



RGPP

6^E CONSEIL DE MODERNISATION
DES POLITIQUES PUBLIQUES

Décembre 2011

révision générale des
politiques publiques





SOMMAIRE

1) Synthèse

Note de synthèse

- Synthèse générale
- L'état d'avancement de la RGPP
- Des résultats significatifs ont été obtenus sur chacun des engagements de la révision générale des politiques publiques

Les décisions du CMPP

2) Les chantiers transversaux

La qualité de service

- Simplifier la vie des usagers et étendre l'administration numérique
- Un meilleur service rendu aux usagers : les accélérateurs de transformation

La rationalisation des dépenses

- Les économies produites par la RGPP
- Améliorer l'efficacité des fonctions support
- Étendre les règles de bonne gestion aux opérateurs de l'État

Un État moderne et innovant

- Dynamiser la gestion des ressources humaines et accompagner les agents dans les réformes



3) La RGPP dans les ministères

Services du Premier ministre

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Ministère de la Défense et des anciens Combattants

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

Ministère de la Justice et des Libertés

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

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative

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

Ministère de la Fonction publique

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

Ministère de la Culture et de la Communication

Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale

Ministère de la Ville

Ministère des Sports

Réforme de l'administration territoriale de l'État



SYNTHÈSE



Note de synthèse

Rapport de Valérie Pécresse, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État, porte-parole du Gouvernement

Introduction

En 2001, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a placé la notion de **performance** au rang des principes qui gouvernent l'action publique. Lancée dès l'année suivante à l'initiative du Président de la République, la révision générale des politiques publiques (RGPP) vise l'amélioration concrète de la performance de l'administration. Car rendre l'administration plus performante est à la fois un gage de **meilleur service rendu aux usagers**, de **dépenses mieux maîtrisées** et de **meilleures conditions de travail pour les agents**.

Autant d'objectifs qui s'avèrent particulièrement pertinents dans la phase critique que traversent aujourd'hui les finances publiques. Dans un **contexte contraint**, déterminé par de **fortes attentes de nos concitoyens** vis-à-vis des services publics et par des **ressources publiques en diminution**, la RGPP est une réponse ambitieuse pour **pérenniser le cœur de notre service public**. Elle a permis en un temps court de contribuer à résoudre des tensions qui sont aujourd'hui très vives pour d'autres administrations européennes et forcent les gouvernements concernés à prendre des mesures radicales.

La RGPP a fait naître un mouvement de réforme durable, qui repose sur la mobilisation de tous les agents publics. En plus de quatre ans, plus de 500 mesures de modernisation ont été mises en chantier, dont beaucoup ont commencé à produire leurs effets.

1) Synthèse générale

a. En quatre ans, les grandes réformes de réseaux et de structures ont été réalisées

- **Les guichets uniques sont opérationnels** : guichet fiscal (création de la DGFIP), guichet de l'emploi (création de Pôle emploi), guichet entreprise (Direccte), guichet international (Ubifrance), guichet téléphonique (« 39-39 »), guichet dématérialisé (« Mon.service-public »)
- **Les réorganisations de réseaux sont achevées, permettant une meilleure continuité de service** : carte judiciaire (819 juridictions contre 1206 en 2007), bases de défense, réseau des douanes (fermeture de 30 % des bureaux), réforme de l'administration territoriale de l'État, regroupement des deux forces de sécurité, police nationale et gendarmerie nationale.



- b. La RGPP a permis des économies importantes (15 milliards d'euros en 2013 par rapport à 2008, 44 milliards d'euros de dette publique évitée sur la période 2009-2013) et précisément chiffrées

Gains cumulés par rapport à 2008, en Md€	2009	2010	2011	2012	2013
Dépenses de personnel (<i>hors retour catégoriel aux agents</i>)	0,9	1,8	2,6	3,6	4,6
Dépenses de fonctionnement	0,4	0,8	1,9	2,6	3,5
Dépenses d'interventions	1,3	1,7	5,0	6,1	6,9
Total	2,6	4,3	9,5	12,3	15,0

Cf. fiche transversale pour le détail des économies

- c. L'application du non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite a permis de ne pas remplacer 150 000 départs en retraite entre 2008 et 2012 (soit environ 7 % des effectifs de l'État), avec des taux très différenciés entre les ministères

	Taux de non remplacement 2008-2012*	Evolution par rapport aux emplois de 2007*
Affaires étrangères et européennes	-86%	-6,8%
Alimentation, agriculture et pêche	-63%	-7,4%
Budget	-61%	-9,3%
Culture et communication**	-34%	-4,1%
Défense	-89%	-11,9%
Écologie, énergie, développement durable	-63%	-6,5%
Économie, industrie et emploi	-45%	-7,5%
Éducation nationale	-40%	-6,3%
Enseignement supérieur et recherche	-2%	-0,1%
Intérieur, outre-mer, collectivités territoriales. et immigration	-45%	-5,2%
Justice et libertés	47%	5,8%
Services du Premier ministre***	100%	
Travail, solidarité et ville, santé et sport	-64%	-8,2%

* Ces évolutions ne tiennent pas compte des efforts de réduction d'effectifs au sein des opérateurs de l'Etat. Source des schémas d'emplois 2008 : direction du budget.

** Le taux de non remplacement est lié notamment à la stabilisation des effectifs des établissements d'enseignement supérieur.

*** Les transferts d'emplois d'autres ministères vers les services du Premier ministre expliquent la hausse constatée sur la période.

- d. La RGPP a conduit ces réformes en améliorant la qualité de service

- L'indice moyen de la qualité des services publics atteint 81 %, en progression de 4 points par rapport à 2010, selon le baromètre de la qualité des services publics.
- Les attentes principales des usagers ont été prises en compte :
 - ▶ en matière d'accueil, le référentiel Marianne a été déployé dans 45 départements, couvrant 66 % de la population contre 10 départements en 2007 ;
 - ▶ en matière de délai, la démarche des « accélérateurs » conduit à une réduction des délais de traitement des administrations : réduction des délais de délivrance des titres de 20 à 40 %, réduction du temps de passage au contrôle transfrontière dans les aéroports... (cf. carte p.8) ;



- ▶ Le passage de la culture du guichet à celui de l'écran s'est opéré : **80 % des démarches administratives les plus attendues par les usagers sont désormais disponibles en ligne** contre 30 % en 2007.

e. La RGPP, en réduisant le nombre de fonctionnaires, a permis de mieux les rémunérer

- La rémunération des agents en place a été augmentée de plus **de 2 milliards d'euros** entre 2008 et 2011 au titre du « retour du 1 sur 2 ».
- Le pouvoir d'achat des agents en place a **augmenté de plus de 10 %** entre 2007 et 2010.
- **Le taux de promotion des agents de l'État a augmenté de plus de 40 %** : 1 agent sur 8 est promu entre 2009 et 2011 contre 1 agent sur 11 entre 2006 et 2008.



2) L'état d'avancement de la RGPP

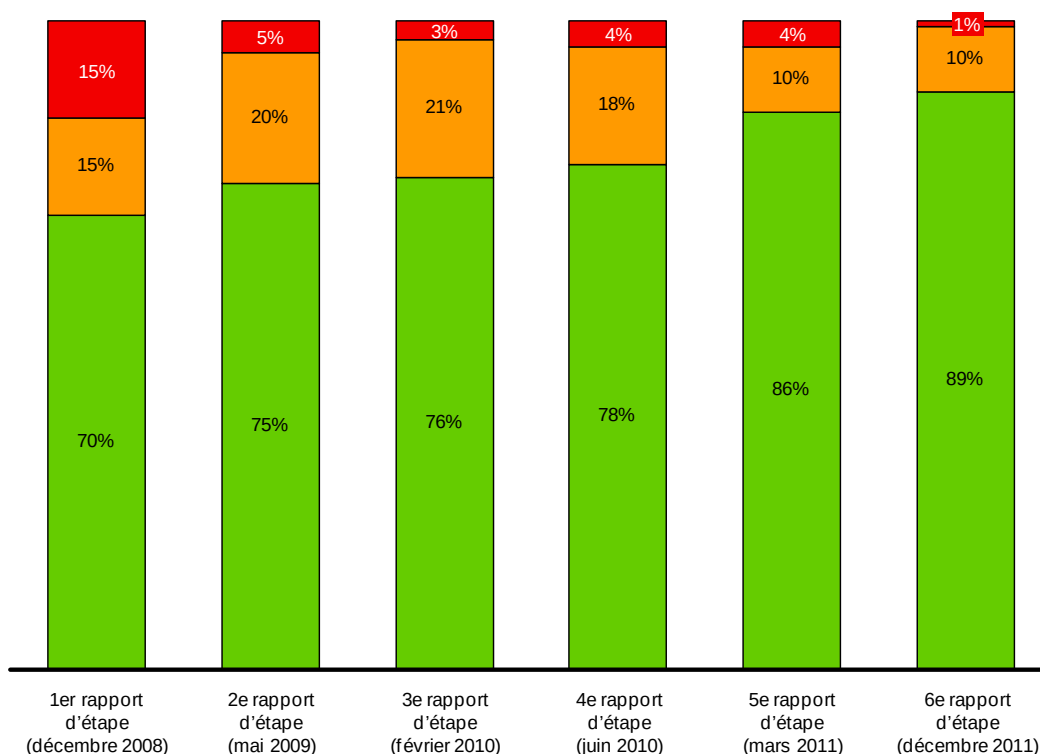
Le suivi de la RGPP est synthétisé par un système de feux tricolores :

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

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

En **décembre 2011**, **89 %** des mesures avancent conformément aux objectifs initiaux et bénéficient d'un feu vert, **10 %** ont nécessité une décision correctrice et se sont vu attribuer un feu orange et **1 %** accusent des retards importants et sont actuellement rouge.

Évolution des feux tricolores entre les rapports d'étape



Pour chacune des mesures signalées par un feu rouge ou orange, le CMPP a décidé de mesures correctrices pour garantir leur bonne mise en œuvre (cf. Fiches ministérielles). A titre d'exemple, les mesures du programme 100 simplifications feront l'objet d'un pilotage renforcé.



3) Des résultats significatifs ont été obtenus pour chacun des engagements de la révision générale des politiques publiques

Premier engagement : améliorer la qualité des services rendus aux usagers

L'amélioration de la qualité des services rendus consiste d'une part à **faciliter la vie des usagers** de l'administration et d'autre part à **rendre compte** des évolutions constatées. La RGPP a atteint ces objectifs à travers la création de **guichets uniques** physiques et à distance (axe n° 1), la **simplification** des démarches administratives jugées prioritaires par les Français (axe n° 2), la publication d'un **baromètre** de la qualité des services publics (axe n° 3), l'amélioration de la qualité de **l'accueil** du public (axe n° 4), le raccourcissement des **délais de traitement** des principales demandes des usagers (axe n° 5) et la gestion des **réclamations** (axe n° 6).

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

Les principaux guichets uniques annoncés sont opérationnels et bénéficient aux particuliers, qu'ils soient contribuables, demandeurs d'emploi, citoyens ou élus.

- **La direction générale des Finances publiques (DGFIP)**, annoncée le 4 avril 2008, est aujourd'hui pleinement effective : on compte 2 400 centres des finances publiques pour l'accueil des contribuables avec **700 services des impôts aux particuliers** et 1 700 accueils fiscaux de proximité. Ainsi, dans tous les centres des finances publiques, sur l'ensemble du territoire, tous les contribuables sont en mesure d'effectuer leurs démarches fiscales en une fois au même endroit.
- **Pôle emploi**, créé le 19 décembre 2008, issu du rapprochement des anciennes agences Assedic et ANPE, est fort de la mise en place de 926 agences, réparties sur tout le territoire, dans un souci de proximité pour les demandeurs d'emploi et les employeurs.
- **La réforme de l'administration territoriale de l'État**, lancée en 2007, a conduit à une importante réorganisation de la présence de l'État au niveau local avec le regroupement de nombreuses directions régionales (passées de 20 à 8 au 1^{er} janvier 2010) et départementales (passées de 10 à 2 ou 3 selon la population des départements). L'ensemble des structures est en place depuis le 1^{er} janvier 2011. Cette réforme a ainsi permis de décloisonner les différentes administrations ministérielles, en simplifiant les structures administratives déconcentrées et en recherchant une **meilleure lisibilité pour les citoyens et les élus locaux**, ainsi qu'une **plus grande efficacité du service rendu à l'utilisateur**.
- **Les agences régionales de santé (ARS)**, créées en avril 2010, ont permis de renforcer le pilotage des politiques de santé dans les territoires, proposant ainsi un **service public de santé régional, unifié et simplifié** (guichet unique pour les aides à l'installation par exemple). En 2011, le respect des **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens** signés entre l'État et chacune des ARS a fait l'objet d'un suivi rigoureux notamment grâce à l'examen régulier d'une trentaine d'indicateurs nationaux et d'indicateurs spécifiques au territoire concerné.

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

- Les Direccte (en outre-mer) et les Direccte (en métropole) constituent désormais **les interlocuteurs régionaux uniques des entreprises** en matière économique, de concurrence, de consommation, d'emploi et de travail.
- En 2010, environ 620 000 entreprises ont été créées. **Les entrepreneurs disposent d'un guichet unique**, physique et dématérialisé, pour les démarches de création d'entreprises non



soumises à réglementation particulière (soit près de 270 000 créations en 2010). En outre, les démarches de création d'une entreprise de services soumise à réglementation particulière peuvent se faire auprès d'un guichet unique physique dans près de la moitié des cas (soit près de 165 000 créations sur 350 000 créations d'entreprises nécessitant une autorisation en 2010) ; les professions bénéficiant de cette simplification sont, notamment, les artisans du bâtiment, les commerçants ambulants, les agents immobiliers, les instituts de beauté, etc. **À partir de la mi-2012, près de 70 % des créations d'entreprises, tant réglementées que non réglementées, pourront être réalisées à travers un guichet unique dématérialisé.**

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

- **Un guichet unique téléphonique, le « 39-39 », plateforme de renseignements téléphoniques généralistes concernant l'administration**, a fait l'objet d'une restructuration importante : fusion de 9 centres d'appels, élargissement des horaires d'ouverture de 8 h à 20 h en semaine et de 8 h 30 à 18 h le samedi, limitation du coût de l'appel à une tarification locale pour tous les usagers. Ce numéro d'appel offre également des réponses aux questions plus complexes ou moins fréquentes **sur six thématiques majeures**. Le 39-39 a répondu à près de **1,3 millions d'usagers en 2010**. Le nombre d'appels a augmenté de 15 % et **93 % des usagers s'estiment satisfaits de l'accueil du téléconseiller**.
- Pour les **particuliers** : **3 millions de comptes sur « mon.service-public.fr »** ont d'ores et déjà été créés depuis l'ouverture officielle du portail en octobre 2009. Il propose aux particuliers un identifiant et un mot de passe unique pour un nombre toujours croissant de démarches administratives en ligne, un espace confidentiel de stockage des documents administratifs, un suivi facilité des démarches ainsi que des informations personnalisées. Il est aussi l'un des premiers sites publics entièrement accessibles aux malvoyants et disponibles depuis les tablettes. En janvier 2012, la DGFIP raccordera à mon.service-public.fr l'ensemble du compte fiscal, y compris la télé-déclaration de revenus. A cette échéance, l'ensemble des principales démarches disponibles en ligne seront accessibles via mon.service-public.fr.
- Pour les **professionnels** : depuis l'automne 2010, une déclinaison de mon.service-public.fr est proposée aux entreprises, principalement aux 3,5 millions de PME, sous le nom de « Votre Compte Pro ».
- Pour les **associations** : sur le même principe, « Votre Compte Asso » est en ligne depuis octobre 2010. Il répond à un besoin exprimé de simplification et de gain de temps dans la réalisation des démarches administratives des 1,2 million d'associations françaises actives. « Votre Compte Asso » sera en capacité d'offrir aux associations à fin 2012 au moins 70% de services dématérialisés sur leurs principaux événements de vie, de leur création à leur dissolution.

Axe n° 2 : simplifier les démarches, notamment en les dématérialisant

Le CMPP du 30 Juin 2010 a décidé d'accentuer les efforts engagés par l'administration en lançant **un programme cohérent de 100 simplifications sur trois ans**, pour répondre aux besoins prioritaires des Français : **70 ont déjà été annoncées. Quelques résultats significatifs :**

Pour les particuliers

- 35 % des Français peuvent dorénavant demander en ligne leur inscription sur les listes électorales à partir de mon.service-public.fr.



- Un jeune Français sur trois peut effectuer ses **formalités obligatoires de recensement** via mon.service-public.fr.
- En cas de déménagement, tous les usagers peuvent aujourd'hui déclarer leur **changement de coordonnées** simultanément et gratuitement auprès de 12 services publics principaux à partir de mon.service-public.fr. Cette démarche en ligne est utilisée par le **tiers des foyers qui déménagent chaque année**.
- Pour répondre aux nombreux cas de **perte de papiers** administratifs (700 000 déclarations de perte ou de vol par an), un service en ligne a été mis à la disposition des usagers. Il est désormais possible de déclarer en une seule fois par internet la perte de quatre titres (carte nationale d'identité, passeport, permis de conduire et certificat d'immatriculation) et d'en demander le renouvellement. Une nouvelle version du service permettra bientôt le paiement en ligne des frais de renouvellement du passeport.
- **12 millions de contribuables** ont utilisé la **télédéclaration de revenus** en 2011, contre 7,4 millions en 2008, soit une augmentation de plus de 60 % de télé déclarants sur la période.
- Au total, **les efforts engagés pour simplifier la vie des particuliers portent leurs fruits** : en effet, **entre 2008 et 2010, l'évaluation de la complexité des démarches perçue par cette population a baissé de 20 %¹**.

Pour les entreprises

- La complexité perçue sur les démarches administratives liées à **l'import et à l'export** a chuté de **58 points sur la période 2008-2011** (passant de 77 % à 19 %).
- La complexité perçue dans le domaine de **la construction de locaux** a chuté de **24 points sur la période 2008-2011** (passant de 61 % à 37 %), grâce à la réforme du permis de construire qui a permis depuis 2008 de simplifier le processus d'obtention d'autorisations.
- La complexité perçue dans les démarches liées à la séparation d'avec un salarié a également chuté de **19 points sur la période 2008-2011** (passant de 58 % à 39 %).

En moyenne, **la complexité administrative ressentie par les entreprises a baissé de 25 % entre 2008 et 2011** (passant de 44 % à 33 %).

→ *Pour aller plus loin, le CMPP a décidé que les 30 mesures de dématérialisation restantes seraient annoncées dès le premier trimestre 2012.*

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

Pour renforcer la transparence de l'État sur les actions de modernisation et ses résultats, le CMPP du 30 juin 2010 a décidé la création d'un **baromètre de la qualité des services publics**. Cet instrument national de pilotage de l'amélioration de la qualité des services sert à la fois de levier de modernisation de l'administration et d'outil de communication pour rendre compte aux Français des progrès accomplis par les services publics. La troisième édition du baromètre de la qualité des services publics a été rendue publique le 25 juillet 2011. L'indice moyen de la qualité de service est à **81 %** et progresse de 4 points par rapport à la première édition du baromètre. **La prochaine édition aura lieu en janvier 2012.**

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



→ **Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé de pérenniser la publication de ce baromètre sur une base semestrielle.

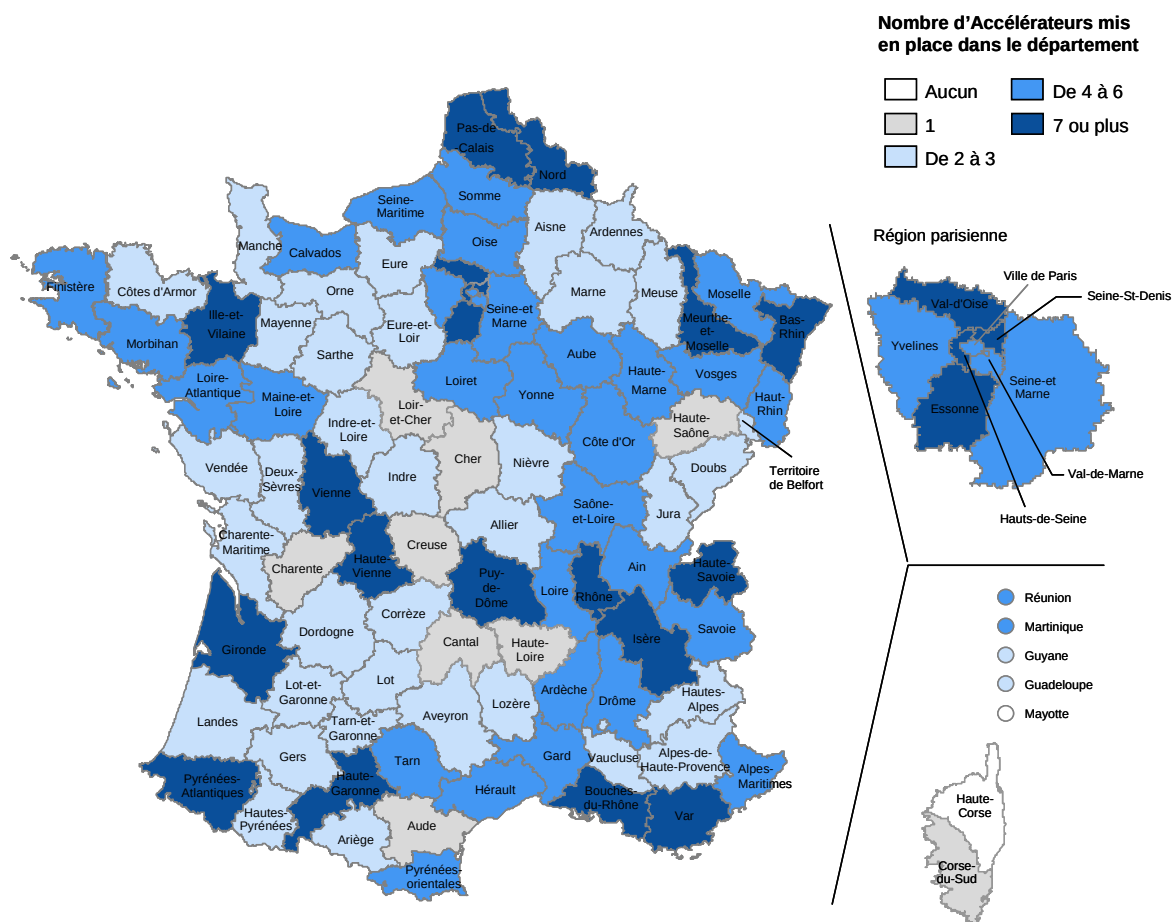
Axe n° 4 : Renforcer la qualité de l'accueil dans les services publics

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

- **450 services** situés dans **45 départements** rassemblant **66 % de la population** ont atteint ou sont en passe d'atteindre les exigences de qualité du **référentiel Marianne**, contre seulement 12 départements en juin 2010. Cela représente l'implication de **4 000 agents**. Au final, à la fin de 2011, **l'ensemble du territoire est couvert par la démarche** d'amélioration de l'accueil.
- **Les améliorations visibles et valorisées par les usagers** se traduisent par des baisses du taux d'appels non répondus jusqu'à 10 % ; par des réductions des délais de réponse jusqu'aux deux tiers ; par des hausses du taux de satisfaction des usagers envers l'accueil allant de 50 à 75 %.

