - nouvelle application de gestion des crédits de l'État - la mise en œuvre de schémas régionaux et départementaux de mutualisation des moyens des services et la mise en œuvre de plans prévisionnels interministériels de gestion des ressources humaines à l'échelle de chaque région.



## 2) Mettre en place de nouvelles structures régionales et départementales de l'administration de l'État

L'administration déconcentrée s'est 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.

**Au niveau régional**, la réforme prévoyait de mettre en place des structures plus concentrées et de renforcer les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR), afin que leurs missions actuelles de coordination et d'appui au préfet de région puissent s'étendre de manière effective au pilotage d'ensemble de l'organisation de l'État dans la région. Les agences régionales de santé (ARS) sont en place depuis le 1<sup>er</sup> avril dernier. Le premier semestre 2010 a également permis de préciser les missions et l'organisation des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) et des directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Les nouvelles structures régionales sont ainsi aujourd'hui toutes opérationnelles.

**Au niveau départemental**, les nouvelles directions départementales interministérielles (DDI) sont en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Un programme immobilier est en cours pour regrouper les agents d'une même DDI et ainsi constituer une véritable communauté de travail. Les projets départementaux de regroupement immobilier sont aujourd'hui quasiment tous validés et les premiers sont d'ores et déjà mis en œuvre. Au terme des trois prochaines années, 500 000 m<sup>2</sup> seront ainsi gagnés et environ 12 millions d'euros de loyers seront économisés annuellement.

**L'organisation des services déconcentrés de l'État en Île-de-France et outre-mer** sera également revue, dans le respect de leurs spécificités respectives : les nouvelles structures seront créées dès le 1<sup>er</sup> juillet 2010 pour la région et les départements d'Île-de-France et le 1<sup>er</sup> janvier 2011 au plus tard pour l'outre-mer.

## 3) Mettre en place un fonctionnement intégré au sein des nouvelles structures départementales et régionales

La création de nouvelles structures implique la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement de l'administration dans de nombreux domaines.

Ainsi, la convergence progressive des règles de vie quotidienne des agents ou le renforcement des possibilités offertes en termes de mobilité interministérielle sont nécessaires au fonctionnement de la nouvelle administration territoriale qui se met en place aujourd'hui.

La mise en place des DDI le 1<sup>er</sup> janvier 2010 a notamment conduit à engager un important travail interministériel de **précision et de clarification des règles de gestion des ressources humaines au sein de ces nouvelles structures**. C'est l'objet de la charte de gestion des ressources humaines dans les DDI diffusée et présentée dans les régions en mars 2010. Si le principe retenu a été celui du maintien des règles de gestion RH du ministère d'appartenance des agents, l'émergence d'une « culture DDI » et d'une véritable communauté de travail nécessite de faire progressivement converger et d'harmoniser les processus RH. En outre, **de nouveaux outils de gestion et d'accompagnement des mobilités sont en cours de déploiement dans les administrations** : création de bourses interministérielles régionales d'emplois, désignation de conseillers mobilité-carrière, installation d'un espace interministériel local



d'appui en matière de GRH avec la création de plates-formes régionales interministérielles RH notamment.

**La poursuite de la réforme de l'administration territoriale va également permettre de mettre en commun un certain nombre de moyens au sein des nouvelles structures.** Afin de tirer parti du rapprochement géographique des structures de leurs services déconcentrés (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP), **les ministères sociaux ont ainsi décidé de regrouper leurs fonctions support**, en particulier en ce qui concernent la logistique et les moyens généraux. Ainsi, par exemple, les chauffeurs et les personnels en charge de l'accueil et des standards téléphoniques seront mutualisés. Le déploiement de CHORUS - nouvelle application de gestion des crédits de l'État – et de l'opérateur national de paie permettront également des mutualisations, pour partie interministérielles, au sein des fonctions budgétaires, comptables et RH. Ces mutualisations pourront se faire au sein de centres de services partagés.