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

Le programme dit des « accélérateurs » permet de réduire les délais de traitement administratif et d'améliorer les prestations fournies aux usagers.





- Le premier accélérateur mis en place en 2009 dans les **préfectures** pour accompagner le processus de déconcentration de la décision de naturalisation a abouti à faire passer le délai de traitement des demandes de naturalisation **de 12 mois à moins de 7 mois**. Ce succès a mené à la décision d'étendre la démarche à 5 autres processus : droits des étrangers (séjour), contrôle de légalité et budgétaire, passeports, droits de conduire et cartes nationales d'identité. Pour ces trois derniers processus, on observe déjà une réduction **de 20 à 50%** des délais moyens de traitement et une réduction des stocks de dossiers **de 20 à 40%**.
- Dans les **services judiciaires**, la recherche de la réduction des délais s'opère dans le respect absolu de l'indépendance juridictionnelle des magistrats. Après les cours d'appel de Poitiers, Rouen et Montpellier en 2010, **les travaux actuels concernent 9 cours d'appel** (Metz, Colmar, Rennes, Aix-en-Provence, Lyon, Bordeaux, Nancy, Paris et Versailles) et **9 tribunaux de grande instance** (Sarreguemines, Mulhouse, Aix-en-Provence, Bordeaux, Épinal, Pontoise, Rennes, Marseille et Strasbourg). Ils se focalisent sur **le contentieux « famille »** (par exemple divorce, garde des enfants) et **« social »** (par exemple perte d'emploi), ainsi que sur les juridictions aux délais éloignés de la moyenne. Les diagnostics réalisés depuis le printemps 2010 font apparaître des potentiels de gains allant de 6 % (hypothèse basse pour le contentieux familial en tribunal de grande instance) à 35 % (hypothèse haute pour le contentieux social en cours d'appel). En moyenne, les premiers gains effectivement réalisés après intervention atteignent **6 à 8 % au bout de trois mois, et environ 25 % au bout de 16 mois**.

→ *Pour aller plus loin, le CMPP a décidé que cet exercice serait étendu à 20 juridictions supplémentaires en 2012.*

- L'État réduit les **délais d'attente au contrôle transfrontière dans les aéroports**. Une démarche d'accélération a été entreprise avec la direction de la police aux frontières de Roissy, deuxième plateforme aéroportuaire européenne. À l'issue des travaux, on constate depuis mai 2011 que, dans les principaux terminaux de l'aéroport, **90 % des passagers attendent moins de 15 minutes au contrôle transfrontière, contre 58 % en septembre 2010**, sans que soit remise en cause la qualité du contrôle. Les résultats obtenus ont conduit à étendre la démarche à Nice et à Orly. De nouveaux aéroports, dont celui de Marseille, ont manifesté leur intérêt, amenant à prévoir un déploiement sur plusieurs nouveaux sites en 2012.
- Pour répondre à l'insatisfaction des particuliers et des entreprises demandant **l'autorisation d'exécuter des travaux dans les espaces protégés**, un projet d'accélérateur a été engagé au ministère de la Culture et de la Communication. Une phase expérimentale s'est déroulée en Languedoc-Roussillon ; la mise en œuvre des premiers leviers d'accélération qu'elle a permis d'identifier a déjà **fait passer la part des dossiers traités en moins de 20 jours de 61 % en 2010 à 80 % en octobre 2011**. Maintenant déployée dans les régions Bretagne, Île-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes, la démarche finira de s'étendre à l'ensemble du territoire en 2012.

→ *Pour aller plus loin, le CMPP a décidé de procéder au déploiement de nouveaux accélérateurs dans plusieurs services de l'État. Une revue des processus sera ainsi engagée au niveau régional (ARS, Dreal, Direccte, directions régionales de la DGDDI...) ; au niveau départemental (DDT, DDPP...) ; au niveau infradépartemental (commissariats, brigades de gendarmerie...).*



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

Le dispositif d'amélioration du traitement des réclamations conçu par la DGME vise les objectifs suivants :

- répondre à 100 % des réclamations reçues dans les meilleurs délais ;
- adapter la réponse à l'insatisfaction exprimée ;
- mesurer la satisfaction des auteurs de réclamations.

Le dispositif a commencé à se déployer entre juin 2010 et juin 2011 au sein des 10 structures qui reçoivent environ 80 % des réclamations adressées à l'administration. Au cours de cette première vague, 49 sites pilotes ont été impliqués et 6 000 agents sensibilisés ou formés.

Les bénéfices de la démarche sont visibles aussi bien pour les usagers que pour les agents : amélioration de la qualité de service, accroissement de l'efficacité des services avec diminution des délais de réponse **de 24 à 50 %**.

Par ailleurs, un service de **dépôt en ligne des réclamations** a été lancé en juillet 2011 sur mon.service-public.fr. À ce stade, il concerne 6 organismes publics (assurance maladie, inspection académique, juridiction - tribunal d'instance, tribunal de grande instance et conseil des prudhommes -, préfecture, services des douanes, allocations familiales). En quatre mois de fonctionnement, il a reçu près de 1 000 réclamations. Un premier bilan du dépôt en ligne des réclamations est en cours de réalisation. Il devrait permettre de décider une extension du service à un deuxième cercle d'administrations.

Deuxième engagement : réduire les dépenses publiques

Les réformes décidées au cours des vagues successives de la RGPP ont permis d'accompagner la réalisation des trajectoires budgétaires prévues par les deux budgets triennaux, **2009-2011** et **2011-2013**, en fournissant des pistes d'économies.

La RGPP contribue au redressement des finances publiques et permet à l'État d'**économiser quinze milliards d'euros d'ici à 2013 par rapport à 2008. Elle aura ainsi permis d'éviter à l'État de s'endetter de 44 milliards d'euros supplémentaires sur 2009-2013.**

En 2012, le nombre de fonctionnaires de l'État aura diminué de **150 000** sur la durée du quinquennat, ce qui équivaut à une réduction d'environ **7 %** de la fonction publique de l'État.

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

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

Pour garantir un effort équilibré entre les différents échelons, les administrations centrales réduisent de 10 % le nombre de leurs directeurs.

La réorganisation des administrations centrales se poursuit, après une première vague de grandes restructurations au ministère de la Culture (réduction du nombre de directions d'administration centrales de 10 à 4), au ministère de l'Écologie (réduction de la moitié du



nombre de directeurs), et au ministère de l'Agriculture (fusion de deux grandes directions d'administration centrale en une grande direction générale des Politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires), et la création de plusieurs grandes directions stratégiques (DGFIP, DGCS, DGOS, DGCIS, DGMDP).

- Au ministère de la Défense et des Anciens combattants, **la réorganisation de l'administration au service des anciens combattants** a donné lieu à un guichet unique au niveau départemental. La direction des Statuts, des Pensions et de la Réinsertion sociale (DSPRS) a été par conséquent supprimée, et l'intégralité de ses missions transférée à l'Office national des anciens combattants (Onac). La réorganisation administrative au ministère s'est également traduite par le **regroupement de centres de formation et de recrutement des armées**. Ainsi, de 177 centres de recrutement mono-armée (105 pour l'armée de terre, 38 pour l'armée de l'air, 34 pour la marine), le ministère est passé à 110 centres de recrutement communs aux trois armées, afin d'harmoniser les procédures de recrutement de la défense tout en préservant l'autonomie et l'identité de chacune des armées.
- En outre, au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire, le **Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)**, a été restructuré, passant de 12 à 7 sections. Par ailleurs, la **mission d'audit, d'évaluation et de contrôle des organismes de protection sociale agricole (MAECOPSA)** sera officiellement intégrée à la mission nationale de contrôle des organismes de sécurité sociale au 1^{er} juillet 2012.

Axe n° 2 : Réorganiser les réseaux sur le territoire et à l'étranger

Sur ses territoires, l'État a réorganisé ses réseaux pour rendre un service public plus adapté aux besoins des Français et assurer la continuité du service. **Les grandes réformes de réseaux sont aujourd'hui achevées.**

- **Dans le domaine judiciaire** : la **réforme de la carte judiciaire** a permis de rationaliser le fonctionnement de la justice en **réduisant de 30 % le réseau des juridictions**. Les 401 juridictions qui ont été fusionnées avec une juridiction voisine (parmi lesquelles 178 tribunaux d'instance et juridictions de proximité) connaissaient toutes un niveau d'activité inférieur à la moyenne. Parallèlement, sept tribunaux d'instance, six tribunaux de commerce et un conseil des prud'hommes ont été créés.
- **Dans le domaine militaire** : la création et la réorganisation des **bases de défense**, expérimentées sur 18 sites pilotes entre 2009 et 2010 ont été généralisées en 2011 afin de permettre la mutualisation des fonctions support de toutes les implantations des bases de défense. Au total, un soutien de même qualité mais mobilisant 10 000 personnes de moins sera apporté aux unités et formations. À l'été 2011, un premier retour d'expérience fait apparaître des résultats très encourageants, avec une majorité d'unités satisfaites, 90 % des postes honorés, et la réussite du soutien apporté à l'opération Harmattan en Libye.
- **La réforme du réseau des douanes sera achevée fin 2011 avec la fermeture de 30 % des bureaux des douanes** (180 bureaux seront encore actifs). À la fin de l'année 2010, sur 251 bureaux de douane au lancement de la mesure, 61 ont été fermés et 149 ont été reconfigurés pour être plus adaptés aux enjeux à traiter. Parallèlement, le temps moyen de dédouanement est passé de 12 à 6 minutes 19 secondes entre 2007 et 2010, gage de la qualité du service rendu aux entreprises.
- **Le rattachement des deux forces de sécurité intérieure, police nationale et gendarmerie nationale, sous la même autorité hiérarchique, le ministre de l'Intérieur, annoncé en novembre 2007, est effectif depuis la loi du 3 août 2009.**



Cela a permis la révision de la répartition des zones de compétences territoriales entre police et gendarmerie et la création des polices d'agglomération à Paris et dans les plus grandes villes de province. De nombreuses synergies ont également été mises en œuvre telles que la mutualisation des formations continues, la création d'un service des systèmes d'information commun, ou encore l'harmonisation des règles et des pratiques de police technique et scientifique.

L'État réorganise par ailleurs ses écoles afin de les rendre plus performantes et mieux reconnues, contribuant également à la réduction des dépenses publiques.

La réorganisation des écoles concerne l'ensemble des ministères pour tirer la conséquence des réformes : le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État avec l'École nationale des finances publiques (Enfip), qui fait suite à la fusion de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique ; le ministère de l'Intérieur avec la réorganisation du réseau des écoles de formation initiale des forces de sécurité et la mutualisation de nombreuses formations continues entre la police et la gendarmerie ; le ministère des Sports, avec la réforme des Creps.

Les mutualisations et les rapprochements sont également en cours au ministère de la Défense et des Anciens Combattants, où quatre écoles militaires de formation ont été regroupées. En particulier, l'École de santé de Lyon a, depuis le 1^{er} juillet 2011, le monopole de la formation militaire et générale des futurs médecins, pharmaciens, vétérinaires et chirurgiens-dentistes des armées ; au ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, la «nouvelle» École d'aviation Civile (Enac), née de l'intégration de différentes formations, est devenue un nouveau pôle d'excellence au niveau mondial.

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

- **Pour l'appui aux entreprises françaises à l'étranger**, le transfert à Ubifrance des équipes des personnels et missions d'appui commercial aux PME du réseau extérieur de la direction générale du Trésor a été finalisé en 2011, permettant la constitution d'un **guichet unique mondial** de 75 missions économiques dans 65 pays. En 2010, Ubifrance a accompagné deux fois plus d'entreprises (22 000) qu'en 2008.
- En 2011, les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels français ont été regroupés sous **un label unique** dans **76 des 94 pays** où ils coexistaient. En 2012, ils le seront dans 14 pays supplémentaires, et ce, pour **une plus grande visibilité du réseau culturel français**.

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

Le recentrage de l'État sur son cœur de métier est facilité par le développement de la dématérialisation, l'automatisation et l'allègement de procédures inutilement complexes, la clarification des compétences avec les collectivités locales, et l'abandon de missions entrant en concurrence avec l'offre privée.

Aux ministères en charge du Développement durable et de l'Agriculture :

- L'État s'est recentré sur son cœur de métier afin de **répondre aux engagements du Grenelle de l'environnement** et aux exigences européennes, car le maintien d'une activité des services de l'État dans un champ concurrentiel ne se justifiait pas. Ainsi, **l'État a substitué à l'ingénierie concurrentielle** une ingénierie ciblée sur les domaines nouveaux ou en croissance dans le champ du développement durable (prévention des risques, expertise sur l'énergie, biodiversité...).



Au ministère de la Justice et des Libertés :

- Les compétences de l'État ont été clarifiées en matière de **protection judiciaire de la jeunesse (PJJ)** afin de mieux protéger les mineurs en danger : les jeunes concernés sont mieux accompagnés et les moyens de l'État sont renforcés. Désormais, la PJJ assure la **prise en charge des mineurs au pénal** (mineurs ayant commis des actes de délinquance) tandis que la **prise en charge au civil** (mineurs en danger) est du ressort des conseils généraux, échelons de droit commun pour l'aide sociale à l'enfance. Entre 2006 et 2010, les **délais de prise en charge des mineurs en milieu ouvert pénal** auront ainsi été réduits de plus de **30 %** pour atteindre 17 jours.

Au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration :

- Le recentrage des forces de sécurité sur leur cœur de métier a eu pour effet de **dégager un potentiel de sécurité contribuant à la sécurité des citoyens** : la garde des centres de rétention administrative a été transférée de la gendarmerie à la police aux frontières ; le nombre de missions de gardes statiques assurées par la police a diminué ; la prise en charge des escortes de convoi exceptionnel par les forces de sécurité est arrêtée depuis l'été 2011 ; par ailleurs, grâce au recours à la visioconférence, le nombre de transferts de détenus est réduit (15 000 extractions de moins en 2010 par rapport à 2008) ; la police des audiences et de la garde des dépôts est réformée ; enfin, le procès-verbal électronique se développe via le recours aux nouvelles technologies : il est mis en œuvre dans 11 régions après que 7 communes expérimentatrices ont équipé leurs polices municipales d'assistants numériques personnel (les forces de sécurité seront équipées dans les 12 régions restantes en 2012).

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

Dans le domaine des achats

- L'État s'est engagé à économiser un milliard d'euros d'ici à 2013 sur un périmètre d'achats courants représentant 10,2 milliards d'euros, soit 10 % d'économies. La **réforme du Service des achats de l'État** a permis d'ores et déjà une économie de **près de 500 millions d'euros**. En 2012, la politique de professionnalisation de l'ensemble des acteurs locaux et centraux sur la compétence achats se renforcera afin d'économiser 315 millions d'euros supplémentaires sur les achats courants.
- La **réduction du parc automobile** de l'État de **10 000 véhicules d'ici à 2013** est sur sa trajectoire nominale, afin de contribuer à la réduction du train de vie des fonctionnaires, à la suite de la circulaire du 2 juillet 2010. Le parc automobile de l'État a d'ores et déjà été réduit de **plus de 6 000 véhicules**.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé l'extension du programme achats aux opérateurs de l'État.

Dans le domaine immobilier

- En matière de politique immobilière, tous les **schémas pluriannuels de stratégie immobilière** départementaux ont été validés. Les **loyers budgétaires** ont été généralisés à toutes les administrations de l'État. La rationalisation du parc immobilier permet des économies récurrentes de plus de **250 millions d'euros à partir de 2011, en partie grâce à une baisse des surfaces occupées de l'ordre de 3 % depuis 2007**. La politique immobilière passe, également et nécessairement, par la cession de biens qui ne sont pas liés à la mise en œuvre d'un service public. Depuis 2005, ce sont



plus de **3,6 milliards d'euros de produits de cession** qui ont été encaissés par l'État.

Dans le domaine de la gestion des dépenses

- Concernant la chaîne de la dépense, **Chorus est déployé dans l'ensemble des administrations centrales et déconcentrées de l'État. 100 % de la dépense de l'État en France est désormais exécutée via ce progiciel.**

Les nouvelles mutualisations interministérielles sont en route...

- En matière de systèmes d'information, une **Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (Disic)**, créée en février 2011, fonctionne désormais conformément aux prérogatives qui lui ont été confiées. Depuis juin 2011, elle est dotée d'une feuille de route 2011-2012 validée par le Conseil des SIC, nouvelle instance de gouvernance stratégique, qui réunit deux fois par an les secrétaires généraux des ministères et des acteurs-clés. L'action de la Disic permettra d'économiser à terme **300 millions d'euros**.

Axe n° 5 : Étendre les nouvelles règles de gestion publique au-delà des administrations (opérateurs, universités)

Dans la lignée de la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État, l'élan de modernisation se poursuit.

Ainsi, la gouvernance est améliorée :

Les opérateurs appliquent désormais l'ensemble des règles définies par la démarche de RGPP : un effort de productivité des opérateurs de **2,6 % en 2011-2012, soit 3 747 ETP**, hors programmes exonérés, et la mise en place de **schémas pluriannuels de stratégie immobilière**.

- Les opérateurs, qui représentent 239 000 emplois sous plafond et 29 milliards d'euros de dépenses (hors universités), sont donc engagés dans une démarche de modernisation. Les audits lancés depuis 2009 au sein d'une vingtaine d'opérateurs se traduisent par des mesures complémentaires qui contribuent aux objectifs globaux de la RGPP. Sur la période 2009-2013, la vingtaine d'audits menés dans le cadre de la RGPP identifient **plus de 450 millions d'euros d'économies brutes sur les dépenses de fonctionnement et d'intervention** de ces établissements.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé la poursuite du programme opérateurs avec le lancement de 10 audits en 2012.

- Les schémas pluriannuels de stratégie immobilière annoncés dans la circulaire du 16 septembre 2009 ont marqué une nouvelle étape dans la politique immobilière de l'État. Ainsi, à fin novembre 2011, 398 SPSI étaient reçus sur les 531 attendus initialement, soit 75 % du total.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé la mise en place d'un mécanisme de sanctions pour les opérateurs ne produisant pas leur SPSI.

Les universités ont également été réformées : en instaurant l'autonomie des universités, la loi du 10 août 2007 leur a offert les libertés et les responsabilités dont elles avaient besoin



pour gagner en réactivité et en visibilité, tant à l'international que dans l'environnement socio-économique actuel. **83 universités françaises seront autonomes d'ici à 2013.**

Axe n° 6 : Maîtriser les dépenses d'intervention de l'État

Les dépenses d'intervention représentent **près de 60 milliards d'euros inscrits au budget de l'État en 2012. La RGPP contribue aujourd'hui à maîtriser ces dépenses en intégrant des mesures ciblées sur des politiques d'intervention de forte importance dans son portefeuille de réforme.** Si la totalité des dispositifs d'intervention ont été passés en revue lors de la première phase, une partie seulement a donné lieu à des mesures formalisées. En effet, la concrétisation de l'économie identifiée est passée dans la plupart des cas par la modification d'un texte juridique (notamment pour les prestations de guichet), ce qui ne nécessitait pas un suivi en démarche projet dans la mesure où l'effet est immédiat.

Les mesures, présentées ci-dessous, sont inscrites dans la trajectoire des ministères à horizon 2013. Elles touchent à l'ensemble des missions de l'Etat comme par exemple :

- **Le logement**, avec notamment **la rénovation du 1 % logement** et la réorientation des crédits tout en limitant les coûts de gestion, ainsi que **la mutualisation des ressources financières entre les organismes de logements sociaux**, ou **la révision des conditions d'ouverture des aides au logement**.
 - ▶ Par rapport à 2008 les gains représenteront en 2013 environ 1,5 milliard d'euros.
- **Le travail**, avec notamment la **baisse de certains dispositifs d'exonérations de cotisations sociales** (services à la personne, plateau-repas).
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 1,4 milliard d'euros.
- **Les transports**, avec notamment **l'orientation des tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructures**.
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 400 millions d'euros.
- **L'économie**, avec notamment la **révision et l'harmonisation des taux de certaines aides aux entreprises**, notamment pour l'innovation.
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 200 millions d'euros.
- **La justice**, avec notamment la **réforme du financement de l'aide juridictionnelle** et le **recentrage de la PJJ sur le pénal**.
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 100 millions d'euros.
- **La culture**, avec notamment la **clarification des modalités d'intervention en faveur du spectacle vivant**.
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 20 millions d'euros.
- **L'agriculture**, avec notamment la **rationalisation des aides à la cessation d'activité**, et des **dispositifs de préretraite des agriculteurs**.
 - ▶ Par rapport à 2008, les gains représenteront en 2013 environ 10 millions d'euros.



Troisième engagement : poursuivre la modernisation de la fonction publique

La révision générale des politiques publiques a pour objectif de mieux évaluer les cadres et agents de l'État (axe n° 1), favoriser leur **mobilité professionnelle** (axe n° 2), améliorer leur formation (axe n° 3) ; elle a également pour objectif de simplifier les **dispositifs de recrutement** (axe n° 4), de **valoriser** les compétences et les performances des agents (axe n° 5) et de développer une **culture d'innovation** dans la fonction publique (axe n° 6).

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

- **Le dispositif institutionnel permettant en 2012 la généralisation de l'entretien professionnel à tous les agents a été mis en place.** À ce stade, 14 ministères ont mené une large expérimentation en remplaçant l'exercice de la notation par un entretien professionnel.

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

- Le Gouvernement a mis en place un plan d'actions pour lever les freins à la **mobilité** avec la **loi du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, grâce notamment aux 23 plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Cette loi offre aux fonctionnaires les moyens de construire des parcours professionnels diversifiés et valorisants, notamment en leur garantissant des droits nouveaux en matière de mobilité: mobilité opposable à l'employeur sous réserve d'un préavis de trois mois et des nécessités de service, intégration au-delà de cinq ans de détachement, maintien de l'avancement obtenu au cours du détachement en cas de retour dans l'administration d'origine.
- **Les passerelles au sein de la fonction publique continuent à s'étendre.** Le nombre de corps dans la fonction publique aura ainsi été considérablement réduit dans le cadre notamment d'un **programme de fusion de corps**, dont une nouvelle phase portant sur la suppression de 150 corps a été arrêtée en 2010. Au total, sur les 685 corps qui existaient en 2005, **298 auront été supprimés entre 2007 et 2011**. En 2012, une quarantaine de corps supplémentaires seront supprimés. **Au total, on dénombrera 331 corps dans la fonction publique au premier semestre 2012.**
- Par ailleurs, le premier **corps interministériels à gestion ministérielle** (CIGeM), réunissant des corps relevant de la même famille professionnelle et bénéficiant de structures de carrière comparables a été créé pour les attachés d'administration de l'État (décret n° 2011-1317 du 17 octobre 2011). Plusieurs autres CIGeM sont en cours de constitution : assistants de service social, conseillers techniques de service social, techniciens supérieurs de l'agriculture et de l'écologie.

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

- Créée à la suite du CMPP du 30 juin 2010, **l'École de la modernisation de l'État** répond au défi de la formation et de l'accompagnement des acteurs de la réforme de l'État. Elle a d'ores et déjà formé **plus de 500 cadres**.