#### 4) Adapter les processus de mise en œuvre des politiques publiques et améliorer la qualité du service rendu

La réforme de l'administration territoriale de l'État, notamment au niveau départemental, doit tirer parti de la diminution du nombre de structures et des progrès techniques pour simplifier les relations des administrés avec les services de l'État et rationaliser les moyens. La première phase de la réforme s'est centrée sur les structures, il s'agit aujourd'hui de **tirer parti du découplage des services pour optimiser les processus et alléger les obligations administratives qui pèsent sur les usagers.**

A titre d'exemple, la mise en place récente des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) va s'accompagner de **l'allègement et de la rationalisation des démarches administratives du champ « emploi » mais aussi « travail »**. Ainsi, par exemple, l'évolution des modalités de contrôle en matière de contrats d'apprentissage et de professionnalisation permettra de réduire de 50 % les délais d'instruction auxquels sont soumises les entreprises.

De même, la clarification des compétences entre Pôle emploi et les DIRECCTE et la concentration des compétences de l'État en matière d'emploi au niveau régional au sein des DIRECCTE vont permettre à l'administration **d'améliorer le suivi de la recherche d'emploi et d'offrir aux demandeurs d'emplois une procédure plus lisible.**

Une autre illustration de l'optimisation des démarches administratives qui sera mise en œuvre dans les services déconcentrés est **la simplification de la certification et du suivi des formations au sein des directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale (DRJSCS).** Le suivi des dossiers de formations, depuis l'inscription jusqu'à la délivrance du diplôme, sera dématérialisé afin d'en améliorer l'efficacité. La professionnalisation des brevets d'État, transformés en brevets professionnels, et le transfert de l'organisation logistique des examens et des diplômes aux organismes de formation renforcera l'État dans ses fonctions de régulation et de pilotage. Enfin, la mise en place de jurys régionaux pour délivrer les habilitations des organismes de formation permettra d'harmoniser les critères de délivrance et d'équilibrer la charge de travail entre région et départements.

**Certaines démarches seront par ailleurs dématérialisées. Ainsi a-t-il été décidé de mettre en place un télé-service afin de dématérialiser les déclarations d'urbanisme.** Près de 500 000 demandes de permis de construire et autant de déclarations préalables de travaux sont transmises chaque année à l'administration. Leur instruction implique un grand nombre d'acteurs, dans les services de l'État comme
















dans les collectivités territoriales. La conception d'un télé-service permettra au demandeur d'effectuer en ligne les déclarations liées aux travaux depuis le site [mon-service-public.fr](http://mon-service-public.fr). Les informations seront transmises directement à la commune concernée, puis transférées aux services de la direction départementale des territoires (DDT) et à la préfecture, supprimant à terme toutes les transmissions papier. Cet effort de dématérialisation, qui répond à la fois aux exigences de simplification pour les usagers et d'efficacité pour l'administration en charge du traitement des demandes, nécessitera au préalable de réorganiser les centres d'instruction et de clarifier le code de l'urbanisme.

Enfin, **la dématérialisation des demandes d'aides relevant de la politique agricole commune (PAC) sera renforcée**. Pour bénéficier des aides de la PAC, qui représentent une part substantielle de leurs revenus, les agriculteurs doivent établir chaque année des déclarations spécifiques de demande d'aide. Actuellement, les agriculteurs ont le choix entre la déclaration papier et la télédéclaration, qui représente à peu près 30 % des dossiers déposés, avec un écart important d'un département à l'autre. Il a été décidé de franchir une nouvelle étape de dématérialisation pour atteindre le taux de 65 % de télédéclarations à horizon 2013. La dématérialisation permettra d'alléger la charge d'instruction pour les services et de limiter le risque d'erreurs de saisie. La dématérialisation permet également à chaque agriculteur d'avoir accès en permanence à son dossier à jour. Il peut ainsi prendre connaissance des aides auxquelles il a droit et savoir en toute transparence où en est la validation de sa demande par les services de l'État.