→ **Pour aller plus loin**, le CMPP a décidé la mise en place de formations déconcentrées avec l'objectif d'accompagner plus de 2 000 directeurs régionaux et départementaux, directeurs adjoints, secrétaires généraux, chefs de pôle et chefs de bureau en 2012.



- L'État s'est également efforcé d'accompagner au mieux le volet ressources humaines de la réforme de l'administration territoriale de l'État. Certains travaux de convergence et d'harmonisation de la gestion des ressources humaines dans les directions départementales interministérielles (DDI) sont aujourd'hui achevés : c'est le cas de la déconcentration des actes simples de gestion, de l'harmonisation de l'organisation du temps de travail, de la clarification des cas de recours aux astreintes, de la coordination des calendriers de mobilités, ou encore de l'harmonisation des conditions d'évaluation des agents. D'autres seront poursuivis en 2012, comme l'encouragement à la convergence indemnitaire.

→ *Pour aller plus loin, le CMPP a décidé de confier à l'inspection générale des finances et à l'inspection générale de l'administration une mission pour préciser, dans le contexte de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, les marges de manœuvre des responsables locaux en matière de gestion des ressources humaines.*

- Enfin, **les agents publics sont accompagnés par l'État** dans la mise en place des réformes issues de la RGPP, **au niveau ministériel**. Comme le montre par exemple la création des **directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal)**, ou de la **direction générale des finances publiques (DGFIP)**, un important dispositif d'accompagnement a été déployé en amont et en aval des réorganisations : communication, association à la conception de la future organisation, renforcement du dialogue social, formation aux nouvelles fonctions, indemnisation des nouvelles sujétions sont autant de volets qui ont été mis en œuvre pour assurer la réussite de ces deux réformes.

Axe n° 4 : Mieux recruter

- **Une révision générale du contenu des concours (RGCC)** a été engagée dès 2008. En trois ans, 400 voies de recrutement ont été ainsi réformées dans le sens d'une plus grande professionnalisation des épreuves, d'un allègement des programmes, d'un renforcement de l'évaluation de la personnalité, du potentiel et des motivations des candidats. Dans le même temps, une **mutualisation de la logistique des concours** a été construite autour du service interacadémique des examens et des concours (SIEC) au niveau national. Au niveau local, un test de mise en place de centres de services partagés pour la prise en charge des épreuves locales des concours nationaux et déconcentrés a débuté dans deux interrégions (Lyon et Lille). Le dispositif de mutualisation des concours sera étendu durant l'année 2012 au concours interne de secrétaire administratif interne et aux concours interne et externe d'adjoint administratif. Il concernera 9 ministères, institutions ou opérateurs.
- Par ailleurs, dans le cadre de l'engagement énoncé dans le discours du Président de la République sur l'égalité des chances du 17 décembre 2008, **l'État a diversifié le recrutement de ses agents** grâce à la création, dans plus de la moitié des écoles du réseau des écoles de service public, de **classes préparatoires intégrées**. À la fin de l'année 2011, 550 élèves auront achevé leur formation au sein des 26 classes existantes. Ces dernières apportent un soutien pédagogique et un accompagnement renforcés aux élèves issus de milieux défavorisés. À ce jour, 202 élèves de CPI ont été lauréats à un concours, soit un taux global de réussite de 52 % des élèves présents aux épreuves des concours. La part des femmes représente 76 % des lauréats.
- Enfin, **l'insertion professionnelle des personnes handicapées** est facilitée. En effet, la circulaire du Premier ministre du 27 décembre 2010 impose un objectif d'emploi minimum de personnes handicapées au sein de chaque ministère (6 %) et prévoit un dispositif de sanction pour ceux qui n'atteindraient pas la cible fixée.



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

- La RGPP a appliqué le principe d'intéressement des agents à hauteur de 50 % des économies induites par le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, conduisant notamment aux effets positifs suivants :
 - ▶ le pouvoir d'achat des agents publics en place a augmenté de plus de 10 % depuis 2007 ;
 - ▶ le taux de promotion des agents a augmenté de 40 % (1 agent sur 8 promu entre 2009 et 2011 contre 1 agent sur 11 entre 2006 et 2008)
 - ▶ Au total, à la fin de l'année 2011, ce seront ainsi **plus de 2 milliards d'euros qui auront bénéficié aux agents publics depuis 2008 au titre des mesures catégorielles.**
- Par ailleurs, la **prime de fonctions et de résultats** a été généralisée à tous les agents de catégorie A de la filière administrative. Au début de l'année 2012, près de **115 000 agents** bénéficieront de cette prime. Son extension devrait permettre de servir ce nouveau régime indemnitaire à 173 000 agents d'ici à 2013. Parallèlement, les conditions de mise en œuvre d'un **intéressement collectif** ont été instaurées par le décret du 29 août 2011 afin de permettre la reconnaissance des résultats obtenus collectivement par les services.

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

- En 2011, la **promotion des classes virtuelles dans la fonction publique** s'est poursuivie avec la mise en œuvre opérationnelle des actions expérimentales dans les deux ministères pilotes et l'extension de la démarche auprès d'autres structures ministérielles sous l'égide de la DGAFP et du ministère de l'Éducation nationale.
- En 2011, le **Challenge Administration 2020, premier concours étudiant de l'administration**, a été organisé pour la deuxième fois. Exercice à destination des générations futures qui se proposent d'inventer l'administration de demain, il a mobilisé 93 équipes pour un total de 230 étudiants dans 40 écoles. **La troisième édition a été lancée à l'automne.** La méthode de travail numérique et participative permet aux étudiants de soumettre leurs projets à l'enrichissement collectif des internautes sur un blog. Instruit par le souci du résultat et de la concrétisation des projets, **chacun des trois projets primés lors de la finale a été mis en œuvre** :
 - ▶ le projet de « serious game » destiné à **former les agents d'accueil aux engagements du référentiel Marianne** ; la DGME a créé ce projet pour accompagner le déploiement du référentiel, à partir du mois d'octobre 2011 ;
 - ▶ le projet de « community management » au sein de l'administration destiné à mettre en place un « community manager » sur les grands projets de l'administration. Cette proposition a été reprise dans le cadre du **rapport Riester sur l'amélioration de la relation numérique à l'usager**, remis le 26 septembre 2011 à la ministre en charge de la Réforme de l'État. La DGME est désormais chargée d'étudier le potentiel des réseaux sociaux pour l'administration en matière de relation avec les usagers ;
 - ▶ la création d'un **site collaboratif** à destination des agents de la Fonction publique. Le 14 septembre 2011, le site **Adm'innov** a été lancé : il permet aux agents de déposer des propositions d'amélioration du service rendu aux usagers.
- Enfin, l'État facilite l'ouverture des données publiques, avec la création en 2011 d'un **portail unique de réutilisation des informations publiques, « Etalab »**, placé sous l'autorité du Premier ministre. Le rôle de la mission Etalab est de coordonner l'action de l'ensemble des administrations afin de mettre les données de l'État à la disposition du plus grand nombre. **La plateforme data.gouv.fr a été mise en ligne le 5 décembre**



2011. L' « open data » concernera aussi bien, par exemple, les dépenses et les recettes de l'État que les mesures de la qualité de l'eau ou le patrimoine de l'État, et ce, dans le souci de **renforcer la transparence de l'action de l'État**.

→ *Pour aller plus loin, le CMPP a décidé de créer et de rendre public un baromètre des marques publiques afin de permettre aux administrations et aux opérateurs de l'Etat de suivre l'évolution de leur notoriété et de leur image, et contribuer ainsi à l'amélioration du service public.*

La révision générale des politiques publiques, processus dynamique engagé dans un mouvement de **modernisation durable** des administrations, est appelée à se poursuivre en 2012.

Pour y parvenir, le CMPP a décidé d'une part, de renforcer les différents programmes de la RGPP dès le premier semestre 2012 (accélérateurs, audits opérateurs, simplification, accompagnement, innovation) et d'autre part, de lancer les missions permettant d'identifier les mesures à prendre au-delà de 2013 pour sécuriser la trajectoire de redressement des finances publiques (cf. décisions du CMPP).



Les décisions du CMPP

Préparation de la trajectoire de redressement des finances publiques

Une mission sera confiée à l'inspection générale des finances pour préciser les pistes de maîtrise des dépenses de l'Etat sur la période 2013-2016.

Une mission sera confiée à l'inspection générale des finances et à l'inspection générale des affaires sociales pour préciser les modalités du respect de l'objectif de 2,5 % de l'ONDAM sur la période 2013-2016.

Une mission sera confiée à l'inspection générale des finances et à l'inspection générale de l'administration pour favoriser la publication et la comparaison des comptes des collectivités locales.

Poursuite du programme « Audit Opérateurs »

Dix nouveaux audits opérateurs seront réalisés en 2012.

Des sanctions seront mises en œuvre pour les opérateurs n'ayant pas présenté leur schéma pluriannuel de stratégie immobilière d'ici le 31 décembre 2011 et un calendrier de réalisation d'ici le 31 mars 2012.

Le programme de réduction du coût des achats sera étendu aux principaux opérateurs dès janvier 2012

Poursuite du programme « Accélérateurs »

Vingt nouvelles juridictions seront intégrées en 2012 au programme de réduction des délais de traitement (contentieux familial et social) au ministère de la Justice

Des accélérateurs permettant d'améliorer les processus et réduire les délais de traitement seront déployés :

- au sein des agences régionales de santé ;
- au sein des directions régionales ;
- au sein des directions départementales.

Poursuite du programme « Accompagnement »

Les formations de l'Ecole de la modernisation de l'Etat seront déclinées en province à l'attention des cadres des services déconcentrés de l'Etat.

Une mission sera lancée pour préciser, dans le contexte de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, les marges de manœuvre des responsables locaux en matière de gestion des ressources humaines.



Poursuite du programme « Innovation »

Un baromètre des marques publiques sera créé et rendu public sous l'égide de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat, afin de développer leur notoriété et leur image.

Poursuite du programme « Simplification »

Les 30 dernières mesures du programme de 100 mesures de simplification seront officialisées au 1er trimestre 2012

20 mesures de simplification sont intégrées au suivi de la RGPP.

■ Particuliers

Faciliter les départs à la retraite des usagers par une information personnalisée, des outils de simulation et une démarche accessibles en ligne

Créer un guichet internet unique à destination des particuliers employant un salarié (garde d'enfants, ménage, aide aux personnes dépendantes)

Permettre aux parents d'inscrire en ligne leur nouveau-né à la sécurité sociale

Dématérialiser la demande de bourse et de logement universitaire

Garantir au cédant d'un véhicule de ne plus recevoir les amendes contractées par l'acquéreur

Permettre aux usagers habitant dans une zone urbaine voulant construire une extension de leur maison de moins de 40 m² de bénéficier d'une procédure simplifiée

Renforcer l'accompagnement au retour à l'emploi par la création d'un simulateur des aides publiques, notamment pour la création d'entreprise, auxquelles l'usager peut prétendre

Simplifier les changements de régime de santé des nouveaux étudiants et des jeunes professionnels

Faciliter le renouvellement de l'aide au maintien à domicile des retraités du régime général

Améliorer l'information, l'orientation et le conseil des candidats à une validation des acquis d'expérience via le site vae.gouv.fr

■ Entreprises

Supprimer la double démarche de dépôt des statuts lors de la création d'une société

Dématérialiser la collecte de la déclaration mensuelle obligatoire sur les mouvements de main-d'œuvre (DMMO)

Créer un support d'aide à la décision pour les entreprises en phase de recrutement

Améliorer le service en ligne du Titre Emploi Service Entreprise (TESE)

Dématérialiser et simplifier la demande de formation professionnelle



Publier les critères de prise en charge des formations professionnelles par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)

Mettre en place le volet « import » du Guichet Unique National

- Collectivités territoriales

Permettre aux jeunes recensés d'éditer en ligne leur convocation de participation à la Journée Défense et Citoyenneté

Moderniser la transmission des données vers les Conseils Généraux des signalements réalisés dans le cadre de la protection de l'enfance

Eviter aux collectivités d'avoir à informer plusieurs fois les services de l'Etat (direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, secrétariat général des affaires européennes, préfectures) des subventions qu'elles versent aux associations



La qualité de service



Simplifier la vie des usagers de l'administration et étendre l'administration numérique

La simplification des démarches administratives est une **priorité de la modernisation de l'Etat depuis 2007, que le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) du 30 juin 2010 a renforcée**. Pour simplifier avec succès, il faut adopter le point de vue de l'utilisateur et non celui de l'administration. C'est pourquoi la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) a créé des dispositifs d'écoute des usagers.

1) La complexité des démarches, perçue par les usagers, diminue

Pour les particuliers

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**, réalisée auprès d'un panel de **plus de 3.000 personnes** représentatif de la population.

Qu'attendent les Français en priorité ? La réduction des délais et des déplacements pour réaliser leurs démarches administratives (70%), la suppression des procédures et la fourniture de justificatifs (64%), l'amélioration de l'information et la personnalisation des services (61%).

Pour répondre à ces attentes, le Gouvernement a engagé un plan d'action sans précédent pour développer les services en ligne (démarches, informations personnalisées) et pour simplifier les procédures (suppression de démarches redondantes, suppression des justificatifs inutiles, création de guichets uniques...).

L'enquête réalisée en 2008 a été renouvelée en 2010¹ afin d'évaluer les progrès obtenus. Elle montre que les efforts portent leur fruit puisque **la complexité perçue par les usagers des services publics a baissé de cinq points en moyenne sur l'ensemble des événements de vie jugés prioritaires par les Français**.

Ainsi le degré de complexité perçue des démarches a baissé pour 14 événements de vie contre seulement 2 dont la complexité a augmenté. Ces résultats montrent que les usagers perçoivent les effets des réformes engagées, par exemple :

- la complexité des démarches liées à la perte d'emploi est passée de 42 à 31% grâce notamment à la mise en place d'un entretien unique pour l'inscription, l'indemnisation et l'accompagnement vers l'emploi ;
- la complexité des démarches liées à la retraite a vu son niveau de complexité baisser de 30 à 22% depuis la mise en place du relevé de situation individuelle

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



Pour les entreprises

Une étude visant à quantifier la complexité ressentie par les entreprises lors de leurs démarches administratives a été réalisée en 2008. Elle a été renouvelée en 2011². Cette étude part d'une approche par « événement de vie » des entreprises (par ex. : création d'entreprise, clôture des comptes, recrutement, ...), c'est-à-dire du point de vue de l'utilisateur.

Le résultat global fait apparaître une réduction importante de 25 % de la complexité, en raison notamment d'une forte baisse sur 3 événements de vie (import export, construction de locaux, séparation d'un salarié). Ces résultats démontrent **l'impact réel des mesures de simplification** et confortent la nécessité de poursuivre des travaux de réforme. Dans le détail, on observe ce qui suit :

- **La baisse de 25% de la complexité ressentie** correspond au passage de 44% en 2008 à 33% en 2011 du nombre de démarches jugées assez complexes ou très complexes. Toutefois, le niveau de complexité ressentie par les entreprises demeure supérieur à celui mesuré auprès du grand public (33 % contre 21% pour les particuliers).
- **3 événements de vie bénéficient d'une forte baisse de la complexité :**
 - ▶ Les **démarches administratives liées à l'import et à l'export** sont celles qui enregistrent la plus forte baisse de complexité depuis 2008. 77 % des responsables d'entreprises concernés jugeaient ce type de démarche complexe il y a 3 ans contre seulement **19 % aujourd'hui**. Les démarches liées à l'import export étaient donc parmi les plus complexes et sont aujourd'hui parmi les plus simples. Cette baisse considérable de 58 points peut s'expliquer par deux éléments concomitants. Le premier, de nature conjoncturelle, concerne le basculement entre deux systèmes informatiques en 2007 (passage du SI SOFI vers DELTA), qui explique un taux de complexité exceptionnellement élevé mesuré en 2008. Le second, de nature structurelle, est liée à la dématérialisation des documents du commerce international et à l'évolution de l'offre de service et de conseil de l'administration, la douane en particulier (création de cellules de conseil et de la mission PME, mise en place d'interlocuteurs uniques et de l'équipe de France de l'export qui permet une meilleure visibilité des intervenants) qui facilitent les opérations d'import-export et développent des relations de confiance entre les entreprises et l'administration.
 - ▶ Dans une moindre mesure, les démarches liées à la **construction de locaux** sont jugées bien moins complexes qu'en 2008. 61% des personnes concernées en 2008 déclaraient cet événement de leur vie d'entreprise complexe contre **37 % aujourd'hui**. (-24 points). Cette baisse s'explique par la mise en place effective fin 2008 de la réforme du permis de construire. Cette réforme a simplifié les processus d'obtention des autorisations mais reste complexe, avec un niveau de dématérialisation faible et peu d'impact sur les consultations complémentaires (ABF, sécurité, accessibilité handicapés).
 - ▶ **Les démarches liées à la séparation d'un salarié** sont créditées d'une baisse de 19 points de la complexité ressentie par les responsables d'entreprises (passage de 58% à 39 %). Cette baisse correspond à la mise en place de la rupture conventionnelle, dont l'impact prendra pleinement ses effets avec le projet en cours de dématérialisation et d'aide en ligne.
 - ▶ D'autres démarches enregistrent une baisse de la complexité selon les entreprises. Celles liées à l'amélioration des conditions de travail et des relations de travail avec le personnel, bénéficiant de la mise en œuvre de dispositions comme celles de la loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps

² Etude BVA sur la complexité perçue des démarches réalisées par les entreprises auprès des services publics. Enquête réalisée par téléphone du 17 au 31 mai 2011 auprès de 1600 entreprises. La représentativité de l'échantillon est assurée par la méthode des quotas appliqués à la taille de l'entreprise et à son secteur d'activité.



de travail, connaissent une réduction de 15 points (passage de 36% à 21%). Cette évolution se retrouve également pour les procédures judiciaires (38%, -7 points), la mise aux normes environnementales (46%, -8 points), et les déclarations et paiement des impôts (22%, -8 points).

- **Ces avancées notables servent de modèles dans les secteurs où la complexité reste perçue comme importante :**
 - ▶ Les démarches liées à l'obtention **de financements publics** sont jugées les plus complexes en 2011. Ce type de démarche concerne **9 %** des entreprises, qui restent à 55% d'avis que ces démarches sont complexes. Une baisse de ce taux est prévisible en 2012, avec les pleins effets attendus des mesures de simplification liées à l'obtention des aides à la création d'entreprises. D'autres mesures sont déjà à l'étude, notamment la mise en place du référentiel unique des aides, en lien avec les travaux des assises de la simplification.
 - ▶ La **création d'entreprise** se maintient également à **52%** de complexité ressentie pour les démarches qui lui sont liées. Elle devrait diminuer dans un avenir proche car les effets de la création d'un guichet unique seront renforcés en 2012, notamment par la dématérialisation complète du processus (autorisation d'exercer) et le traitement des redondances identifiées.
 - ▶ L'étude de 2011 a permis d'interroger les entreprises sur un nouvel événement de vie : la **réponse à un appel d'offres public et l'exécution d'un marché public**. Il s'avère qu'il s'agit du second événement pour la complexité des démarches associées. Il ne concerne que 7% des entreprises, mais parmi elles, **52 %** jugent les démarches nécessaires complexes. La complexité de cet événement de vie ayant déjà été pressentie, une mesure de simplification entrée en vigueur à la fin de 2010 offre la mise à disposition en ligne des attestations fiscales, très demandées par les entreprises qui répondent à des appels d'offres. De nouvelles mesures sont en cours de mise en œuvre, notamment pour améliorer l'accessibilité des appels d'offres et pour simplifier les réponses des entreprises grâce à la dématérialisation.
 - ▶ Enfin, la **clôture des comptes annuels**, qui concerne directement 17 % des entreprises, est jugée complexe par **30 %** des répondants, contre 18 % en 2008. Cette augmentation de 12 points peut s'expliquer par l'évolution de normes comptables qui a complexifié l'exercice. Plusieurs mesures de simplification en cours devraient avoir un impact positif dès 2012, notamment celles liées à la simplification du dépôt des comptes.



Les événements de vie entreprise selon l'écart à 2008					
Événement de vie : Les démarches administratives ... (1 029 inters 2008) (1 620 inters 2011)	Bases finales (après complément)	Niveau de difficulté		Ecart 2008/2011	Commentaires / interprétations
	2011	2008	2011	100	
liées à l'import et à l'export	119	77%	19%	-58	Raison conjoncturelle : basculement en 2007-2008 du SI SOFI vers DELTA (apprentissage, erreurs systèmes, pannes, migrations d'applications internes aux entreprises) et beaucoup de mauvais souvenirs exprimés lors des études import/export de 2009-2010. Raisons structurelles : évolution des services et de l'offre de Conseil (création de cellules conseil, mission PME, interlocuteur unique...), création de l'équipe de France de l'export (meilleure visibilité des intervenants), développement des relations de confiance entre la douane et les entreprises.
liées à la construction de locaux	116	61%	37%	-24	Cette baisse de la complexité peut s'expliquer par la mise en place effective fin 2008 de la réforme du permis de construire. Les mesures de dématérialisation en cours devraient encore accentuer la baisse de la complexité dès 2012.
pour se séparer d'un salarié	311	58%	39%	-19	La mise en place de la rupture conventionnelle a eu un impact positif et la dématérialisation en cours devrait accentuer cette tendance.
liées à l'amélioration des conditions de travail et des relations de travail du personnel (1)	229	36%	21%	-15	L'événement de vie « j'améliore les conditions de travail et les relations de travail du personnel » enregistre une réduction de 15 points de la perception de sa difficulté. La mise en œuvre de la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail contribue à cette évolution positive.
liées à la protection d'une marque, d'une innovation ou d'un modèle	68	44%	32%	-12	Possibilité de déposer en ligne une marque depuis fin 2008.
liées à la déclaration et le paiement des impôts	357	30%	22%	-8	Création de la DGFIP et des SIE en 2008 et développement des téléprocédures.
pour se conformer aux normes et mesures environnementales	127	54%	46%	-8	Meilleure appropriation des contraintes environnementales suite au Grenelle de l'environnement. Néanmoins, la variété et la complexité des réglementations explique que le niveau de difficulté ressenti reste haut. Des mesures d'amélioration de l'information (notamment personnalisées) et la simplification des procédures ICPE devraient contribuer à améliorer ces résultats.
liées à une procédure judiciaire	125	45%	38%	-7	Instauration d'une procédure simplifiée en 2005.
liées à la rémunération du personnel	259	34%	29%	-5	Mise en place du TESE. Mise en place du simulateur pour le calcul de la réduction Fillon début 2011 (80.000 utilisations / mois).
pour recruter du personnel	364	24%	20%	-4	Premiers effets de la simplification de la Déclaration Unique d'Embauche (DUE) avec la réduction du nombre de champs par quatre qui sera confortée par l'ouverture à l'automne du service sur smartphone
liées à la formation du personnel	379	32%	28%	-4	Suppression du formulaire 2483 pour les entreprises de moins de 10 salariés et du formulaire de la taxe d'apprentissage.
liées à la création d'entreprise	89	53%	52%	-1	La création du guichet unique ne prendra pleinement ses effets qu'à partir de 2012 notamment avec la dématérialisation complète du processus (autorisation d'exercer) et le traitement des redondances identifiées.
liées à l'obtention de financements publics	138	55%	55%	0	Les premières mesures sur les financements publics ont été décidées en vague 3 (aides à la création d'entreprise) dont les premiers effets seront visibles en 2012. D'autres mesures sont en cours et notamment le référentiel unique des aides.
liées à la déclaration et le paiement des taxes et cotisations sociales	388	31%	35%	4	La complexité de cet événement de vie a bien été identifiée. Ainsi, des mesures ont été initiées en vague 3 dont le guide interactif des déclarations sociales, les travaux sur la norme N4DS ou les travaux de simplification via l'ANSE et la DSN.
liées à la clôture des comptes annuels	250	18%	30%	12	La transposition des normes internationales (IFRS) ont complexifié le paysage comptable. De plus, les petites entreprises qui, selon les directives européennes, pourraient se contenter d'une publication simplifiée, doivent déposer leur comptabilité intégrale. Pour améliorer l'insatisfaction liée à la clôture des comptes, le rapport Warsmann prévoit des mesures comme : permettre aux entreprises de déposer leurs comptes au greffe du tribunal de commerce sous forme dématérialisée et par Internet, ou accroître le nombre des entreprises pouvant procéder à la présentation simplifiée des comptes annuels.
Pour exécuter et/ou répondre à un marché public (nouvel item 2011)	123		52%	item nouveau	La complexité de cet événement de vie avait bien été identifiée puisqu'une mesure de simplification a pris effet avec la mise en ligne des attestations fiscales depuis fin 2010 (service très demandé par les entreprises). De nouvelles mesures de simplification sont en cours notamment pour une meilleure accessibilité des entreprises aux appels d'offre et une dématérialisation centralisée permettant de simplifier la réponse aux marchés publics.
pour modifier ses statuts ou transférer son siège social	84		40%	item nouveau	Mesure de simplification en cours avec la dématérialisation du transfert de siège social qui sera effective fin 2011 incluant la connexion à 5 JAL
(Moyenne sur périmètre identique)		44%	34%	écart significatif	

Événements de vie restant
particulièrement complexes à traiter
en priorité

Libellés modifiés par rapport à 2008 :
(1) liées à l'amélioration des conditions de travail du personnel (ajout de "création ou modification d'un Comité d'Entreprise, organisation d'élection professionnelle")



2) Un programme de « 100 simplifications » pour répondre aux attentes prioritaires des usagers

Parmi les mesures prises pour améliorer la qualité des services publics, le conseil de Modernisation des Politiques Publiques (CMPP) du 30 juin 2010 a lancé un programme de 100 simplifications à réaliser en deux ans. Ce programme vise à répondre aux besoins prioritaires des usagers. Il se déploie par vagues semestrielles d'une quinzaine de mesures à chaque fois, ce qui représente en moyenne une simplification par ministère et par semestre.