## Annexe 1 : Synthèse des réformes issues des quatre premiers CMPP

Axe	Mesure	Avancement
<b>Réorganiser le niveau régional de l'administration de l'État</b>	Faire du niveau régional le niveau de droit commun du pilotage des politiques publiques de l'État dans les territoires	
	Créer huit grandes structures régionales avec des périmètres de compétence correspondant largement aux périmètres des missions des ministères dans la nouvelle organisation gouvernementale	
	Renforcer les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) dans le cadre des mutualisations interministérielles	
<b>Adapter le niveau départemental de l'administration de l'État</b>	Réorganiser les services de l'État dans les départements en 2 ou 3 directions départementales interministérielles en fonction des bénéficiaires de chaque politique publique	
	Réorganiser les services de l'État dans les départements en 2 ou 3 directions départementales interministérielles en fonction des caractéristiques et des besoins locaux	
	Réorganiser les services de la préfecture de département	
	Mettre en place la direction départementale de la protection des populations, ou la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations dans un schéma à deux directions, constituée notamment des directions départementales des services vétérinaires et des unités départementales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes	
	Mettre en place la direction départementale du territoire, sur le socle constitué par les directions départementales de l'équipement et de l'agriculture et les services « environnement » des préfectures	
	Mettre en place la direction départementale de la cohésion sociale regroupant la direction départementale de la jeunesse et des sports (DDJS) et le service des droits des femmes (SDFE), ainsi que les fonctions sociales des actuelles DDASS et DDE (hébergement d'urgence et logement dans sa fonction sociale)	
<b>Clarifier les responsabilités entre les différents échelons de l'administration territoriale et renforcer le pilotage local des opérateurs</b>	Affirmer l'autorité hiérarchique du préfet de région sur le préfet de département	
	Rapprocher chaque fois que possible des services de l'État les services d'opérateurs dont le mode d'intervention et les missions sont proches	
	Faire des préfets de région et de département les délégués des agences nationales lorsque celles-ci exercent leurs attributions sur le territoire (ANRU, ACSE, ADEME, offices agricoles fusionnés, opérateur du MIINDS, etc., à l'exception de l'opérateur pôle emploi)	
	Donner au préfet de département l'autorité fonctionnelle sur les unités départementales des services régionaux lorsqu'elles traiteront de dossiers relevant de domaines de sa compétence	



**Mettre en place les  
outils transverses  
permettant le bon  
fonctionnement de  
l'administration  
territoriale  
réorganisée**

Regrouper au sein des nouvelles directions départementales, placées sous l'autorité des préfets de département, les services de divers ministères ; elles seront l'interface des unités locales des directions ou services régionaux ; les agents y seront affectés tout en demeurant rattachés pour leur gestion à leur ministère d'origine. Aux fins de faciliter la mutualisation de moyens de fonctionnement, un nouvel outil budgétaire ad hoc sera constitué, de manière à organiser en gestion locale le regroupement des crédits permettant de financer une dépense commune à plusieurs services



### Mesures finies

Les deux mesures suivantes ont été finies durant cette période :

- ▶ L'autorité hiérarchique du préfet de région sur le préfet de département dans la conduite des politiques publiques se traduira, au travers d'une adaptation des textes, par un pouvoir d'évocation, par le préfet de région, des sujets relevant des préfets de département pour lesquels une coordination régionale renforcée est indispensable, permettant ainsi d'assurer le pilotage et la cohésion de l'action interministérielle de l'État à cette échelle.
- ▶ L'organisation interministérielle des SGAR sera consolidée au travers, notamment, de la sélection des secrétaires généraux et du portage budgétaire des chargés de missions. Ils assureront également le pilotage des mutualisations à l'échelle régionale.