Les solutions apportées dans le cadre du programme « 100 simplifications » sont l'occasion de répondre à trois ambitions :

- **Développer la confiance** entre l'administration et les usagers
Il s'agit de limiter progressivement l'obligation de fournir des justificatifs, surtout quand ils sont émis par une autre administration, pour accomplir des démarches. Le corolaire de ce mouvement est le renforcement des capacités d'échange et de vérification des informations entre services d'autre part.
- **Renforcer la cohérence**
Les particuliers et les entreprises doivent être dispensés de démarches redondantes. Le développement des guichets uniques répond à cette ambition ; 76% des entreprises y voient un axe d'amélioration prioritaire.
- **Renforcer l'offre de services par internet**
L'administration doit répondre à la forte demande des internautes de pouvoir faire leurs démarches à distance, 24h sur 24h.

15 premières mesures ont été engagées en octobre 2009, puis 15 supplémentaires en juin 2010, encore 20 en février 2011 et enfin 20 en septembre 2011.

Les 50 premières mesures du programme « 100 simplifications » produisent déjà des résultats tangibles :

Pour les particuliers

- Les mesures de simplification qui visent à la dématérialisation des démarches s'appuient sur le socle constitué par **mon.service-public.fr** (MSP). Avec près de 3 millions d'utilisateurs réguliers et 35 000 visites quotidiennes, MSP apparaît désormais comme un élément structurant du paysage numérique de l'administration. Doté de quatre fonctionnalités à forte valeur ajoutée – un compte unique pour les démarches en ligne, un suivi facile des démarches, des informations sur mesure, un espace de stockage sécurisé de données – le site tient ses promesses aux yeux des usagers en termes de facilité d'utilisation et de simplification des démarches, comme l'attestent les réponses aux sondages en ligne accessibles depuis MSP.

En créant un compte personnel, les usagers accèdent facilement et en toute sécurité à un bouquet de services qui s'étoffe régulièrement. MSP devient ainsi progressivement le point d'entrée unique d'accès aux démarches administratives en ligne. Reposant sur des partenariats avec des organismes de la sphère publique, il permet d'accéder à l'aide d'un seul identifiant aux services d'une quinzaine de partenaires issus principalement de la sphère sociale. Deux partenaires très significatifs viendront rejoindre ce cercle en 2012 : la Direction générale des finances publiques et Pôle Emploi.

MSP propose également ses propres services et fonctionnalités répondant aux principales attentes des usagers : démarches en ligne, mise à disposition de plus de



500 formulaires « CERFA » parmi les plus utilisés, possibilité de bénéficier du pré-remplissage, porte-documents sécurisé, etc.

- A travers mon.service-public.fr, plus de 21 millions de personnes peuvent dès à présent accéder au service d'**inscription en ligne sur les listes électorales** de 2 400 communes adhérentes au dispositif. Au moment du pic d'inscriptions observé dans les derniers jours de décembre, le service aura été rendu accessible à 35% des Français ; les files d'attente aux guichets et la saturation des services municipaux, habituellement observées à cette période de l'année, s'en trouveront allégées.
- Parmi les jeunes de 16 ans, un sur trois peut aujourd'hui effectuer ses **formalités obligatoires de recensement** sur le web via mon.service-public.fr. Le service s'étend progressivement à toute la France.
- En cas de déménagement, tous les usagers peuvent aujourd'hui déclarer leur **changement de coordonnées** simultanément et gratuitement auprès de 12 organismes gérant les services publics principaux, à partir de mon.service-public.fr. Utilisée par le tiers des foyers concernés, cette démarche en ligne a servi à déclarer 800 000 changements de coordonnées en 2011.
- La rationalisation de démarches avant leur dématérialisation contribue également à réduire la complexité administrative. Ainsi, pour **déclarer un décès**, plus aucun justificatif n'est demandé aux proches par l'Assurance vieillesse (CNAV) et l'obligation d'effectuer une déclaration provisoire de revenus, dans les six mois suivant le décès, a été supprimée. De surcroît, pour faciliter des démarches survenant dans un contexte éprouvant, de multiples partenaires publics se sont mobilisés pour créer un guide en ligne qui a été consulté à plus de 30 000 reprises en trois mois (guide-du-deces.modernisation.gouv.fr).
- Pour répondre aux nombreux cas de **perte de papiers** administratifs (200 000 papiers sont perdus chaque année), un service en ligne a été mis à la disposition des usagers. Il est désormais possible de déclarer en une seule fois par internet la perte de quatre titres (carte nationale d'identité, passeport, permis de conduire et certificat d'immatriculation) et d'en demander le renouvellement. Une nouvelle version du service permettra bientôt le paiement en ligne des frais de renouvellement du passeport.
- « **jeunes.gouv.fr** » s'inscrit également dans la logique de renforcement de la cohérence et de l'offre de services en ligne :
 - ▶ Il regroupe 5 différents sites dédiés à la jeunesse en 1 site unique concentrant toutes les actions de l'Etat en faveur des 16 - 25 ans ;
 - ▶ Il propose des services en ligne pour les jeunes et les professionnels jeunesse (inscription en ligne au BAFA-BAFD ; gestion dématérialisée des candidats au dispositif « Envie d'agir » ; dépôts des dossiers du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse) ;
 - ▶ Il permet l'interaction avec les publics cibles à travers les réseaux sociaux (facebook, twitter et dailymotion).
- Enfin, « **monstageenligne.fr** » propose un nouveau service en ligne (banque de stages) pour les lycéens de la voie professionnelle. Plutôt que d'avoir 30 banques régionales, les bonnes pratiques en la matière sont mutualisées à travers un outil national qui permet une rationalisation de l'offre existante ainsi qu'un accès privilégié aux services offerts par l'ONISEP. Le site met en relation au sein d'une même plateforme lycéens, professeurs, entreprises, partenaires économiques ainsi que les collectivités partenaires de l'Education nationale. Il permet de s'informer sur tous les métiers ainsi que sur l'offre de formation des établissements (géo-localisés) qui y préparent.



Simplifier les démarches lors du décès d'un proche

Chaque année, entre 500 et 600.000 décès surviennent en France. Lors de cet événement éprouvant, les proches font face à des démarches administratives perçues comme longues et complexes. Pour les simplifier, la Direction de la Sécurité Sociale et la CNAVTS ont engagé trois chantiers au 3^{ème} trimestre 2010 avec l'accompagnement de la DGME, avec un enjeu d'amélioration du service rendu aux usagers :

- ▶ Mieux informer les proches sur les démarches administratives à accomplir ;
- ▶ Eviter aux proches l'envoi de multiples pièces justificatives aux organismes de protection sociale en optimisant la transmission des informations décès entre les organismes publics ;
- ▶ Développer une déclaration de décès en ligne sur mon.service-public.fr complétant sans le doubler le circuit « officiel » existant (l'information décès est envoyée par les mairies à l'INSEE, qui à son tour notifie les organismes de protection sociale via un répertoire pivot géré par la CNAVTS).

Des résultats significatifs ont été atteints sur les deux premiers chantiers grâce à la mobilisation de multiples partenaires publics de la Direction de la Sécurité Sociale : l'INSEE, les mairies, les organismes de protection sociale (RSI, MSA, CNAM,...), la Direction de l'Information Légale et Administrative. Ainsi, en juillet 2011, un guide des démarches a été mis en ligne sur <http://guide-du-deces.modernisation.gouv.fr>, qui propose une information personnalisée, pratique (24 formulaires peuvent être téléchargés) et consolidée (de l'organisation des obsèques au règlement de la succession). En trois mois, ce guide a déjà été consulté à plus de 30 000 reprises, et sa pertinence reconnue par des acteurs majeurs (Fédération française des obsèques, Hôpital Européen Georges-Pompidou...).

Par ailleurs, deux actions ont été menées pour optimiser le circuit « officiel » et accélérer la transmission de l'information du décès aux organismes de protection sociale. La Direction de la Sécurité Sociale a réaffirmé, par le biais d'une circulaire envoyée à 15 organismes de protection sociale, la nécessité de prendre en compte rapidement les informations décès transmises par les mairies via l'INSEE, sans solliciter l'envoi de pièces justificatives supplémentaires auprès des proches. D'autre part, plus de 600 mairies de taille moyenne ont reçu un courriel co-signé INSEE – DSS – CNAVTS – DGME les invitant à transmettre plus rapidement et de façon dématérialisée les bulletins de décès à l'INSEE en leur expliquant l'effet potentiel pour leurs administrés.

La prochaine étape est la mise en ligne de la déclaration de décès sur mon.service-public.fr en 2012.



Pour les entreprises

Les principales démarches liées aux changements dans la vie d'une entreprise pourront progressivement être réalisées en ligne à partir de « Votre Compte Pro », le nouvel espace dédié aux entreprises, sur le modèle de mon.service-public.fr. Ce service, qui a ouvert en novembre 2010, concerne principalement les TPE / PME, soit 3,5 millions d'entreprises :

- Les formalités de création d'entreprise sont dématérialisées pour les activités non soumises à autorisation, soit 40 % des entreprises. Ce service est actuellement accessible depuis le portail guichet-entreprises.fr. Quant aux procédures de création d'entreprise spécifiques aux activités réglementées, 36% d'entre elles ont été simplifiées et 20% peuvent d'ores et déjà se faire en ligne.
- Les entreprises inscrites au Registre du Commerce et les professions libérales peuvent depuis début 2011 réaliser leurs modifications statutaires en ligne dans 18 cas différents (changement de dirigeant, transformation en EURL, etc.). De plus, pour faciliter les démarches liées aux 250 000 transferts annuels de siège social, la procédure a été simplifiée et une expérimentation démarre sur la dématérialisation de la publicité obligatoire avec cinq journaux d'annonces légales pilotes.
- Toutes les entreprises retenues dans le cadre d'un marché public peuvent obtenir leur attestation fiscale en ligne à partir de leur compte fiscal, accessible dans l'espace professionnel du site impots.gouv.fr, mis en place par la direction générale des finances publiques. Au cours du premier semestre 2011, 75 % des attestations fiscales demandées ont été délivrées en ligne (contre 34% en 2010).
- Dès le début de 2012, les entreprises pourront effectuer leurs démarches liées aux marchés publics sur la Place de Marché Interministérielle, directement accessible à partir de Votre Compte Pro.
- Enfin, sept nouvelles démarches, relevant du domaine de l'urbanisme et de la gestion des véhicules, vont pouvoir être effectuées en ligne via des formulaires pré-remplissables avec les données de l'entreprise.
- La télé-déclaration des demandes d'aides agricoles poursuit son développement avec une nouvelle croissance significative en 2011 : 54% des dossiers ont été télé-déclarés, contribuant ainsi à la simplification de cette démarche pour les agriculteurs. A noter également que les télé-procédures ont été élargies aux indemnités pour calamités agricoles. En 2011, 53% des agriculteurs ont utilisé cette solution nouvelle.

Pour les associations

Les principales démarches administratives liées à la vie d'une association sont progressivement dématérialisées. Elles peuvent être réalisées en ligne à partir de « Votre Compte Association », le nouvel espace dédié aux associations, ouvert en octobre 2010 sur le modèle de mon.service-public.fr.

- La démarche de création d'une association, dématérialisée de bout en bout, est disponible en expérimentation sur Votre Compte Association depuis juin 2011 (départements de la Manche, du Nord et de Paris). E-créeation sera opérationnel sur l'ensemble du territoire (hors Alsace et Moselle) dès la première semaine de janvier 2012.
- La démarche de dissolution d'une association est facilitée depuis l'ouverture de Votre Compte Association : Votre Compte Association propose de remplir le Cerfa en ligne puis de l'imprimer pour envoi postal.



- Votre Compte Association permet également d'accéder à des services de consultation des annonces publiées au Journal Officiel Associations, ainsi qu'à un service de publication des comptes annuels.
- De nouvelles démarches en ligne vont ouvrir d'ici fin 2012 dans Votre Compte Association :
 - ▶ la demande de subventions auprès de cinq partenaires de l'Etat et auprès du Fonds Social Européen,
 - ▶ la demande d'immatriculation au répertoire Sirene.

L'espace en ligne « Votre Compte Association »

La France compte 1,2 million d'associations actives, qui emploient 1,7 million de salariés. Le monde associatif connaît un fort dynamisme, avec un rythme de création d'associations de 70 000 par an. Ce secteur, comme tout autre, est soumis aux contraintes administratives et disposait jusqu'à présent d'un faible niveau de services dématérialisés mis à sa disposition. C'est pourquoi la DGME (Direction Générale de la Modernisation de l'Etat), la DJEPVA (Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative), le Ministère de l'Intérieur et bien d'autres partenaires (Ministère de la Santé, CNDS, DILA, Insee, Acoss, Greffes), unissent leurs efforts dans la construction et l'alimentation de Votre Compte Association.

« Votre Compte Association », espace personnalisé inspiré du succès de mon.service-public.fr et en ligne depuis le 26 octobre 2010, a vocation à répondre aux besoins de simplification et de gain de temps dans la réalisation des démarches administratives exprimés par les associations, mais également par les services de l'Etat.

Les associations pourront réaliser en ligne, d'ici fin 2012, sur Votre Compte Association, 70% de leurs principales démarches administratives (services mis en place progressivement) :

- Création d'association ;
- Déclaration en ligne de modification (des statuts ou de la liste des dirigeants d'une association) ou de dissolution
- Demande d'immatriculation au répertoire Sirene ;
- Demande de subvention ;
- Demande de financement au titre du Fonds Social Européen ;
- Consultation d'annonces publiées au Journal Officiel des Associations ;
- Publication de comptes annuels.

De plus, l'espace « Votre Compte Association » comporte un certain nombre de fonctionnalités à valeur ajoutée comme l'information administrative à destination des associations, la conservation de données personnelles dans le porte-documents (récépissé de création, statuts, liste des dirigeants, PV...) et le suivi des démarches dans le tableau de bord.



Pour les collectivités

- Grâce à la mise en œuvre d'une plateforme sécurisée d'échanges dématérialisés auprès des officiers d'état civil, les usagers de 35 communes-pilotes de Seine-et-Marne sont dispensés de présenter une copie d'extrait d'acte d'état civil lorsque ce document est requis à l'appui d'une demande de passeport. L'état civil est alors vérifié par **échange direct de données entre services administratifs**. Cette possibilité de vérification électronique de l'état civil sera également proposée aux notaires au début de 2012.
- **La déclaration d'intention d'aliéner (DIA)** est une obligation pour la moitié des ventes immobilières, soit 500 000 par an. Cette démarche est jugée à la fois lourde, complexe et coûteuse tant par les collectivités que par les vendeurs et les notaires qui les représentent. Depuis mai 2011, l'envoi des DIA par les notaires aux collectivités locales est dématérialisé dans le département de l'Hérault, avec l'implication du Conseil Général, de sept communes et de sept études de notaires. Pour aller plus loin, une solution généralisable sera lancée à l'automne 2012. Elle est en cours de conception avec les mairies de Niort et de Paris (15 000 DIA par an dans la capitale), ainsi qu'avec le Conseil Supérieur du Notariat, et s'appuie sur des partenariats avec des éditeurs de logiciel d'urbanisme.
- Une démarche accessible depuis mon.service-public.fr offre depuis juin 2011 la possibilité de procéder en ligne à la **déclaration d'ouverture de chantier** vers 27 communes et Directions Départementales des Territoires pilotes. Cette facilité bénéficie non seulement aux personnes qui ont déposé un permis de construire, mais aussi aux collectivités qui reçoivent et traitent les déclarations. De façon symétrique, il sera possible à l'été 2012 d'envoyer en ligne sa déclaration attestant l'achèvement et la conformité des travaux.



Une vague de 20 nouvelles mesures de simplification a été lancée en septembre 2011.

20 nouvelles mesures de simplification

Pour les particuliers

- 1- Faciliter les départs à la retraite des usagers par une information personnalisée, des outils de simulation et une démarche accessibles en ligne
- 2- Créer un guichet internet unique à destination des particuliers employant un salarié (garde d'enfants, ménage, aide aux personnes dépendantes)
- 3- Permettre aux parents d'inscrire en ligne leur nouveau-né à la sécurité sociale
- 4- Dématérialiser la demande de bourse et de logement universitaire
- 5- Garantir au cédant d'un véhicule de ne plus recevoir les amendes contractées par l'acquéreur
- 6- Permettre aux usagers habitant dans une zone urbaine voulant construire une extension de leur maison de - de 40 m² de bénéficier d'une procédure simplifiée
- 7- Renforcer l'accompagnement au retour à l'emploi par la création d'un simulateur des aides publiques auxquelles l'utilisateur peut prétendre
- 8- Simplifier les changements de régime de santé des nouveaux étudiants et des jeunes professionnels
- 9- Faciliter le traitement des aides d'action sociale des retraités du régime général
- 10- Améliorer l'information, l'orientation et le conseil des candidats à une validation des acquis d'expérience via le site vae.gouv.fr

Pour les entreprises

- 11- Supprimer la double démarche de dépôt des statuts lors de la création d'une société
- 12- Dématérialiser la collecte de la déclaration mensuelle obligatoire sur les mouvements de main-d'œuvre (DMMO)
- 13- Créer un support d'aide à la décision pour les entreprises en phase de recrutement
- 14- Améliorer le service en ligne du Titre Emploi Service Entreprise (TESE)
- 15- Dématérialiser et simplifier la demande de formation professionnelle
- 16- Publier les critères de prise en charge des formations professionnelles par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)
- 17- Mettre en place le volet « import » du Guichet Unique National

Pour les collectivités territoriales

- 18- Permettre aux jeunes recensés d'éditer en ligne leur convocation de participation à la Journée Défense et Citoyenneté
- 19- Moderniser la transmission des données vers les Conseils Généraux des signalements réalisés dans le cadre de la protection de l'enfance
- 20- Eviter aux collectivités d'avoir à informer plusieurs fois les services de l'Etat (direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, secrétariat général des affaires européennes, préfectures) des subventions qu'elles versent aux associations



ANNEXE : les vingt nouvelles mesures de simplification engagées au second semestre 2011

Nouvelles mesures pour les particuliers

1- Faciliter les départs à la retraite des usagers par une information personnalisée, des outils de simulation et une démarche accessibles en ligne

Les Français cotisent en moyenne auprès de 3 organismes de retraite et tendent à confondre ce qui relève de l'ensemble de leurs droits et ce qui relève de leur régime de base. 23 %³ d'entre eux jugent les démarches « retraite » complexes. Ils expriment leur insatisfaction quant au niveau de pro-activité des services offerts, de personnalisation de l'information ou de coordination entre les organismes dont ils relèvent. Les services actuellement en cours de création, en application de la loi de réforme des retraites de l'automne 2010, seront progressivement déployés d'ici 2013 et permettront, à l'horizon 2013, à l'usager de faire une demande unique de liquidation pour les principaux régimes et d'accéder à ses données personnelles en ligne (tels qu'un relevé individuel de situation et une estimation individuelle de ses droits à retraite multi-régimes calculés à partir de ses données réelles).

2- Créer un guichet internet unique d'information et de simulation à destination des particuliers employant un salarié (garde d'enfants, ménage, aide aux personnes dépendantes)

En 2010, la France compte près de trois millions de particuliers employeurs qui emploient près de 2 millions de salariés des services à la personne, principalement dans le domaine de l'aide à domicile, la garde d'enfant ou le ménage. Aujourd'hui, ils éprouvent de réelles difficultés à trouver de l'information et de s'inscrire dans un parcours coordonné. Un espace internet permettra prochainement à l'usager de bénéficier d'une information exhaustive (sur le contrat de travail, la rémunération, les déclarations sociales, la gestion d'un employé, etc.), de démarches en ligne et d'outils de simulation.

3- Permettre aux parents d'inscrire en ligne leur nouveau-né à la sécurité sociale

Chaque année naissent en France 800 000 enfants. Leurs parents doivent effectuer auprès de leur caisse d'assurance maladie une demande de rattachement, qui leur permet de se faire rembourser les soins qu'ils engagent pour leur enfant. Un tiers d'entre eux⁴ se déclarent insatisfaits du nombre d'appels ou de déplacements à effectuer.

Cette mesure permettra aux parents de réaliser cette démarche en ligne.

4- Dématérialiser la demande de bourse et de logement universitaire

Grâce à cette nouvelle mesure qui sera mise en œuvre au premier trimestre 2012, les étudiants pourront constituer en ligne un dossier social étudiant (demande de bourse sur critères sociaux et demande de logement universitaire). Ils auront également la possibilité de transmettre au CROUS par voie électronique les pièces justificatives et de suivre en ligne l'état d'avancement du traitement de leur dossier.