## Annexe 2 : Calendrier des résultats des mesures à 2011

# Réforme de l'administration territoriale de l'État : calendrier des résultats des mesures à 2011 (1/2)

CALENDRIER		2010	2011
MESURES			
<p>Réorganiser le niveau régional de l'administration de l'État</p>	<p>Faire du niveau régional le niveau de droit commun du pilotage des politiques publiques de l'État dans les territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification du décret du 29 avril 2004 relatif au pouvoir des préfets affirmant l'autorité du préfet de région sur le préfet de département dans la conduite des politiques publiques dans les matières qui justifient une coordination régionale renforcée</li> <li>• Renforcement des SGAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des DREAL le 1<sup>er</sup> janvier 2010</li> <li>• Mise en place des DRJSCS le 1<sup>er</sup> janvier 2010</li> <li>• Mise en place des DIRECCTE le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 février 2010</li> <li>• Mise en place des DIRM le 11 février 2010</li> <li>• Mise en place des ARS le 1<sup>er</sup> avril 2010</li> <li>• Mise en place des DRAAF le 29 avril 2010</li> <li>• Mise en place des DRAC le 8 juin 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction et début de mise en œuvre des plans départementaux de mutualisation à partir des plans régionaux</li> </ul>
	<p>Créer huit grandes structures régionales avec des périmètres de compétence correspondant largement aux périmètres des missions des ministères dans la nouvelle organisation gouvernementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des SGAR par les services du Premier ministre</li> <li>• Rédaction et début de mise en œuvre des plans régionaux de mutualisation</li> </ul>	
<p>Réorganiser le niveau régional de l'administration de l'État</p>	<p>Renforcer les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) dans le cadre des mutualisations interministérielles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des DDT, des DDPP, des DDCS ou des DDCSPP le 1<sup>er</sup> janvier 2010</li> <li>• Mise en place des DDTM dans les départements littoraux</li> </ul>	
	<p>Réorganiser les services de l'État dans les départements en 2 ou 3 directions départementales interministérielles en fonction des bénéficiaires de chaque politique publique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des DDT, des DDPP, des DDCS ou des DDCSPP le 1<sup>er</sup> janvier 2010</li> <li>• Mise en place des DDTM dans les départements littoraux</li> </ul>	
<p>Adapter le niveau départemental de l'administration de l'État aux besoins</p>	<p>Réorganiser les services de la préfecture de département</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation des services déconcentrés dans la région et les départements d'Île-de-France le 1<sup>er</sup> juillet 2010</li> <li>• Poursuite des regroupements immobiliers des DDI</li> <li>• Elections des nouvelles instances représentatives des DDI</li> <li>• Elaboration des projets de service par les DDI</li> <li>• Publication de la charte de gestion RH et tenue des séminaires interrégionaux de présentation de cette charte</li> <li>• Etude et mise en œuvre de la convergence progressive des règles de vie quotidienne</li> <li>• Elaboration des schémas régionaux de mutualisation, puis des schémas départementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation des services déconcentrés dans la région et les départements d'Île-de-France le 1<sup>er</sup> janvier 2011</li> <li>• Poursuite des regroupements immobiliers des DDI</li> <li>• Poursuite de la mise en œuvre de la convergence progressive des règles de vie quotidienne</li> <li>• Mise en œuvre des schémas régionaux de mutualisation, puis des schémas départementaux</li> <li>• Mutualisation des crédits consacrés aux charges immobilières de l'occupant et des moyens consacrés au fonctionnement courant hors immobilier dans la LF 2011</li> <li>• Mise en œuvre du parcours professionnel des DDI</li> <li>• SI : mise en place par vague d'une solution unique (réseau, messagerie, agendas partagés...) pour les DDPP, les DDCS et les DDCSPP et d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) commune à la RéATE</li> <li>• SI : mise en place d'un réseau départemental unique pour la préfecture et les DDI et de l'organisation SI départementale</li> </ul>
	<p>Mettre en place la direction départementale de la protection des populations, ou la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations dans un schéma à deux directions, constituée notamment à partir des directions départementales des services vétérinaires, intégrera les unités départementales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude et mutualisation des crédits consacrés aux charges immobilières de l'occupant et des moyens consacrés au fonctionnement courant hors immobilier pour le PLF 2011</li> <li>• Etude et mise en œuvre du parcours professionnel des DDI</li> <li>• SI : mise en place par vague d'une solution unique (réseau, messagerie, agendas partagés...) pour les DDPP, les DDCS et les DDCSPP et d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) commune à la RéATE</li> <li>• SI : étude sur la mise en place d'un réseau départemental unique pour la préfecture et les DDI et sur l'organisation SI départementale</li> </ul>	
<p>Adapter le niveau départemental de l'administration de l'État aux besoins</p>	<p>Mettre en place la direction départementale du territoire, sur le socle constitué par les actuelles directions départementales de l'équipement et de l'agriculture et les services « environnement » des préfectures, qui traitera des politiques à impact territorial</p>		
	<p>Mettre en place la direction départementale de la cohésion sociale regroupant la direction départementale de la jeunesse et des sports (DDJS) et le service des droits des femmes (SDFE), ainsi que les fonctions sociales des actuelles DDASS et DDE (hébergement d'urgence et logement dans sa fonction sociale)</p>		

# Réforme de l'administration territoriale de l'État : calendrier des résultats des mesures à 2011 (2/2)

CALENDRIER		
MESURES	2010	2011
<p>Clarifier les responsabilités entre les différents échelons de l'administration territoriale et renforcer le pilotage local des opérateurs</p>	<p><b>Affirmer l'autorité hiérarchique du préfet de région sur le préfet de département</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification du décret du 29 avril 2004 relatif au pouvoir des préfets affirmant l'autorité du préfet de région sur le préfet de département dans la conduite des politiques publiques dans les matières qui justifient une coordination régionale renforcée</li> <li>• Elaboration et mise en œuvre de schémas pluriannuels de stratégie immobilière dans chaque département</li> <li>• Elaboration et mise en œuvre de plans prévisionnels interministériels de gestion des ressources humaines à l'échelle de chaque région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de schémas pluriannuels de stratégie immobilière dans chaque département</li> <li>• Mise en œuvre de plans prévisionnels interministériels de gestion des ressources humaines à l'échelle de chaque région</li> </ul>
	<p><b>Rapprocher chaque fois que possible des services de l'État les services d'opérateurs dont le mode d'intervention et les missions sont proches</b></p> <p><b>Faire des préfets de région et de département les délégués des agences nationales lorsque celles-ci exercent leurs attributions sur le territoire (ANRU, ACSE, ADEME, offices agricoles fusionnés, opérateur du MIINDS, etc., à l'exception de l'opérateur pôle emploi)</b></p> <p><b>Donner au préfet de département l'autorité fonctionnelle sur les unités départementales des services régionaux lorsqu'elles traiteront de dossiers relevant de domaines de sa compétence</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification du décret du 29 avril 2004 relatif au pouvoir des préfets faisant des préfets les délégués territoriaux des opérateurs comportant un échelon territorial</li> <li>• Publication du décret établissant la liste des opérateurs à réseau territorial dont le préfet sera le délégué territorial</li> <li>• Modification du décret du 29 avril 2004 relatif au pouvoir des préfets affirmant l'autorité du préfet de département sur les unités départementales des services régionaux lorsqu'elles traiteront de dossiers relevant de domaines de sa compétence</li> </ul>
<p>Mettre en place les outils transverses permettant le bon fonctionnement de l'administration territoriale réorganisée</p>	<p><b>Regrouper au sein des nouvelles directions départementales, placées sous l'autorité des préfets de département, les services de divers ministères ; elles seront l'interface des unités locales des directions ou services régionaux ; les agents y seront affectés tout en demeurant rattachés pour leur gestion à leur ministère d'origine. Aux fins de faciliter la mutualisation de moyens de fonctionnement, un nouvel outil budgétaire ad hoc sera constitué, de manière à organiser en gestion locale le regroupement des crédits permettant de financer une dépense commune à plusieurs services</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralisation du déploiement de CHORUS</li> <li>• Mise en place éventuelle d'un programme budgétaire unique portant les crédits de fonctionnement courant des DDI</li> <li>• Mise en place éventuelle d'un programme budgétaire unique portant les crédits de dépenses immobilières des services déconcentrés de l'État</li> </ul>