5- Garantir au cédant d'un véhicule de ne plus recevoir les amendes contractées par l'acquéreur

Chaque année 2 millions de cessions de véhicules se font entre particuliers. L'acquéreur dispose d'un délai d'un mois pour faire une demande de certificat d'immatriculation. Durant ce délai, les amendes contractées par le nouvel acquéreur sont envoyées au vendeur. Grâce à la nouvelle mesure mise en place au deuxième trimestre 2011, le cédant du véhicule ne peut désormais plus recevoir d'amendes contractées par l'acquéreur.

³ Etude BVA pour la DGME de la complexité perçue par les usagers réalisée en 2010

⁴ Ibid.



6- Permettre aux usagers habitant dans une zone urbaine, voulant construire une extension de moins de 40m² de bénéficier d'une procédure simplifiée

Chaque année, deux millions d'autorisations d'urbanisme (permis de construire, déclarations préalables etc.) sont instruites par les services des collectivités et de l'Etat. La demande du seul permis de construire est jugée complexe par plus d'un usager sur trois⁵. Par ailleurs, plus de sept usagers sur dix jugent prioritaires de vulgariser certaines règles d'urbanisme.

La surface limite de recours à la déclaration préalable sera doublée passant de 20 à 40m², courant 2012, permettant de ne plus faire une demande de permis de construire.

7- Renforcer l'accompagnement au retour à l'emploi par la création d'un simulateur des aides auxquelles l'usager peut prétendre

Face à la diversité des aides à l'emploi proposées par Pôle Emploi, les collectivités locales et autres acteurs de l'emploi, plus de 50%⁶ des demandeurs d'emploi souhaitent une meilleure visibilité sur l'ensemble des aides financières et d'accompagnement auxquels ils peuvent prétendre. De leur côté, les entreprises expriment une demande similaire vis-à-vis des aides à l'embauche existantes. Un site internet permettra aux employeurs et demandeurs d'emploi, en quelques questions, d'avoir une vision synthétique de l'ensemble des différentes aides auxquelles ils sont éligibles en fonction de leur profil.

8- Simplifier les changements de régime de santé des nouveaux étudiants et des jeunes professionnels

Les démarches de changements de situation au regard du régime de santé des lycéens devenant étudiants et des étudiants entrant sur le marché du travail sont l'objet du plus fort taux d'insatisfaction ressenti par les usagers (40%)⁷, tant en terme d'information délivrée que de lourdeurs administratives. Le chantier vise à fluidifier et à simplifier le transfert des dossiers entre les régimes afin d'offrir, prochainement, aux usagers une démarche simplifiée lorsqu'ils changent de régime.

9- Faciliter le traitement des aides d'action sociale des retraités du régime général

360 000 retraités bénéficient en France de l'action sociale grâce à leur caisse de retraite. 45%⁸ d'entre eux jugent complexes les démarches liées à la demande d'aide au maintien à domicile. Chaque année, deux tiers d'entre eux effectuent une demande de renouvellement de leurs droits, en renseignant un formulaire dédié et en joignant une copie de leur avis d'imposition. Cette mesure vise à supprimer l'envoi de cet avis d'imposition dès 2012 grâce à une communication directe de ces informations par l'administration fiscale.

10- Améliorer l'information, l'orientation et le conseil des candidats à une validation des acquis d'expérience (VAE) via le site vae.gouv.fr

Près de 75 000 candidats s'inscrivent chaque année dans une démarche de VAE et plus de 8 000 certifications professionnelles différentes sont accessibles. La densité de l'offre entraîne une hétérogénéité des pratiques et des modalités d'entrée dans un parcours Vae. Afin de simplifier le parcours des candidats, il leur sera proposé au 2^{ème} trimestre 2012 un service en ligne afin de les guider dans leur choix.

⁵ Etude IPSOS pour la DGME « Je construis » – août 2010

⁶ Etude IPSOS pour la DGME « Je cherche un emploi » – août 2010

⁷ Etude IPSOS pour la DGME « Je prends soin de ma santé » - avril 2011

⁸ Etude BVA pour la DGME de la complexité perçue par les usagers réalisée en 2010



Nouvelles mesures pour les entreprises

11- Supprimer la double démarche de dépôt des statuts lors de la création d'une société

Les statuts des sociétés font l'objet d'un double enregistrement auprès du greffe et du Service des Impôts des Entreprises (SIE) entraînant une double démarche pour le créateur d'entreprise. Il est envisagé, pour les actes de création de sociétés exonérés de droit, de limiter le dépôt des statuts, via le dossier de création, aux seuls greffes qui le transmettraient, de manière dématérialisée, à l'administration fiscale.

Une expérimentation de la faisabilité sera lancée sur deux localités au premier trimestre 2012

12- Dématérialiser la collecte de la déclaration mensuelle obligatoire sur les mouvements de main-d'œuvre (DMMO)

Plus de trois quarts des entreprises⁹ considéraient en mai 2010 que le fait de ne pas avoir à donner plusieurs fois les mêmes informations devait être la priorité absolue en termes de simplification administrative.

Le fait de dématérialiser et d'automatiser la collecte de la DMMO en généralisant la déclaration par échange de données informatisées (EDI) par utilisation des données issues des logiciels de paie, permettra d'alléger la charge administrative pesant sur les entreprises concernées.

La solution en EDI sera mise en œuvre dès début 2012. La mise en place progressive de la déclaration sociale nominative (DSN) permettra à terme d'envisager la suppression de cette déclaration.

13- Créer un support d'aide à la décision pour les entreprises en phase de recrutement

Pour près de 60%¹⁰ des entreprises, l'accès à l'information sur le coût d'un recrutement et les aides potentielles est jugé complexe. Ce chiffre est important lorsque l'on le met en perspective des 6 millions d'intentions d'embauche annuelles chez les entreprises de moins de 20 salariés.

La mise en place d'un simulateur du coût d'embauche sera un support d'aide à la décision dans une perspective de recrutement, permettant aux entreprises de comprendre les principaux éléments pouvant composer ce coût et d'obtenir une première estimation du coût complet. Une première version de ce simulateur pourrait être mise à disposition en 2013.

14- Améliorer le service en ligne du Titre Emploi Service Entreprise

En vigueur depuis le 1er avril 2009, le TESE est un dispositif destiné à simplifier les formalités sociales liées à l'embauche et à l'emploi de salariés et à faire gagner du temps aux employeurs dans la gestion administrative de leur personnel. Néanmoins, il s'avère que la recherche de certaines informations préalables à l'adhésion en ligne telles que la convention collective de rattachement, l'organisme de retraite complémentaire de rattachement ou l'établissement de santé au travail peuvent constituer un frein à l'adhésion au TESE.

Un service en ligne permettra lors du dernier trimestre 2011 de mieux orienter l'employeur lors du processus d'adhésion qui conditionne l'entrée dans le dispositif et de l'aider dans la démarche, en pré remplissant toutes les informations possibles et en proposant des aides en ligne.

15- Dématérialiser et simplifier la demande de formation professionnelle

« Pour près de 30% des entreprises les démarches concernant la formation professionnelle sont perçues comme "compliquées", voire "très compliquées". 47% des TPE vont même jusqu'à renoncer à former leurs employés pour cause de lourdeurs administratives.

La dématérialisation et la simplification de la demande de formation professionnelle permettront aux entreprises, via un compte personnalisé, de procéder à toutes leurs demandes de prise en charge de manière dématérialisée, en permettant un suivi en ligne du traitement des dossiers, et en leur offrant la possibilité d'envoyer aux OPCA leurs justificatifs numérisés. Un groupe de travail rendra ses conclusions fin 2012 pour une généralisation courant 2013.

⁹ Etude IPSOS pour la DGME auprès de 1000 entreprises – mai 2010

¹⁰ Ibid.



16- Publier les critères de prise en charge des formations professionnelles par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)

Une plus grande transparence sur les critères de prise en charge des formations professionnelles par les OPCA permettra aux entreprises de savoir, en amont, si leurs demandes seront prises en charge ou pas, grâce à la mise en place du catalogue des formations référencées. Pour les formations n'apparaissant pas dans le catalogue, c'est-à-dire toutes les formations hors "actions collectives", les entreprises recevront une réponse motivée. Cette clarification permettra de réduire le nombre de dossiers incomplets, et raccourcira ainsi le délai de traitement des demandes.

17- Mettre en place le volet « import » du Guichet Unique National

Le Guichet Unique National établira des liens dématérialisés entre la douane et l'ensemble des administrations françaises délivrant les documents d'ordre public, nécessaires à l'introduction de marchandises sur le territoire national. Il évitera les déplacements physiques pour fournir les documents papier lors du passage de la douane et fiabilisera les contrôles documentaires. En 2011, trois démarches liées à l'importation pourront être connectées à la douane, trois autres le seront en 2012.

Nouvelles mesures pour les collectivités

18- Permettre aux jeunes recensés d'éditer en ligne leur convocation de participation à la Journée Défense et Citoyenneté

Depuis fin 2009, les communes peuvent proposer à leurs habitants un service de recensement citoyen en ligne : aujourd'hui, plus de 2000 communes proposent ce service. A la suite de cette démarche, chacun des jeunes recensés reçoit une convocation de participation à la Journée Défense et Citoyenneté : chaque année 790 000 convocations sont adressées aux jeunes par courrier.

Afin de proposer une démarche dématérialisée de bout en bout, cette mesure de simplification permet au jeune d'accéder en ligne à sa convocation via le site mon.service-public.fr. L'ouverture de la plateforme pour les communes volontaires est prévue pour le 2^{ème} semestre 2012.

19- Moderniser la transmission des données vers les Conseils Généraux des signalements réalisés dans le cadre de la protection de l'enfance

Plus d'un million d'appels arrivent chaque année à la plate-forme du 119. 9 235 dossiers d'appels sont transmis aux départements concernés pour évaluation. Cependant, ces transmissions des données nominatives entre le Service national d'accueil téléphonique pour l'enfance en danger et les départements s'effectuent en version papier par fax ou par courrier et ne sont que peu sécurisées. Ces transmissions entre le Service d'accueil téléphonique pour l'enfance en danger et les Conseils Généraux seront dématérialisées et sécurisées une fois défini le format d'échanges avec les éditeurs de logiciels (dernier trimestre 2011).

20- Eviter aux collectivités d'avoir à informer plusieurs fois les services de l'Etat (direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, secrétariat général des affaires européennes, Préfectures) des subventions qu'elles versent aux associations

Les collectivités versant des subventions aux associations doivent en informer plusieurs services de l'Etat et sont soumises à des obligations de publication. Ainsi, les collectivités doivent transmettre chaque année la liste des subventions versées aux associations au ministère chargé de la vie associative, en préfecture dans le cadre du contrôle de légalité et à la trésorerie dans le cadre de la chaîne comptable. Elles peuvent déjà s'acquitter de cette obligation pour le ministère chargé de la vie associative dans le cadre du télé service Transparence en ligne sur le site www.associations.gouv.fr. L'enjeu de cette mesure de simplification est d'éviter aux collectivités d'avoir à informer



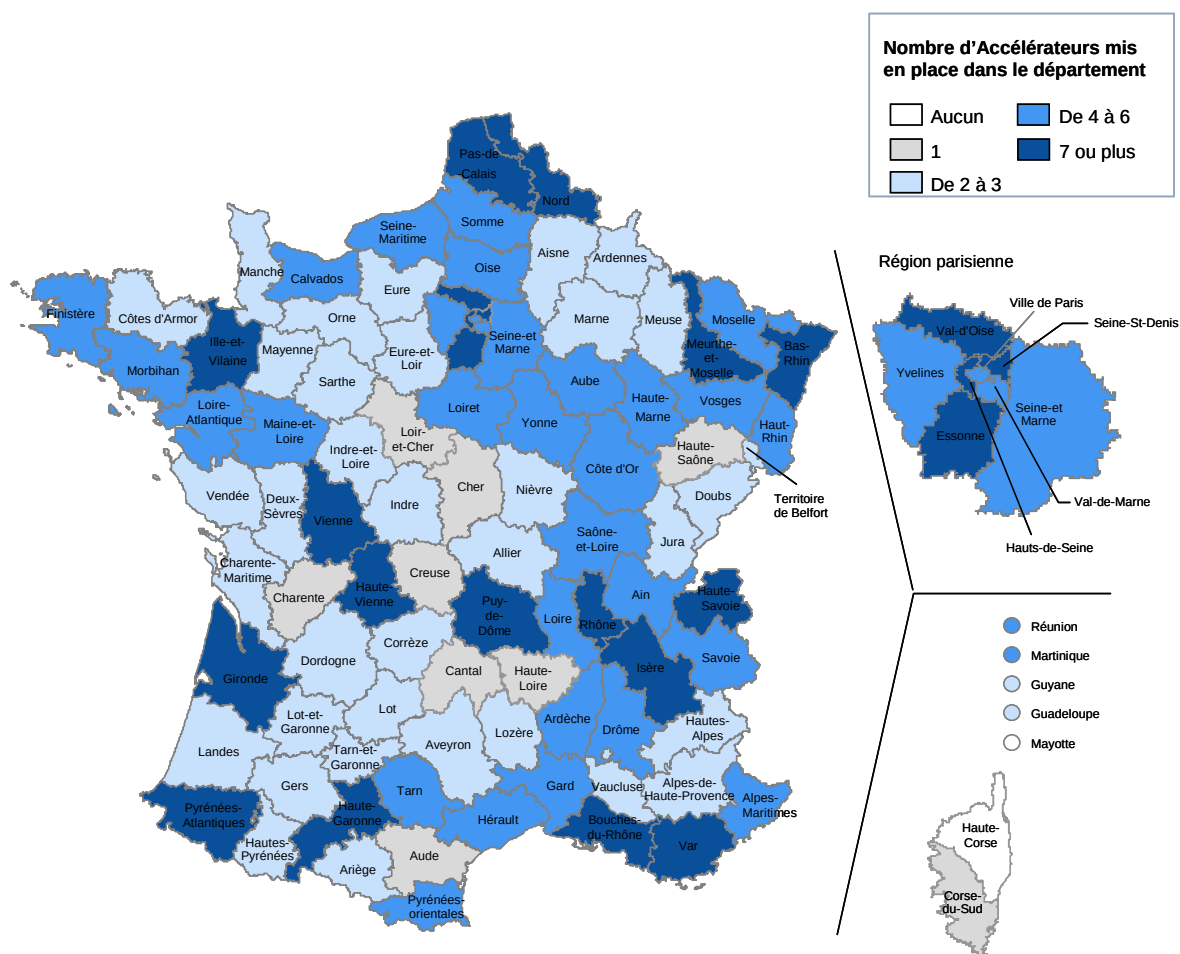
plusieurs fois les services de l'Etat des subventions qu'elles versent aux associations en s'appuyant sur le dispositif de dématérialisation de la chaîne comptable et financière Hélios



Un meilleur service rendu aux usagers : les accélérateurs de transformation

L'objectif des « accélérateurs de transformation », dans un univers budgétaire contraint, est **d'améliorer le service rendu aux usagers** en adaptant avec les agents les organisations de travail. Les résultats doivent être rapides et visibles pour l'utilisateur et aussi pour les cadres et agents. La solution mise en place doit pouvoir être transposée dans tous les sites administratifs assurant le même service public. Il s'agit d'une approche très concrète et opérationnelle de la réforme de l'Etat, qui s'applique à quasiment tous les processus de travail de l'administration. Les solutions inventées, souvent simples et peu coûteuses, sont autant d'« accélérateurs de la transformation », qui présentent en outre l'avantage de valoriser et d'améliorer les conditions de travail des agents, et de renforcer le rôle de management de l'encadrement supérieur et intermédiaire.

Voici aujourd'hui, à fin 2011, les départements de France qui bénéficient d'une démarche d'accélérateur.





Aujourd'hui, **16 processus concernant 6 ministères** font l'objet d'une démarche de ce type sur le territoire français : accueil, naturalisation, cartes de séjour, contrôle de Légalité, permis de conduire, carte nationale d'identité, passeports, immatriculation des véhicules, police aux frontières, autorisations de travaux dans les espaces protégés (ABF), direction des services judiciaires, direction de l'administration pénitentiaire, DGFIP, Hôpitaux, régime social des indépendants (RSI), bases de défense.

Le choix des processus de travail à adapter se fait sur deux critères : le niveau d'attente des usagers et la disponibilité de leviers de transformation rapide des pratiques de travail. L'impact du programme des accélérateurs est souvent considérable et peut s'illustrer à travers les réalisations suivantes.

1) Ministère de l'Intérieur

■ Dans les préfectures

Le premier accélérateur mis en place en 2009 dans les **préfectures** pour accompagner le processus de déconcentration de la décision de naturalisation a abouti à faire passer **le délai de traitement des demandes de naturalisation de 12 mois à moins de 7 mois**. Ce succès a mené à la décision d'étendre la démarche à 5 autres processus : **droits des étrangers (séjour), contrôle de légalité et budgétaire, passeports, droits de conduire et cartes nationales d'identité**. Pour ces trois derniers processus, on observe déjà **une réduction de 20 à 50% des délais moyens de traitement** et une **réduction des stocks de dossiers de 20 à 40%**.

Ces résultats ont été obtenus grâce à la mobilisation des agents des préfectures qui ont été formés à la méthode. A la mi-2011, 80 animateurs du changement issus des préfectures ont été formés. Cet effort de formation a permis un déploiement rapide et de couvrir 51 départements.

La constitution d'un réseau d'animateurs du changement permet de rendre l'administration préfectorale **autonome** dans l'amélioration du service rendu à travers la modernisation de ses modes de fonctionnement.

La direction de la modernisation et de l'action territoriale du ministère de l'intérieur (DMAT) a été dotée **d'une direction de projet pour piloter de nouvelles interventions**, poursuivre la formation des agents des préfectures et mettre en place un dispositif de suivi adapté.

■ Dans les aéroports : le processus du contrôle transfrontière

L'Etat réduit les **délais d'attente au contrôle transfrontière dans les aéroports**. En octobre 2011 une démarche Accélérateur a été entreprise avec la direction de la police aux frontières (DPAF) de Roissy, deuxième plateforme aéroportuaire européenne avec près de 60 millions de passagers par an ; or le maintien de sa compétitivité exige d'améliorer son attractivité en offrant aux passagers le meilleur niveau de service.

Quatre chantiers ont été menés pendant 7 mois pour réduire le temps d'attente et améliorer la qualité du contrôle transfrontière, par une approche participative :

- ▶ réaliser un outil d'aide à la décision pour anticiper sur le nombre de postes de contrôle à ouvrir en fonction du flux prévisionnel des passagers,
- ▶ optimiser la gestion et l'exécution des missions ne se rapportant pas directement au contrôle,
- ▶ améliorer la réactivité en temps réel,
- ▶ renforcer l'efficacité du management.

A l'issue des travaux, on constate depuis mai 2011 que dans les principaux terminaux de l'aéroport, 90% des passagers attendent moins de 15 minutes au contrôle transfrontière, contre 58% en septembre 2010.



Au vu des succès rencontrés, la Direction Centrale de la PAF a initié **l'extension de la démarche aux principaux aéroports** de métropole, avec une première vague impliquant les plateformes d'Orly (25 millions de passagers, dont 8 millions d'internationaux) et de Nice-Côte-d'Azur (10 millions de passagers, dont 4 millions d'internationaux).

A ce stade, sur les trois aéroports concernés, plus de 150 personnes ont été formées aux démarches de dynamique d'équipe et de résolution de problèmes, deux fonctionnaires de la direction centrale étant eux-mêmes devenus formateurs. Les systèmes de management sont renforcés et normalisés, améliorant concrètement les conditions de travail des fonctionnaires et responsabilisant l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Une structure centrale nouvellement créée, la Mission Centrale d'Audit, assure aujourd'hui pleinement le pilotage et le déploiement du programme, entre autres missions.

2) Ministère de la Justice et des Libertés

La chaîne civile sur les contentieux familial et social en première et en seconde instances.

Dans les **services judiciaires**, la recherche de la réduction des délais de justice en matière civile s'opère dans le respect absolu de l'indépendance juridictionnelle des magistrats. Après les cours d'appel de Poitiers, Rouen et Montpellier en 2010, les travaux actuels concernent 9 cours d'appel (Metz, Colmar, Rennes, Aix-en-Provence, Lyon, Bordeaux, Nancy, Paris et Versailles) et 9 tribunaux de grande instance (Sarreguemines, Mulhouse, Aix-en-Provence, Bordeaux, Epinal, Pontoise, Rennes, Marseille et Strasbourg). Ils se focalisent sur le contentieux « famille » et « social », ainsi que sur les juridictions aux délais éloignés de la moyenne. En complément, des sessions de formation du personnel du ministère de la justice et des libertés ont lieu dans le cadre de l'Ecole de la modernisation de l'Etat, pour favoriser l'autonomie de ce département ministériel dans ce domaine.

Les diagnostics réalisés depuis le printemps 2010 ont fait apparaître des potentiels de gains de temps de traitement allant de 6% (hypothèse basse pour le contentieux familial en tribunal de grande instance) à 35% (hypothèse haute pour le contentieux social en cours d'appel). De façon cohérente, **les premiers gains constatés en fin d'intervention atteignent 6 à 8% trois mois après et environ 25% 16 mois après.**

3) Ministère de la Culture et de la Communication

Environ 400 000 demandes d'autorisation de travaux sont traitées chaque année par les services du ministère de la Culture et de la Communication au titre de la protection des espaces (abords des monuments historiques, sites inscrits et classés, secteurs sauvegardés...), soit 20% de l'ensemble des demandes. Pour répondre à l'insatisfaction des particuliers et des entreprises demandant **l'autorisation d'exécuter des travaux dans les espaces protégés**, un projet d'accélérateur a été engagé par la Direction Générale des Patrimoines. Il répond à plusieurs objectifs :

- clarifier les responsabilités des différents acteurs du processus ;
- assurer une meilleure information de l'utilisateur à chaque étape ;
- raccourcir les délais de traitement des dossiers ;
- renforcer la mise en valeur des espaces protégés ;
- améliorer les conditions de travail des agents.

Une phase expérimentale s'est déroulée en Languedoc-Roussillon. La mise en œuvre des premiers leviers d'accélération qu'elle a permis d'identifier a déjà **fait passer la part des dossiers traités en moins de 20 jours de 61% en 2010 à 80% en octobre 2011.**



Maintenant déployée dans les régions Bretagne, Île-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes, la démarche finit de s'étendre à l'ensemble du territoire.

Les principales actions menées jusqu'à présent concernent :

- la mise à disposition des usagers de fiches-conseil et d'information sur les démarches d'autorisation de travaux en espaces protégés ;
- la diffusion de plans de situation aux mairies afin d'améliorer la complétude des dossiers constitués par les demandeurs ;
- la revue de l'organisation du travail au sein des Services Territoriaux de l'Architecture et du Patrimoine (STAP), rattachés aux Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC).

4) Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat

Le mouvement lancé par le programme des accélérateurs se généralise et s'étend également aux processus de traitement internes aux administrations. Au sein du ministère du budget, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) s'est dotée d'une mission nationale de réingénierie des processus (MNRP). Celle-ci a vocation à passer progressivement en revue les processus de la DGFIP, pour les simplifier.

Les travaux de la MNRP ont commencé par deux phases préparatoires :

- une phase de structuration de la démarche en amont, qui a permis d'établir l'économie générale du dispositif de réingénierie de processus (objectifs recherchés, méthodologie à utiliser, compétences à mobiliser, calendrier, axes de communication de la démarche auprès des agents, etc.), d'adapter les supports méthodologiques et la formation aux besoins et au contexte spécifiques de la DGFIP.
- une phase de conduite de projets pilotes portant sur trois processus :
 - ▶ la gestion des flux comptables infra-départementaux ;
 - ▶ la relance des défaillants déclaratifs professionnels dans les services des impôts des entreprises ;
 - ▶ la gestion des frais de déplacements des agents d'administration centrale.

Cette seconde phase a permis de tester le dispositif, d'accompagner la montée en compétences de la MNRP sur des projets réels et de commencer à diffuser la démarche de réingénierie auprès du réseau de la DGFIP. Elle a conduit, d'ores et déjà, à déployer les simplifications identifiées pour ces trois processus.

La réingénierie aujourd'hui se décline selon trois modes adaptés à la diversité des processus :

- Deux d'entre eux privilégient une approche participative en associant les praticiens du processus et l'encadrement à la recherche de simplification :
 - ▶ application d'une méthode, mise au point avec le soutien de la DGME et mise en œuvre par des référents locaux ayant bénéficié d'une formation spécifique sous le pilotage de la MNRP ;
 - ▶ organisation d'ateliers de réingénierie, départementaux ou supra-départementaux.
- Le troisième mode, dit réingénierie « métiers » consiste à déterminer des solutions de simplification d'ordre législatif ou réglementaire directement avec les bureaux métiers de l'administration centrale, pour les processus impliquant une réforme en profondeur.

Au total en 2011, **ce sont d'ores et déjà 35 processus qui ont été examinés, ou sont en cours d'examen** : par exemple la gestion des réclamations des particuliers, la gestion des amendes, la gestion du timbre ; ou encore l'archivage des dossiers professionnels, la



gestion et le recouvrement de la taxe sur les salaires ; la réforme des bénéfices agricoles forfaitaires, l'harmonisation des formats d'imprimés, le contrôle des ressources pour les droits à pension sous conditions de ressources.

L'approche participative a permis d'associer plus de 400 agents à la mise en œuvre de la simplification concernant l'activité qu'ils réalisent au quotidien. En outre, l'exercice de réingénierie a été partagé avec les responsables territoriaux, leurs adjoints chefs de pôle et les chefs de services locaux.

La MNRP prend appui également sur un réseau au niveau interrégional et au sein des directions départementales.

L'accélérateur « accueil » : le déploiement du référentiel Marianne

Le référentiel Marianne

Le référentiel interministériel Marianne comporte 19 engagements qui apportent aux usagers de l'administration des garanties sur la qualité de l'accueil qui leur est réservé. Les services qui atteignent le niveau des standards fixés par le référentiel peuvent demander la certification accordée par un organisme indépendant sous la forme du label Marianne.

Pourquoi un accélérateur en matière d'accueil ?

Au début de l'année 2010, dans trois départements-pilotes, la totalité des 35 services de l'Etat qui avaient déployé le référentiel Marianne ont obtenu le label Marianne. Sur la base de ces résultats, qui traduisaient un réel saut qualitatif de l'accueil dans les services concernés, le conseil de modernisation des politiques publiques a décidé d'étendre l'objectif à l'ensemble des services de l'Etat accueillant du public.

Actions réalisées

A partir de la fin 2010, la DGME a élaboré et piloté un projet d'accélérateur dans 450 services de l'Etat situés dans 50 départements représentant les 2/3 de la population française. Il s'agit de services particulièrement fréquentés par le public, tels que les préfectures, sous-préfectures, directions départementales interministérielles, services de l'éducation nationale et tribunaux. **Plus de 4 000 agents ont participé activement à près de 1 500 ateliers**, au cours desquels ont été identifiées les actions à mettre en œuvre pour hisser leur service au niveau des exigences du référentiel Marianne. Parallèlement, un réseau de plus de **400 référents formés à Marianne et présents sur le terrain** a été constitué pour participer à la pérennisation des résultats.

Le réseau des référents a notamment montré son utilité dans la **phase de généralisation du déploiement au reste du territoire**. Cette phase s'est déroulée sous la responsabilité des administrations centrales, conseillées par la DGME.

La direction générale des finances publiques a mis en œuvre un dispositif pour déployer le référentiel Marianne au sein de **tous ses centres des finances publiques qui accueillent du public**.

Au final, à la fin de 2011, **l'ensemble du territoire est couvert par la démarche d'amélioration de l'accueil**.

Quels résultats ?

La démarche a permis des améliorations visibles et valorisées par les usagers dans les différents sites, comme par exemple :

- une **information claire et systématique** sur les conditions d'accès et les horaires ;
- le **respect des délais** de réponse (courriers, courriels, téléphone,...) ;
- un **accueil personnalisé et adapté** notamment aux personnes à mobilité réduite ;
- des **enquêtes de satisfaction** régulières et des formulaires de réclamation.



Le travail réalisé a permis d'observer jusqu'à ;

- une **baisse de 10% du taux d'appels perdus** ;
- une **réduction des 2/3 des délais de réponse** ;
- une **hausse de 50% à 75% du taux de satisfaction des usagers** vis-à-vis de l'accueil ;
- une **hausse de 53 à 65% de la part des courriers recevant une réponse en moins de 15 jours ouvrés**.

L'accélérateur accueil a également permis **d'améliorer les conditions de travail des agents** avec notamment une **valorisation des métiers de l'accueil** (par une démarche participative), de **faciliter la relation avec l'usager** (par exemple à travers la baisse du temps d'attente réduisant l'irritabilité des usagers), de **simplifier le travail** des agents d'accueil (grâce, par exemple, à l'identification et à la résolution de dysfonctionnements existants) et de **diminuer la pression sur les services instructeurs** (du fait de la meilleure qualité des dossiers déposés).



Récapitulatif des résultats des accélérateurs présentés

Accélérateur	Résultats
Ministère de l'Intérieur – Préfectures ▪ Droits des étrangers ▪ Droits de conduire ▪ Cartes nationales d'identité ▪ Passeports ▪ Contrôle de légalité et contrôle budgétaire	20 à 50% de réduction des délais de traitement 20 à 40% de réduction des stocks de dossiers
Ministère de l'Intérieur - Aéroports Contrôle transfrontière dans les principaux terminaux de l'aéroport de Roissy	90% des passagers attendent moins de 15 minutes (contre 58% en septembre 2010)
Ministère de la Justice et des Libertés ▪ Chaîne civile sur les contentieux familial et social : ▶ en TGI (première instance) ▶ en cours d'appel (seconde instance)	6 à 8% de réduction des délais de justice 3 mois après les actions « accélérateur » Environ 25% de réduction des délais de justice 16 mois après les actions « accélérateur »
Ministère de la Culture et de la Communication Autorisation de travaux dans les espaces protégés	80% des dossiers traités en moins de 20 jours (contre 61% en octobre 2010)
Référentiel Marianne Accueil	Jusqu'à : ▪ 10% de baisse du taux d'appels perdus ▪ 66% de réduction des délais de réponse ▪ 50 à 75% de hausse du taux de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'accueil 53 à 65% de hausse de la part des courriers recevant une réponse en moins de 15 jours ouvrés



La rationalisation des dépenses



Les économies produites par la RGPP

1) Une composante essentielle du plan de retour à l'équilibre des finances publiques

La RGPP contribue de manière essentielle au redressement de nos finances publiques. Les mesures déjà annoncées auront permis **15 milliards d'euros d'économies brutes d'ici 2013**, dont les 2/3 sont réalisées dès la fin 2011.

En effet, le respect des normes de dépense de l'Etat utilisées pour construire les deux premiers budgets triennaux de l'Etat 2009-2011 (norme « 0 volume ») et 2011-2013 (double norme « 0 volume » et « 0 valeur » hors dette et pensions) repose sur les économies produites par la RGPP.

En particulier, le **non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite** et l'objectif de **diminution de 10% des dépenses de fonctionnement et d'interventions du budget triennal 2011-2013** n'auraient pas pu être réalisés de manière **soutenable et pérenne** sans les réformes de la RGPP, qui sont structurelles et s'inscrivent dans la durée.

Ces gains budgétaires portent sur l'ensemble des dépenses de l'Etat et de ses opérateurs : la masse salariale, les dépenses de fonctionnement et celles d'interventions.

Gains cumulés par rapport à 2008, en Md€	2009	2010	2011	2012	2013
Dépenses de personnel (hors retour catégoriel aux agents)	0,9	1,8	2,6	3,6	4,6
Dépenses de fonctionnement	0,4	0,8	1,9	2,6	3,5
Dépenses d'interventions	1,3	1,7	5,0	6,1	6,9
Total	2,6	4,3	9,5	12,3	15,0

Les économies ici présentées sont celles touchant **aux seules dépenses de l'Etat**. **D'autres mesures**, suivies dans le cadre de la RGPP et contribuant au redressement des finances publiques, ne sont pas comptabilisées ici car soit elles constituent des efforts en recettes (remise en cause de dépenses fiscales ou de niches sociales), soit elles ont principalement un impact sur les dépenses des autres administrations publiques (lutte contre la fraude par exemple). De même, les charges d'intérêts sur la dette évitée ne sont pas prises en compte.

Les gains budgétaires bruts de la seule première phase (décisions de 2008) **de la RGPP¹ s'élèvent à près de 7 milliards d'euros à fin 2011**. En y ajoutant l'incidence des mesures de la deuxième phase de la RGPP (décisions prises en 2010), le total des économies brutes est porté à près **15 milliards d'euros à horizon 2013**, et près de **10 milliards d'euros à fin 2011**.

Sur le quinquennat 2008-2012, **150 000 postes auront été supprimés dans la fonction publique d'Etat**, soit une rupture radicale par rapport aux budgets précédents, comme par rapport aux évolutions constatées en moyenne pour les autres employeurs publics.

¹ Décisions de 2008. Elles correspondent aux gains constatés en 2009, 2010 et à une partie de ceux de 2011 (l'autre partie étant issue de la phase 2 de la RGPP : décisions de 2010).



Comme annoncé par le Gouvernement le 25 novembre 2011, l'effort engagé par la RGPP devra être **poursuivi au-delà de 2013**. L'ambition de cette **nouvelle revue de programmes** devra être amplifiée pour respecter notamment **l'objectif de retour à l'équilibre des finances publiques à l'horizon 2016**. L'inspection des finances est chargée **d'identifier les économies nécessaires sur l'Etat pour tenir cette trajectoire**. De même, les inspections des finances et des affaires sociales sont missionnées pour identifier les économies nécessaires pour limiter à +2,5% en valeur la croissance de l'ONDAM, et elles travailleront sur les dépenses de fonctionnement des organismes sociaux. Les collectivités locales seront incitées à plus de transparence sur l'évolution de leurs dépenses et de leurs effectifs, et l'Etat apportera un appui méthodologique aux collectivités volontaires, afin de mettre en œuvre une démarche rigoureuse de maîtrise de leurs dépenses et de leurs effectifs.

2) La règle de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite a été appliquée de façon modulée pour maîtriser les dépenses de personnel

Parfois présentée à tort comme la seule source des économies de la RGPP, la mise en œuvre du « **1 sur 2** » **contribue néanmoins pour un tiers aux gains attendus à l'horizon 2013**. Au total, le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite permettra une économie brute, avant retour catégoriel aux agents, de 4,6 milliards d'euros entre 2009 et 2013. Cela équivaut à **150 000 recrutements évités sur la période** qui, si on les apprécie à plus long terme seront plus de **200 milliards d'euros de dépenses en moins** pour l'Etat. En effet, sur la période incluant la vie active puis la retraite, la charge budgétaire actualisée d'un agent de l'Etat est d'un peu plus de 1,5 million d'euros.

Cette démarche est venue amplifier une évolution à la baisse des emplois de l'Etat qui désormais diverge fortement de celle des emplois des autres administrations publiques, en particulier les collectivités locales. En s'appuyant sur les plus de 500 mesures qui composent la RGPP, le Gouvernement a pu tenir l'objectif **d'adapter les effectifs de l'Etat à la réalité démographique sans affecter le fonctionnement des services publics**. Il faut cependant bien avoir à l'esprit que cette règle est un **objectif global qui est décliné au cas par cas à chaque ministère** en fonction à la fois des priorités du Gouvernement et des possibilités de réformes identifiées dans le cadre de la RGPP. Cette situation s'illustre à travers la modulation entre ministères de leur « taux d'effort », c'est-à-dire le nombre d'emplois supprimés rapporté au total des effectifs, et non aux départs à la retraite.

	Taux de non remplacement 2008-2012*	Evolution par rapport aux emplois de 2007*
Affaires étrangères et européennes	-86%	-6,8%
Alimentation, agriculture et pêche	-63%	-7,4%
Budget	-61%	-9,3%
Culture et communication**	-34%	-4,1%
Défense	-89%	-11,9%
Écologie, énergie, développement durable	-63%	-6,5%
Économie, industrie et emploi	-45%	-7,5%
Éducation nationale	-40%	-6,3%
Enseignement supérieur et recherche	-2%	-0,1%
Intérieur, outre-mer, collectivités territoriales. et immigration	-45%	-5,2%
Justice et libertés	47%	5,8%



Services du Premier ministre***	100%	
Travail, solidarité et ville, santé et sport	-64%	-8,2%

* Ces évolutions ne tiennent pas compte des efforts de réduction d'effectifs au sein des opérateurs de l'Etat. Source des schémas d'emplois 2008 : direction du budget.

** Le taux de non remplacement est lié notamment à la stabilisation des effectifs des établissements d'enseignement supérieur.

*** Les transferts d'emplois d'autres ministères vers les services du Premier ministre expliquent la hausse constatée sur la période.

3) Des efforts sur les dépenses de fonctionnement et d'interventions indispensables pour tenir les objectifs des deux premiers budgets triennaux de l'Etat

Les mesures décidées dans le cadre des CMPP successifs ont traduit opérationnellement ce qui avait été identifié par les audits de la première phase. Leurs préconisations portaient à la fois sur l'appareil productif de l'Etat, et ont un impact sur l'évolution des dépenses de fonctionnement, ou bien sur les politiques publiques. Les économies générées portent alors sur les dépenses d'interventions ; celles-ci représentent plus de 40% des économies brutes programmées sur la période 2009-2013.

Le détail des économies brutes par mesures RGPP sont présentées dans le tableau ci-après.

Sont prises en compte dans ce chiffrage, les économies sur le fonctionnement de l'Etat et de ses opérateurs, dont une partie est évaluée de manière transversale, et celles sur les interventions.

Parmi les économies touchant des dispositifs d'interventions, beaucoup se rattachent à des réformes déjà formalisées par des mesures suivies dans le cadre de la RGPP. Les autres économies sur les interventions programmées dans le budget triennal 2011-2013, si elles ont pour la plupart été expertisées dans le cadre de la revue des politiques publiques menée au cours de la première phase de la RGPP, n'ont pas, ou pas encore pour certaines, donné lieu à des mesures formalisées. En effet, des mesures portant sur des dispositifs d'interventions n'ont été formellement créées sous le label RGPP que lorsque leur mise en œuvre et leur suivi nécessitaient de s'inscrire dans une démarche de projet. A contrario, la concrétisation d'une économie sur un dispositif de guichet peut ne passer que par la modification d'un texte juridique, ce qui emporte immédiatement l'effet escompté. Créer une mesure RGPP serait alors inutile et n'aurait d'autre effet que d'alourdir le portefeuille des mesures.



Chiffrage des économies
actualisé au 31 juillet 2011

N° de mesure	Ministère	Libellé de la mesure	Nature de dépense	Economies sur la dépense, gains bruts cumulés par rapport à une situation sans réforme. L'année de référence (2008 ou 2010 sauf exception) précède celle des premiers effets de la réforme				
				2009	2010	2011	2012	2013
69	Affaires étrangères et européennes	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	Intervention	-	27	30	30	30
75	Affaires étrangères et européennes	Réexaminer et prioriser les contributions de la France aux organisations internationales et renforcer l'évaluation de leur efficacité	Intervention	1	32	32	32	32
77	Affaires étrangères et européennes	Développer les financements innovants en faveur du développement	Intervention	-	-	60	60	60
	Affaires étrangères et européennes	Adaptation des modalités de prise en charge de la scolarité à l'étranger	Intervention	-	-	-	25	62
58	Affaires étrangères et européennes	Adapter la taille des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées	Fonctionnement	4	9	12	12	12
62	Affaires étrangères et européennes	Regrouper et mutualiser les fonctions support de l'ensemble des services de l'Etat 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	Fonctionnement	-	8	17	17	17
74	Affaires étrangères et européennes	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	Fonctionnement	-	6	10	10	10
280	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Renforcer la dynamique régionale du réseau des chambres d'agriculture	Intervention	-	3	9	15	17
287	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Adapter le dispositif de financement des contrôles sanitaires à la nouvelle législation européenne	Intervention	8	8	8	8	8
	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Suppression de l'exonération salariale des -26 ans en TO/DE	Intervention	-	-	2	2	2
307	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Limitation des interventions nationales et déconcentrées au bénéfice des associations en faveur du monde rural aux obligations communautaires en la matière	Intervention	6	7	7	7	7
308	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Après apurement des dettes et respect des engagements, transfert des biens des sociétés d'aménagement régional aux régions, et arrêt du financement des travaux hydrauliques	Intervention	9	14	20	20	20



309	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Rationalisation des aides à la cessation d'activité, 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	Intervention	4	6	10	10	10
278	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Créer et rationaliser l'organisation de l'ASP	Fonctionnement	-	-	23	27	31
284	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Recentrer les missions de l'Etat en matière de politique du cheval	Fonctionnement	3	7	9	12	12
285	Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	Regrouper et rationaliser les moyens de soutien à la gestion de la forêt privée au sein du CNPF	Fonctionnement	-	-	5	3	3
303	Culture et communication	Clarifier les modalités de l'intervention de l'Etat en faveur du spectacle vivant	Intervention	-	-	9	10	18
298	Culture et communication	Rénover le statut du CNC	Intervention	-	-	34	47	49
	Culture et communication	Réforme du financement du CMN	Intervention	-	-	10	10	10
	Culture et communication	Optimisation des dépenses d'intervention du ministère de la culture et de la communication (maintien de la publicité en journée sur France Télévisions, soutien à la presse)	Intervention	-	-	102	193	284
296	Culture et communication	Développer la performance et l'efficacité des opérateurs	Fonctionnement	-	-	21	30	31
204	Défense	Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres	Fonctionnement	-	-	137	124	271
221	Défense	Moderniser la fonction habillage au sein des forces armées	Fonctionnement	ND	ND	ND	-	70
28	Ecologie, développement durable, transports et logement	Rénover le 1% logement et sa gouvernance en vue de réorienter l'utilisation des crédits et de limiter les coûts de gestion	Intervention	850	850	850	800	800
29	Ecologie, développement durable, transports et logement	Améliorer la gouvernance du marché du logement social en mutualisant les ressources financières entre organismes HLM, en généralisant le conventionnement global	Intervention	-	10	340	340	340
31	Ecologie, développement durable, transports et logement	Faire évoluer le rôle de l'ADEME en tant qu'opérateur de la transition environnementale	Intervention	-	-	90	90	90
33	Ecologie, développement durable, transports et logement	Orienter les tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructure de RFF	Intervention	75	200	341	367	378
	Ecologie, développement durable, transports et logement	Reconstitution d'un FFEM centré sur la seule priorité "changement climatique"	Intervention	-	-	9	9	9
	Ecologie, développement durable, transports et logement	Optimisation du financement de l'ANRU	Intervention	-	-	247	252	256
	Ecologie, développement durable, transports et logement	Harmonisation entre employeurs des modalités de calcul de leur contribution aux APL	Intervention	-	-	86	86	86



	Ecologie, développement durable, transports et logement	Révision des conditions d'ouverture de droit aux aides au logement	Intervention	-	-	120	100	80
	Ecologie, développement durable, transports et logement	Réforme du soutien au transport combiné	Intervention	-	-	-	10	10
	Ecologie, développement durable, transports et logement	Convergence tarifaire dans les CHRS, l'IHU et les maisons relais / AGLS	Intervention	-	-	17	58	62
22	Ecologie, développement durable, transports et logement	Réformer l'organisation territoriale de Météo France	Fonctionnement	3	5	9	12	12
88	Economie, finances et industrie	Rationaliser l'organisation administrative des réseaux des chambres de commerce et des métiers	Intervention	-	36	78	120	120
89	Economie, finances et industrie	Concentrer les aides à l'innovation sur les entreprises de moins de 5 000 salariés	Intervention	20	20	80	80	80
90	Economie, finances et industrie	Réviser et harmoniser les taux d'aides à l'innovation	Intervention	211	211	211	211	211
91	Economie, finances et industrie	Concentrer l'action régionale de l'Etat sur les actions interrégionales et les priorités nationales	Intervention	17	17	17	17	17
97	Economie, finances et industrie	Améliorer la performance des centres techniques industriels (CTI) et des comités professionnels de développement économique (CPDE)	Intervention	-	-	5	12	12
	Economie, finances et industrie	Recentrage des aides aux entreprises	Intervention	-	-	13	115	202
105	Economie, finances et industrie	Rationaliser l'organisation d'Oséo	Fonctionnement	-	-	84	188	274
106	Economie, finances et industrie	Recentrer l'INPI sur son cœur de métier	Fonctionnement	-	-	-	2	4
107	Economie, finances et industrie	Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère	Fonctionnement	-	-	20	25	25
	Education nationale, jeunesse et vie associative	Optimisation des dépenses d'intervention du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et la vie associative	Intervention	-	-	33	82	112
	Education nationale, jeunesse et vie associative	Optimisation des échéanciers de versements à l'agence du service civique	Intervention	-	-	45	109	165
240	Education nationale, jeunesse et vie associative	Réorganiser et rationaliser les missions, notamment celles d'information, des acteurs et « opérateurs » jeunesse (CIDJ, INJEP, CNJ) et renforcer leur pilotage stratégique	Fonctionnement	-	-	-	-	19
	Enseignement supérieur et recherche	Recentrage de dispositifs d'interventions de l'enseignement supérieur	Intervention	-	-	13	13	13
180	Enseignement supérieur et recherche	Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche	Fonctionnement	-	-	114	137	169
189	Enseignement supérieur et recherche	Améliorer le pilotage et la tarification des TGIR	Fonctionnement	-	-	4	7	10
514 M	Intérieur, outre-mer, collectivités territoriales et immigration	En lien avec le Conseil d'Etat 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.	Intervention	-	-	-	40	141



258	Budget, comptes publics et réforme de l'Etat	Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP	Fonctionnement	10	20	74	111	126
270	Budget, comptes publics et réforme de l'Etat	Poursuivre la dématérialisation des formalités gérées par la DGDDI	Fonctionnement	1	1	1	1	1
248	Budget, comptes publics et réforme de l'Etat	Installer un directeur chargé de coordonner les dépenses informatiques de l'Etat	Fonctionnement	-	-	-	80	160
	Budget, comptes publics et réforme de l'Etat	Optimiser la fonction logistique de l'Etat	Fonctionnement	-	-	67	133	200
175	Travail, emploi et santé	Réexamen du dispositif d'exonération des charges sociales sur la rémunération du droit à l'image collective des sportifs professionnels	Intervention	-	-	40	40	40
	Travail, emploi et santé	Rationalisation du service public de l'emploi	Intervention	-	-	200	200	200
	Travail, emploi et santé	Optimisation des dépenses d'intervention du ministère du travail, de l'emploi et de la santé	Intervention	-	-	532	584	635
	Travail, emploi et santé	Harmonisation du mécanisme d'intéressement de l'ASS sur celui du RSA	Intervention	-	-	48	50	52
	Travail, emploi et santé	Participation des bénéficiaires de l'aide médicale d'Etat au financement du dispositif	Intervention	-	-	5	5	5
	Travail, emploi et santé	Réforme de la tarification des séjours hospitaliers au titre de l'AME	Intervention	-	-	-	53	100
	Solidarités et cohésion sociale	Optimisation des dépenses d'intervention du ministère des solidarités et de la cohésion sociale	Intervention	-	-	56	129	220
		Ajustement des crédits aux besoins des contrats de programmation Etat-régions	Intervention	-	-	70	113	148
		Contribution des institutions relevant de la mission "Pouvoirs publics" au gel en valeur des dépenses de l'Etat	Intervention	-	-	15	33	52
	Mesure RGPP transverse	Suppression d'emplois dans les opérateurs	Fonctionnement	-	-	49	82	139
	Mesure RGPP transverse	Economie sur le coût environné (hors immobilier) liée aux suppressions d'effectifs dans les opérateurs de l'Etat	Fonctionnement	-	-	10	16	28
	Mesure RGPP transverse	Economie sur le coût environné (hors immobilier) liée aux suppressions d'effectifs ministères	Fonctionnement	75	156	237	318	399
	Schémas d'emploi	Economie liée à la mise en œuvre du non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite (en Md€)	Personnel	0,9	1,8	2,6	3,6	4,6
Total (en Md€)				2,6	4,3	9,5	12,3	15,0



Améliorer l'efficacité des fonctions support

L'optimisation des fonctions support contribue à la diminution du train de vie de l'Etat. Les différentes initiatives décrites ci-dessous devraient contribuer à hauteur de 1,6 Mds€ aux 3,6 Mds€ d'économies attendues sur les dépenses de fonctionnement. Outre les économies qu'elle permet de réaliser, l'optimisation des fonctions support contribue à améliorer la performance de l'administration et la qualité du service rendu par celle-ci.

Depuis le début de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens, en particulier dans le domaine des systèmes d'information avec la constitution d'une direction interministérielle (DISIC), des achats avec la création du Service des achats de l'Etat (SAE), de l'immobilier avec la montée en puissance de France Domaine, ou encore de la logistique des concours avec la mise en place d'un réseau de centres de services partagés.

1) La direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC) est opérationnelle

L'Etat consacre chaque année plus de trois milliards d'euros à ses systèmes d'information et de communication (SIC). Six réseaux ministériels principaux et des milliers d'applications sont gérés par plus de 20 000 agents travaillant dans 120 centres informatiques principaux. Ces systèmes d'information sous-tendent l'activité de deux millions d'utilisateurs répartis sur plus de 15 000 sites.

Derrière ces chiffres considérables, on découvre un paysage très composite, que ce soit en termes de socles techniques, de méthodes de conduite de projet, de gouvernance, d'infrastructures ou de développements. Le secteur des SIC apparaît donc d'emblée comme un terrain particulièrement propice à des actions de rationalisation et de mutualisation. Les enjeux identifiés concernent :

- la simplification et la réorganisation, pour passer de SIC multiples à un SIC unifié,
- le pilotage des coûts et de la performance des SIC,
- la maîtrise des risques et la gouvernance des projets complexes.

Pour élaborer un cadre commun de gestion et d'évolution des SIC et pour piloter les transformations nécessaires, une direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC) a été créée en février 2011.

La DISIC est désormais opérationnelle. Il s'agit d'une structure légère de 20 personnes œuvrant dans une logique d'appui-conseil, privilégiant l'efficacité collective et visant avant tout les enjeux communs. Depuis juin 2011, la DISIC est dotée d'une feuille de route 2011-2012. Ce programme de travail a été validé par le Conseil des SIC, nouvelle instance de gouvernance stratégique du SIC de l'Etat, qui réunit les secrétaires généraux des ministères et des acteurs-clés interministériels. Pour mettre en œuvre sa feuille de route, la DISIC s'est structurée autour de trois fonctions : « Stratégie, urbanisation et innovation », « Performance et maîtrise des risques », « Programmes et opérations ».



La DISIC s'appuie sur le comité technique des SIC (CTSIC), composé des responsables informatiques (« DSI ») des ministères, qui constitue son relais avec les administrations. Dans le cadre du CTSIC, les DSI ont pris des responsabilités particulières sur des chantiers d'intérêt commun : par exemple, le ministère de la justice et le ministère de l'intérieur travaillent ensemble sur le projet « visioconférence ».

Le rythme soutenu des premiers travaux de la DISIC et du CTSIC a permis de lancer les étapes préliminaires de grands projets interministériels, voire d'observer des premiers résultats tangibles :

- Le projet de réseau interministériel de l'Etat a été initialisé en juillet 2011, avec la perspective d'une mise en service du cœur du réseau au second semestre 2012 et d'un raccordement progressif des sites ministériels à partir de la fin 2012.
- Les ministères se sont engagés dans le dispositif « palier de maturité », qui vise l'optimisation des fonctions SIC à travers une démarche d'amélioration continue et de convergence vers des standards de qualité partagés. Bâti sur l'évaluation des transformations à opérer pour atteindre un premier palier de maturité, des plans d'action visent notamment une gouvernance effective des SIC, une maîtrise outillée de l'existant (cartographies, coûts, ...) et des méthodes professionnelles de gestion des projets.

De son côté, la DISIC s'attache à apporter des réponses dans les domaines qui appellent des initiatives communes et interministérielles : ressources humaines SIC, achats et connaissance des coûts du SI. Elle a aussi un rôle à jouer dans les domaines où la maturité s'avère variable d'un ministère à l'autre : alignement stratégique avec les métiers, cartographie de l'existant et maîtrise des projets ; là, elle identifie les bonnes pratiques et facilite les échanges entre ministères.

A la fin 2011, les plans d'actions engagés par les ministères ont permis d'atteindre les 2/3 des objectifs du palier 1, avec la perspective de parvenir à 100% à la mi-2012. En juin 2012, un bilan du palier 1 sera réalisé sur la base d'une évaluation externe. Parallèlement, la DISIC et les DSI des ministères se sont attelées à la définition du 2ème palier de maturité. Dès mars 2012, certains ministères parmi les plus avancés commenceront à expérimenter ce second palier.

- Le schéma-cible de mutualisation des infrastructures d'hébergement est en cours d'élaboration, en vue d'une validation en CSIC à la fin de décembre 2011.
- Pour la réussite de la réforme de l'administration territoriale, la DISIC gère la préparation du déploiement des SIDSIC au début de 2012.
- La DISIC a commencé à exercer son rôle en matière de maîtrise des grands projets. Elle a ainsi formulé des avis réglementaires sur des projets lancés au second semestre 2011, ou encore assuré l'appui demandé par certains ministères en élaborant des plans de sécurisation.

L'action de la DISIC, en combinant les opérations de mutualisation et de transformation des pratiques, permettra d'économiser environ 50 millions d'euros par an dès 2013, pour atteindre à terme une économie de 300 millions d'euros.

Zoom sur la Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC)



**Entretien avec Jérôme FILIPPINI,
Directeur, adjoint au secrétaire général
du Gouvernement**

Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Les systèmes d'information (SI) jouent un rôle essentiel dans la production des services publics : qu'ils facilitent les relations avec les usagers ou qu'ils outillent le travail des agents, ils sont un levier incontournable de modernisation et d'efficacité de l'Etat et nous ne sommes qu'au début d'une révolution numérique qui va transformer la nature et la qualité du service. L'ouverture du portail Etalab de diffusion des données publiques ou encore les 3 millions de comptes créés sur mon.service-public.fr illustrent bien ce tournant vers l'Etat numérique.

Mais la forte visibilité de l'administration électronique ne doit pas occulter la complexité et l'investissement que les SI de l'Etat représentent. Avec plus de 20 000 informaticiens, des milliers d'applications de plus en plus interdépendantes, 120 centres informatiques et une dépense annuelle de plus de 3 milliards d'euros, l'Etat devait se doter d'une gouvernance de son système d'information. C'est la mission qui a été confiée fin février 2011 à la Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC), et nous avons d'ores et déjà mis en place les fondamentaux pour relever trois défis majeurs :

- la conduite d'opérations de mutualisation dans le domaine des réseaux, des centres informatiques et de l'organisation territoriale du support SI,
- l'installation de pratiques de pilotage permettant de mieux gérer les risques et de maximiser la valeur produite par les investissements informatiques,
- la mise en œuvre de stratégies cohérentes de transformation et d'innovation pour tirer parti du numérique.

En quelques mois d'existence, la DISIC prépare activement la transition vers un seul réseau interministériel de l'Etat, a construit la cible d'organisation des services interministériels départementaux des systèmes d'information et de communication (SIDSIC) qui seront opérationnels en 2012 et regrouperont des personnels des préfectures et des directions départementales interministérielles, et a installé un nouveau mode de fonctionnement pour faire converger les stratégies et les pratiques ministérielles vers des standards ou des solutions communes.

Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

La puissance de travail et d'innovation de l'équipe resserrée qui m'entoure, et la confiance que m'ont témoignée les secrétaires généraux et les DSI des ministères ; les espoirs que les uns et les autres nourrissent quant à la réussite de cette réforme sont autant d'éléments de fierté et de responsabilité.

Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

En matière de systèmes d'information l'Etat a « changé de logiciel », nous sommes passés en très peu de temps d'une logique de silos au principe de partage et de réutilisation qui se concrétise par le développement d'un espace interne d'échanges de services entre ministères, notamment dans le domaine des infrastructures techniques. Il y a de ce point de vue un avant et un après DISIC.



Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

Au-delà de la réussite des projets de convergence déjà engagés, nous aurons en 2012 à aider l'Etat à mieux piloter sa dépense informatique, à la fois pour contribuer aux économies nécessaires et pour programmer les innovations dont l'Etat a besoin.

2) La politique des achats de l'Etat se diffuse dans les services et ses effets s'amplifient

Les ministères dépensent plus de 30 milliards d'euros par an pour leurs achats, dont 17 milliards consacrés aux achats courants. Pour rationaliser ces dépenses de fonctionnement, une nouvelle structure interministérielle a été créée en 2009 afin de définir et de mettre en œuvre une véritable politique des achats de l'Etat : le Service des achats de l'Etat (SAE). Pour accroître la performance des achats de l'Etat, le SAE recourt à deux leviers principaux : la mutualisation et la professionnalisation.

■ **La mutualisation**

La dispersion des acheteurs et la multiplication des actes d'achat sont des facteurs de renchérissement des achats. Pour conférer aux achats la masse critique requise, le SAE est amené à porter un certain nombre de marchés interministériels. Toutefois, il n'a pas vocation à centraliser tous les achats courants de l'Etat. Pour assurer la performance des achats à tous les échelons, le SAE a mis en place une organisation adaptée. A l'échelon central, les Responsables ministériels des achats (RMA) incarnent désormais dans les organigrammes la fonction achats et en assurent la gouvernance. Au sein de leur administration, ils animent des communautés d'acheteurs qui élaborent ensemble des marchés à périmètre élargi. A l'échelon déconcentré, le SAE a mis en place des missions régionale achats, placées auprès des secrétaires généraux pour les affaires régionales. Les chefs de ces missions, en s'appuyant sur des correspondants achats dans tous les services déconcentrés de l'Etat, jouent à leur tour un rôle de coordonnateur favorisant la mutualisation.

■ **La professionnalisation**

Le SAE a forgé des outils communs dorénavant utilisés par tous les acheteurs : par exemple, une définition partagée du coût complet. Pour diffuser une culture de la performance des achats, le SAE a conçu un module de formation et accompagné les ministères dans la diffusion de la méthode auprès des acheteurs. En effet, la performance achats ne repose pas uniquement sur la recherche du meilleur prix ; d'autres leviers sont mis en œuvre par les acheteurs : la définition du juste besoin, la négociation, etc. En outre, des démarches innovantes ont été mises en place, telles que l'élaboration de plans d'actions achats (PAA) annuels ; pour établir ces plans, les acheteurs et prescripteurs de chaque ministère analysent ensemble la cartographie des dépenses, définissent les axes de progrès et décident des projets et marchés à lancer. L'ensemble des mesures prises assurent la diffusion des bonnes pratiques à travers des réseaux favorisant la dynamique interministérielle.

Le SAE s'assure également que la politique des achats de l'Etat est en ligne avec les objectifs politiques tels que l'accès des PME à la commande publique, l'insertion sociale et la préservation de l'environnement.

Enfin, pour gagner en efficacité, le SAE promeut la transparence et la simplicité en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Grâce à l'adaptation des règles juridiques, la dématérialisation des procédures permet aujourd'hui de conclure des marchés publics par voie électronique sur l'opération dans son ensemble. Avec la plateforme



interministérielle sécurisée marches-publics.gouv.fr, la totalité des marchés de l'État sont ouverts aux entreprises, des PME aux grands groupes. La plateforme rend accessibles tous les éléments de la consultation (règlement et dossier de consultation des entreprises). Elle offre un service d'alerte gratuit, quotidien ou hebdomadaire. Pour répondre à un appel d'offre, l'inscription est facilitée par l'utilisation des numéros de SIREN/ SIRET.

En termes de résultats, les gains dégagés par la nouvelle politique des achats de l'État atteignent des proportions remarquables sur certains segments : par exemple, 50% sur les fournitures de bureau et petits matériels, ou encore 64% sur les baies de stockage informatiques. Ainsi, la réforme du SAE aura permis une économie de plus de 480 millions d'euros à fin 2011, depuis sa création en 2009. Son objectif est de faire réaliser 1 milliard d'économies au budget de l'État sur la période 2011-2013.

3) La politique immobilière de l'Etat renforce l'efficacité de la dépense publique

L'État gère directement un patrimoine immobilier estimé à 67,8 milliards d'euros. Il s'y ajoute le patrimoine géré par les opérateurs de l'État, estimé à 42 milliards d'euros. L'ensemble dépasse donc les 100 milliards d'euros, ce qui justifie la définition et la mise en œuvre d'une politique immobilière cohérente.

C'est pourquoi, dans le cadre de la RGPP, le service France Domaine de la direction générale des finances publiques (DGFIP) a pris en charge la fonction de propriétaire de l'État, jusque là éclatée entre de multiples instances. En s'appuyant sur l'expertise et les avis du Conseil de l'immobilier de l'État, France Domaine a pour objectif d'optimiser la performance de l'immobilier de l'État. Il s'agit de faire en sorte que les locaux soient à la fois adaptés aux missions, en particulier qu'ils permettent un accueil adéquat du public, et d'un coût économiquement rationnel. Les actions menées pour y parvenir sont de trois types :

- **Mieux connaître le patrimoine immobilier de l'Etat**

Du fait de la dispersion des services gestionnaires des biens immobiliers de l'État à la création de France Domaine en 2007, la première action de ce service a été de procéder à un recensement précis, afin de disposer d'une vision d'ensemble du patrimoine.

Le recensement a mis en évidence le caractère hétérogène du parc immobilier. Il a permis de chiffrer à 60 millions de m² d'immeubles bâtis (dont 7,9 millions de m² de bureaux) la surface des biens gérés par les administrations de l'État. Le patrimoine contrôlé par les opérateurs se compose pour sa part de 40 millions de m² d'immeubles bâtis et de 7 millions d'hectares de terrains, essentiellement naturels.

Le recensement est achevé dans les administrations de l'État et largement avancé chez les opérateurs (en dehors des universités, où ce travail se réalise parallèlement au renforcement de leur autonomie). Le recensement a également été mené à bien par les 41 autorités administratives indépendantes. Il démarre dans les implantations de l'État à l'étranger, en commençant par les pays où les administrations de l'État sont les plus représentées (États-Unis, Canada, Brésil, Chine, Inde, Maroc, Algérie, Tunisie).

- **Tirer un meilleur parti du parc immobilier**

France Domaine a fixé des normes visant à optimiser l'utilisation des ressources : la superficie par agent doit être ramenée de 20 à 12 m² et le prix du m² loué ne doit pas dépasser un montant arrêté pour les principales villes et zones urbaines de 17 départements (par ex. 400 euros par an à Paris et 210 à Lyon).



Dans le prolongement du recensement, et en tenant compte des normes précitées, les services occupant le parc immobilier ont été amenés à définir des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI). Ces instruments de politique immobilière précisent les moyens retenus pour optimiser l'utilisation des surfaces à l'horizon de 5 ans : cession, résiliation de baux, acquisition, construction, prise à bail, modification d'affectation, regroupement de services, etc. A l'été 2011, les administrations centrales et déconcentrées, ainsi que les opérateurs (hors universités), étaient tous dotés de SPSI. Les SPSI sont soumis à France Domaine et examinés par le Conseil de l'immobilier de l'Etat.

- **Mieux gérer le parc immobilier**

La définition d'une politique immobilière par France Domaine se traduit par l'instauration de bonnes pratiques.

Des conventions d'occupation des locaux, assorties d'un loyer budgétaire, fixent les obligations des administrations utilisatrices. Elles sont valables pour une durée limitée (9 ans pour les bureaux). La négociation des conventions est l'occasion d'engager une politique patrimoniale durable, tenant compte des exigences d'entretien et des règles adoptées dans le prolongement du Grenelle de l'environnement. A cette fin, des audits techniques et énergétiques sont menés sur les bâtiments.

C'est encore le cas de la renégociation des baux, qui s'est développée en s'appuyant sur les normes de loyer maximal.

En termes de résultats, la politique immobilière de l'Etat est d'ores et déjà probante :

- Le patrimoine qui s'avère inutile à l'accomplissement des missions de l'Etat est progressivement mis en vente. Pour améliorer le dispositif, un site internet présentant initialement 1 700 biens proposés à la vente a été ouvert en 2010. Depuis 2005, plus de 3,6 milliards d'euros de produits de cession ont ainsi été encaissés par l'Etat, dont 500 millions ont été affectés au désendettement de l'Etat. L'objectif de produits de cession pour 2011 est fixé à 400 millions d'euros.
- Entre 2007 et 2010, les surfaces occupées par les administrations ont diminué de 330 000 m². Ceci représente 3% des 12 millions de m² occupés au total et permet une économie de 160 millions d'euros par an.
- La réorganisation des services déconcentrés de l'Etat permet des mutualisations d'implantations immobilières. On en trouve le reflet dans les SPSI déconcentrés élaborés sous l'autorité des préfets ; ils prévoient une diminution de 500 000 m² des surfaces occupées sur la période 2011-2013.
- La renégociation des baux a dégagé 30 millions d'euros d'économies par an.

La politique immobilière mise en place dans le cadre de la RGPP est donc un outil d'efficacité de la dépense publique. A ce titre, elle suscite l'intérêt du Parlement, comme l'atteste l'adoption d'un amendement pendant la discussion du projet de loi de finances pour 2012. Désormais, le Gouvernement devra communiquer chaque année l'ensemble des informations concernant la gestion de son parc immobilier.

4) La logistique des concours est en phase de mutualisation

Le concours constitue la voie d'accès normale à la fonction publique de l'Etat. Ce mode de recrutement repose sur une logistique considérable. Dans le cadre de 590 concours, 1 200 personnes organisent chaque année environ 3 000 procédures pour 750 000 candidats. Le coût budgétaire de ces opérations est évalué à 110 millions d'euros par an, dont 29 millions pour la logistique.



L'organisation des épreuves se caractérise par sa forte dispersion. Elle mobilise de nombreuses équipes, implantées sur de multiples sites et opérant séparément les unes des autres. Cette dispersion explique notamment le caractère ponctuel et non formalisé du pilotage de la qualité et de la performance. Pour optimiser le fonctionnement de la fonction de recrutement, le conseil de modernisation des politiques publiques a décidé en juin 2010 de mutualiser l'organisation logistique des concours. A travers l'optimisation des processus de gestion et les économies d'échelle, sont attendus de cette mesure une amélioration de la qualité de service et des gains nets évalués à 10 millions d'euros par an en régime de croisière (soit 34% d'économie sur les coûts de logistique).

Pour mettre en œuvre la réforme décidée par le CMPP, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), assistée de la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME), a lancé une phase d'étude préliminaire et de conception à l'automne 2010. 11 ministères y ont participé. Fondés sur l'analyse de plus de 180 concours concernant 350 000 candidats, les travaux ont validé le recours à des centres de services partagés (CSP) comme axe directeur de la réforme. Ils ont permis en outre de dessiner l'organisation à mettre en place et de fixer un calendrier de mise en œuvre.

- **La nature exacte des activités « logistiques »**

En analysant finement le processus d'organisation des concours, les activités proprement logistiques ont été isolées des activités de pilotage, qui restent de la compétence des ministères. Parmi les activités logistiques, une typologie a été dressée, distinguant celles qui ont vocation à être mutualisées au niveau national (ex. : commande de matériel) de celles qui ont vocation à être mutualisées au niveau local du fait de leur sensibilité à la proximité (ex. : réservation des salles).

- **La structure du réseau des CSP**

Le service inter-académique des examens et concours d'Arcueil (SIEC) a été identifié comme préfigurateur d'un CSP national, chargé des concours se déroulant en Île-de-France et des activités mutualisées au niveau national. Il constitue l'entité centrale d'un réseau fondé sur des centres locaux, chargés des concours déconcentrés et des activités de proximité liées aux concours nationaux. Pour préfigurer les CSP locaux, deux inter-régions-pilotes ont été retenues, gérées par les académies de Lille et de Lyon.

- **Les modalités de fonctionnement des CSP**

A l'échelon national comme à l'échelon local, les services-pilotes ont été choisis au sein du ministère de l'éducation nationale, en raison de l'expertise et du savoir-faire de cette administration en matière d'organisation des concours et examens. Dans la perspective de la transformation de ces services en CSP interministériels, les études menées ont permis :

- ▶ de déterminer ministère par ministère les ressources humaines et les crédits à transférer ;
- ▶ d'établir des modèles de contractualisation ;
- ▶ de définir le système d'information-cible ;
- ▶ et d'élaborer des indicateurs de pilotage et de qualité de service.

Le dispositif ainsi conçu se met progressivement en place. Malgré son caractère récent, il a déjà donné lieu à des réalisations substantielles :

- Dès les premiers mois de la phase de travaux préliminaires en 2010, le ministère de la justice et des libertés a décidé de confier au SIEC l'impression des sujets **du concours de greffier** des services judiciaires (3 500 candidats, 15 000 pages imprimées).
- En septembre 2011, le **concours d'inspecteur du permis de conduire** et de la sécurité routière a reposé sur les prestations logistiques fournies par le SIEC pour près de 200 inscrits.



- En novembre 2011, à l'occasion du **concours d'adjoint technique d'accueil**, de surveillance et de magasinage du ministère de la culture et de la communication, le SIEC a pris en charge l'intégralité de la chaîne logistique, de la gestion des inscriptions à la clôture du concours, pour 2 700 candidats environ.

Au premier semestre de 2012, il est prévu que le SIEC se voie transférer une trentaine de concours supplémentaires, impliquant la gestion de près de 16 000 candidats. Puis ce sera au tour des CSP locaux de monter en puissance. Au final, l'objectif est de disposer dans le courant de 2013 de CSP opérationnels sur l'ensemble du territoire pour prendre en charge les activités logistiques des concours et examens professionnels confiées par les ministères. L'adhésion de ceux-ci au dispositif est programmée par vagues. Outre les ministères, sont également concernés certains opérateurs, tels que la Caisse des dépôts et consignations.



Étendre les règles de bonne gestion aux opérateurs de l'État

Les opérateurs appliquent désormais l'ensemble des règles définies par la démarche de RGPP.

1) Des avancées dans l'amélioration de la gouvernance

L'amélioration de la gouvernance repose notamment sur l'existence de documents-cadre fixant d'une part les objectifs de l'opérateur à court et moyen terme et d'autre part les dispositifs de suivi et d'évaluation de ces objectifs. La signature des contrats d'objectifs et de performance, celle des lettres de mission des dirigeants d'opérateurs et la mise en place des schémas pluriannuels de stratégie immobilière témoignent ainsi des avancées dans ce domaine.

a. 40 à 75% des opérateurs ont signé un contrat d'objectifs et de performance

Sur l'ensemble du périmètre actuel, 40% des opérateurs disposent d'un contrat de performance couvrant l'année 2012 ou d'un contrat arrivé à terme en 2011 et en cours de renouvellement.

Ce taux s'élève à près de 75% sur le périmètre des principaux opérateurs de l'Etat¹.

b. La signature des lettres de mission des dirigeants d'opérateurs

Sur l'ensemble du périmètre, plus du tiers des dirigeants d'opérateurs disposent d'une lettre de mission.

Cette proportion s'élève à **deux tiers pour les dirigeants des principaux opérateurs de l'Etat**.

c. La mise en place des schémas pluriannuels de stratégie immobilière s'applique désormais aux opérateurs

- Les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) marquent une nouvelle étape dans la politique immobilière de l'Etat. Déclinés tout d'abord dans l'administration centrale, puis dans les services déconcentrés de l'Etat, ils concernent désormais les opérateurs.
- Ils relèvent d'une double vocation :
 - ▶ améliorer la connaissance des biens immobiliers utilisés par les opérateurs ;
 - ▶ inscrire ces opérateurs dans une démarche stratégique quinquennale permettant d'accroître leur performance immobilière, notamment au regard des ratios de surface et de loyers communs à l'ensemble de la politique immobilière de l'État.

¹ Source : Jaune budgétaire 2012 reposant sur la base déclarative présentée par chaque opérateur ou catégorie d'opérateurs.



- Les SPSI doivent permettre de disposer d'une vision globale des biens occupés et d'éclairer les choix immobiliers comme les cessions, les acquisitions, les déménagements ou l'optimisation des surfaces.

Ils se construisent en deux temps :

- ▶ un diagnostic physique, fonctionnel, réglementaire et financier relatifs aux immeubles utilisés ou contrôlés par les opérateurs ;
 - ▶ des orientations stratégiques concernant l'évolution du parc utilisé par les opérateurs et ayant pour but de rationaliser et d'optimiser la ressource immobilière.
- Leur application aux opérateurs s'est traduite par la réception, fin novembre 2011, de 407 SPSI sur les 531 attendus initialement, soit 77% du total. 223 de ces SPSI sont désormais approuvés et doivent être mis en œuvre.

Des sanctions financières, annoncées par la ministre le 10 octobre 2011, seront appliquées aux opérateurs qui n'auraient pas rendu leur SPSI ou, le cas échéant, les notes complémentaires afférentes au 31 décembre 2011.

d. Un recensement² de l'endettement et des engagements hors bilan s'applique aux opérateurs

Ce **recensement** concerne le montant des dettes des opérateurs de l'État, le fondement juridique du recours à l'emprunt et les principales caractéristiques des emprunts contractés, ainsi que le montant et la nature de leurs engagements hors bilan.

Ce recensement se double d'une interdiction³ du recours à l'emprunt ou à l'émission de titre de créance dont le terme excède douze mois pour les opérateurs appartenant à la catégorie des ODAC – organismes divers d'administration centrale - soit près de trois quart d'entre eux.

2) Une baisse des effectifs de 2,6% depuis 2010

La modernisation des opérateurs de l'Etat se traduit également par leur association aux objectifs de réduction de l'emploi public⁴.

Ainsi, en **LFI 2011**, l'emploi sous plafond diminuait de 1,8% par rapport à la LFI 2010 (retraitée de Pôle emploi), soit **une baisse de 2 636 ETP**.

En **PLF 2012**, l'emploi sous plafond diminue de 0,8% par rapport à la LFI 2011, soit **une baisse de 1 111 ETP**.

² L'article 107 de la loi n°2009-1673 du 30 décembre 2009 portant loi de finances pour 2010 modifie les dispositions de la loi de règlement pour 2006 (article 14 de la loi n°2006-888 du 19 juillet 2006) et introduit l'obligation d'établir un recensement de l'endettement et des engagements hors bilan des opérateurs en vue de l'information du Parlement.³ Ce recensement est présenté dans le Jaune *Opérateurs de l'Etat* depuis le PLF 2011.

³ Article 12 de la loi n°2010-1645 du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014. L'arrêté du ministre du Budget, des comptes publics et de la réforme de l'État du 28 septembre 2011, fixant la liste des organismes divers d'administration centrale ayant interdiction de contracter auprès d'un établissement de crédit un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois ou d'émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée, a été publié au Journal officiel du 6 octobre 2011.

⁴ La baisse des effectifs des opérateurs s'apprécie sur les seuls plafonds des autorisations d'emplois votés au Parlement en loi de finances, à périmètre constant de l'année n-1 et hors programmes « exonérés » (soit cinq programmes de la Mission Recherche et enseignement supérieur).



De façon cumulée sur les deux années, l'effort de productivité des opérateurs, hors programmes exonérés, se traduit par une baisse des effectifs de 2,6%, soit une diminution de 3 747 ETP.

3) Le lancement d'un programme de professionnalisation des achats a permis d'accélérer la prise en compte de leur aspect économique et de constituer un réseau d'opérateurs partageant leurs bonnes pratiques

a. Pourquoi un programme d'accompagnement de la professionnalisation des achats des opérateurs?

Ce programme, initié en décembre 2010 par le ministre en charge du budget et de la réforme de l'Etat, s'inscrit dans la continuité de la démarche entreprise pour l'Etat.

La professionnalisation de la fonction achats des opérateurs poursuit un objectif de gain de 10% sur trois ans. Elle vise également à accroître la valeur ajoutée des acheteurs, dont la fonction était jusqu'ici essentiellement juridique, en les incitant à rechercher des opportunités économiques et à accompagner la transformation de leur établissement.

b. Mise en œuvre de ce programme

Les opérateurs réalisant plus de 10 M€ d'achats par an ont dû désigner un responsable des achats, placé auprès du directeur général ou du directeur général adjoint. Cette professionnalisation est d'autant plus importante que, par exemple, les achats des 16 plus grands opérateurs en termes d'achats représentent 5,1Mds € et ceux des 70 plus grands opérateurs en termes d'achats 7,3 Mds €.

- Chaque responsable des achats élabore et met en œuvre un plan d'action « achats » présenté chaque année au conseil d'administration de l'établissement. Ce plan d'action contient notamment une liste de projets d'achats avec un objectif d'économies chiffrées.
- Si certains opérateurs avaient déjà une organisation de leurs achats bien structurée, une étape supplémentaire a été franchie. Les 25 plus grands opérateurs de l'Etat en termes d'achats sont en train d'élaborer un plan d'actions achats pour 2012, avec d'une part des actions liées à la professionnalisation (réorganisation de la fonction, formation des acheteurs, etc.) et, d'autre part, des actions permettant aux établissements de réaliser des économies.
- Ce programme doit générer des économies évaluées à 600 M€ de gains achats sur 2012-2014.

c. Le partage des bonnes pratiques

Pour accompagner les opérateurs dans cette démarche, le service des achats de l'Etat anime un programme de professionnalisation interopérateurs visant à promouvoir le partage de bonnes pratiques (définition du juste besoin, standardisation), d'expertises et de mutualisations, en identifiant notamment les opportunités de groupement.



- Cette animation se traduit par le pilotage d'un comité des achats rassemblant les responsables des achats des 25 plus grands opérateurs en termes d'achats. Ce comité définit une stratégie et des actions concrètes de transformation.
- Plusieurs actions ont déjà été mises en œuvre, avec une participation active des opérateurs : organisation d'une journée de partage de bonnes pratiques ou de conférences téléphoniques, permettant de délivrer « le mode d'emploi » pour bien acheter sur les segments susceptibles de générer des gains rapides et faciles.

Le suivi de la performance des achats s'est structuré : la méthode de « calcul des gains achats » qui permet de se fixer des objectifs d'économie et d'en mesurer la réalisation a été élaborée par un groupe inter-opérateurs et validée par le comité des achats. Des correspondants de la « performance », chargés d'aider les acheteurs à mesurer l'impact économique de leurs achats, ont été nommés.

Le projet AIDA⁵ s'inscrit dans cette démarche: pendant trois mois, une centaine de parties prenantes dans les achats - acheteurs, prescripteurs, juristes, etc. – ont analysé les marges de progrès, identifié les expériences de terrain ayant déjà produit des résultats et proposé des pistes de progrès réalisables à 3 ans. Ils ont ainsi démontré un gain potentiel de 15% sur une dizaine de segments d'achats⁶ qui représentent 50% du montant des achats des opérateurs.

4) Les 18 audits opérateurs documentent des gains de près de 450 millions d'euros en dépenses de fonctionnement et d'intervention

Les 18 audits opérateurs menés depuis 2009 se sont concentrés sur les opérateurs à plus fort enjeu ; ils représentent 37 % des dépenses des opérateurs de 2011 et 23 % des ETP rémunérés. Ces audits permettent d'approfondir les réformes et identifient des gains de près de 450 M€ en dépenses de fonctionnement et d'intervention, sur l'ensemble de la période 2009-2013.

Depuis le dernier rapport, six audits ont été finalisés, ceux d'Oséo, du musée du Louvre, de l'ADEME, de l'Opéra national de Paris, de FranceAgriMer et de l'IFCE. Un autre audit, celui de l'ANSÉS est en cours et les conclusions sont attendues pour le début de l'année prochaine.

Dix nouveaux audits sont prévus pour l'année 2012.

⁵ Pendant pour les opérateurs de Calypso pour l'Etat

⁶ Les 10 segments sont : les consommables et les matériels scientifiques, les travaux de construction, les travaux d'entretien, les PC en coûts complets, les prestations informatiques ; les assurances, abonnements ; les déplacements ; les affranchissements.



Les six audits RGPP finalisés depuis le dernier rapport

En termes d'amélioration du fonctionnement et de la performance des opérateurs, on note notamment les orientations suivantes émanant des audits :

- **Pour Oséo : le repositionnement stratégique de l'opérateur** : concentrer Oséo sur les missions d'intérêt général et fixer pour les activités concurrentielles une exigence de rentabilité et de refinancement sur ressources privées, concentrer les activités d'innovation sur les défaillances de marché, tant sur l'amont que sur l'aval des processus d'innovation, recentrer l'offre de garantie sur les défaillances de marché, **mettre en cohérence la gamme de produits d'Oséo avec celle des autres acteurs publics** ; l'exploitation des marges d'efficacité liées à la fusion : optimiser le suivi des fonctions transverses regroupées au sein de l'équivalent d'un secrétariat général, rationaliser le réseau territorial en supprimant certaines implantations et mieux répartir les effectifs entre siège et réseau ; la mise en place d'ici fin 2011 au plus tard d'une comptabilité analytique garantissant une connaissance fine des coûts (directs et indirects), avec une répartition sincère et exhaustive des frais de fonctionnement entre les trois activités « innovation », « financement », « garantie ».
- **Pour le musée du Louvre: la signature du contrat d'objectifs et de moyens 2011-2013** en novembre de cette année ; **l'amélioration du pilotage financier** avec notamment le renforcement du pilotage des investissements en intégrant systématiquement aux coûts d'investissement les prévisions des coûts d'exploitation et les besoins en ETPT associés ; la finalisation de **la mise en place de la comptabilité analytique** ; **la rationalisation des processus métiers** avec notamment la professionnalisation des processus d'achats publics, le renforcement de la mutualisation entre les systèmes d'information et la rationalisation et la professionnalisation de la fonction RH ; le renforcement de la soutenabilité budgétaire de la trajectoire financière du Louvre avec l'application de la règle du non remplacement d'un départ à la retraite sur deux, la réintégration sous plafond de certains emplois mécénés.
- **Pour l'ADEME : le maintien du modèle de l'ADEME** (opérateur autonome, ancrage régional...), ce qui ne dispense pas l'opérateur d'exploiter les marges dont il dispose pour améliorer l'efficacité de la dépense et ainsi de piloter les directions régionales depuis son siège par la fixation d'objectifs plutôt que par le contrôle des moyens engagés ; **l'optimisation de la gestion de l'ADEME en ajustant ses implantations régionales pour trouver des synergies possibles avec les DREAL et en modernisant la fonction « achats »** ; l'amélioration de l'efficacité des interventions de l'ADEME en redéfinissant notamment le système de suivi de la performance, en se retirant partiellement du subventionnement de certaines activités et en se concentrant sur les dispositifs les plus efficaces.
- **Pour l'Opéra national de Paris** : la mise en œuvre **d'optimisations tarifaires** ; la **rationalisation et la professionnalisation de la fonction « achats »** avec la création d'un service unique d'achats ; **la maîtrise de la masse salariale** ; **l'exploitation de la marque Opéra de Paris et du ballet** ainsi que le développement des produits dérivés pour le ballet.
- **Pour FranceAgriMer : la réforme de l'animation des filières** en transformant les conseils spécialisés en comités stratégiques de filière qui piloteront des études de marché et conduiront une évaluation de l'impact des aides versées ; **l'amélioration de la gestion des aides** grâce à une révision des processus ; **la densification du siège** de l'établissement à Montreuil, en lien notamment avec d'autres opérateurs rattachés au ministère chargé de l'agriculture ; **la préparation des conditions d'un transfert, à financement constant, des dispositifs des aides de la pêche de**



l'Agence de services et de paiement à FranceAgriMer, en lien avec le cadre nouveau de la PCP pour les années 2014 à 2020.

- **Pour l'IFCE : la réalisation des gains de productivité sur les dépenses de fonctionnement** résultant de la fusion entre l'ENE et les Haras Nationaux, de la fermeture des centres techniques et du recentrage des missions de l'IFCE ; la poursuite de **l'accompagnement individuel des personnels** de l'IFCE afin de leur permettre un redéploiement au sein de l'IFCE ou une évolution hors de l'Institut pour les agents qui privilégieraient la stabilité géographique ; **l'accélération de l'adaptation de l'organisation territoriale et de la stratégie immobilière** de l'IFCE liée à la redéfinition des missions de l'établissement en finalisant les ventes prévues, tirant les conséquences de l'audit en termes de fermetures des sites ne correspondant plus strictement aux missions de l'établissement ; **la mise en place d'une comptabilité analytique** afin d'affiner la connaissance et l'analyse de la répartition des coûts de personnels et de fonctionnement entre les activités de l'opérateur et par site.

5) La mise en place d'un club des dirigeants d'opérateurs a permis de créer un lieu de réflexion partagée sur la performance et la conduite du changement

Dans la continuité de la circulaire relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État du 26 mars 2010, les opérateurs sont invités à prendre part à la démarche d'amélioration de la gestion et de la performance publiques.

Deux rencontres du club des dirigeants d'opérateurs ont eu lieu les 5 mai et 5 octobre 2011. Les opérateurs, associés à l'effort général de réduction du déficit public, doivent en effet faire face à de nombreuses problématiques communes. La mise en place d'un club pour les dirigeants des 72 principaux opérateurs a permis de créer un lieu de réflexion partagée sur la performance et la conduite du changement et ainsi de favoriser la capitalisation des savoir-faire.

Lors de la première rencontre, les dirigeants d'opérateurs avaient échangé sur le projet de décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et sur la fonction « achats » et ses différentes facettes : objectifs, organisation de la fonction, positionnement, succès et difficultés.

La deuxième rencontre a été l'occasion d'évoquer la politique immobilière des opérateurs et les politiques liées aux ressources humaines dans un contexte de changement d'organisation.



Un État moderne et innovant



Dynamiser la gestion des ressources humaines et accompagner les agents dans les réformes

Avec la RGPP, de nouveaux modes de gestion des ressources humaines se mettent en place à la fois pour revaloriser durablement la fonction publique et pour accompagner les agents dans les réformes en cours.

1) Les mesures mises en œuvre dans le cadre de la RGPP ont permis de développer la rémunération à la performance et de renforcer le pouvoir d'achat des agents publics

■ L'Etat développe la rémunération au mérite et met en place l'intéressement collectif afin de valoriser les agents

La rémunération au mérite individuel – via la **prime de fonctions et de résultats (PFR)** – est progressivement étendue. **Fin 2011, plus de 115 000 agents bénéficient de cette prime.** Ils seront plus de 173 000 en 2013.

La PFR s'applique déjà à la filière administrative de la Fonction publique d'Etat ainsi qu'à certains corps comme ceux des Ingénieurs des Ponts et des Eaux et Forêts, de l'Inspection Générale de l'Administration et de l'Inspection Générale des Affaires Sociales. Elle devrait être étendue à l'ensemble des filières professionnelles à compter de 2012.

Parallèlement, l'**intéressement collectif** a été mis en place dans la Fonction publique de l'Etat dès 2011 (décret du 29.08.2011), dans les ministères volontaires, pour de premiers versements en 2013, sur la base des résultats obtenus en 2012. Il permet de reconnaître l'engagement des services auxquels auront été fixés des objectifs de performance, par le versement d'une prime d'un montant unique, quel que soit le statut des agents. Ce nouveau dispositif sera mis en œuvre par les ministères et par le Premier Ministre pour les Directions Départementales Interministérielles et permettra de reconnaître la qualité des résultats obtenus collectivement par les services.

■ Par ailleurs, l'Etat reverse la moitié des économies dégagées par le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite

Dans un contexte de réduction des déficits et de crise économique, le Gouvernement, grâce au retour catégoriel a souhaité maintenir son engagement de **renforcer le pouvoir d'achat des agents publics**. En euros courants, la rémunération moyenne des personnes en place a progressé de 3.7% en 2009 et de 3.5% en 2010 dans la Fonction publique de l'Etat. Inflation déduite, cela représente une **hausse de pouvoir d'achat de 3,6% pour 2009 et de 2,0% pour 2010**. Depuis 2007, la hausse du pouvoir d'achat pour les agents en place a été **supérieure à 10%**.

Répondant à l'engagement de mieux valoriser les agents de la Fonction publique, dans une période où des efforts importants leur sont demandés en matière de transformation et de modernisation, un « **retour catégoriel** » est ainsi reversé à l'ensemble des



ministères correspondant à la moitié des économies réalisées sur la masse salariale par les suppressions d'emplois.

Au total, à la fin de l'année 2011, ce seront ainsi plus de **2 milliards d'euros** qui auront directement bénéficié aux agents de l'État au titre des mesures catégorielles. Les mesures dites « catégorielles » intègrent à la fois les mesures statutaires (revalorisations indiciaires), les transformations d'emplois (intégrations de corps) et les mesures indemnitaires (primes diverses). Les agents ont ainsi bénéficié, de façon durable, de mesures venant revaloriser leur rémunération et leur carrière (promotions de grades ou de corps, réforme des grilles indiciaires, instauration de primes, etc.).

Ainsi, ce sont environ 450 M€ en 2009 puis en 2010, et 400 M€ en 2011 qui ont été reversés. Sur la période 2011 à 2013, le gouvernement s'est engagé, lors du rendez-vous salarial du 19 avril 2011, à redistribuer aux fonctionnaires de la fonction publique d'État 1,5 Md€ supplémentaires qui serviront au financement des mesures catégorielles.

Au-delà du retour catégoriel au sens strict, certains agents peuvent bénéficier de plans catégoriels, décidés antérieurement à la mise en œuvre du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, mais qui ont encore un effet budgétaire. Ces mesures n'ont pas de lien direct avec la RGPP mais entrent dans l'enveloppe catégorielle des ministères. Elles expliquent pourquoi les enveloppes catégorielles peuvent parfois excéder la moitié des économies liées aux suppressions d'emplois.

Le retour catégoriel a ainsi permis aux ministères de décliner au sein de leur périmètre leurs propres orientations salariales. La politique du retour catégoriel a responsabilisé chaque ministère en termes de gestion des ressources humaines grâce au pilotage d'une enveloppe catégorielle propre. Les exemples ci-dessous, ont pour objet d'exposer très concrètement les principales mesures sur lesquelles les ministères ont construit leur politique de ressources humaines sur la période 2008-2011. Force est de constater que le montant des mesures indemnitaires est significatif concernant les ministères dont le poids est important en termes d'effectifs, à savoir le ministère de l'éducation nationale, le ministère de la défense et le ministère de l'intérieur.

► **Au ministère de l'Éducation nationale :**

Le ministère de l'éducation nationale, qui est le ministère le plus important en termes d'effectifs, a pu mettre en place grâce aux gains générés par le non remplacement d'un départ à la retraite sur deux, une politique dynamique de rénovation statutaire et indemnitaire.

La revalorisation salariale des jeunes enseignants a été engagée avec la « mastérisation » du corps des enseignants qui a porté le niveau de recrutement au niveau du master (bac +5). La revalorisation du **début de carrière des enseignants** a concerné environ 170 000 agents pour un coût de **180 M€** en année pleine en 2010.

Le salaire brut d'un enseignant en début de carrière est passé de 1 690€ en 2007 à 2 000€ en février 2012 soit une augmentation de 18%.

► **Au ministère de la Défense et des anciens Combattants :**

L'ensemble des mesures statutaires en faveur du personnel militaire ont représenté un montant de **221M€** sur la période 2008-2010.

Les mesures indemnitaires ont concerné principalement le personnel civil, pour un montant de **46 M€** sur la période 2008-2010. On peut citer, parmi les principales



mesures indemnitaires mises en œuvre au cours de cette période, la revalorisation de l'indemnité d'administration et de technicité, la revalorisation de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires, ou la revalorisation de la prime de rendement des personnels techniques.

► **Au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration :**

Le ministère a engagé une politique statutaire d'ampleur grâce aux gains générés par le non remplacement d'un départ à la retraite sur deux. Cette rénovation statutaire s'est articulée notamment autour de la mise en œuvre du PAGRE (Plan d'adaptation des grades aux responsabilités exercées) en faveur des personnels de la Gendarmerie nationale pour un coût total de **56 M€** sur la période 2009-2011.

La revalorisation globale des grilles indiciaires qui s'inscrit dans le cadre de la réforme des corps et des carrières consécutive au protocole d'accord du 17 juin 2004 a également été réalisée pour un montant d'environ **36,9 M€** sur la période 2009-2011.

Le ministère de l'Intérieur a également redynamisé son attractivité par la mise en œuvre de mesures indemnitaires en faveur de l'ensemble de ses agents. Parmi les principales mesures indemnitaires financées à partir du retour catégoriel, on peut citer l'augmentation du taux de l'indemnité de sujétions spéciales de police (ISSP) au bénéfice des agents qui a représenté un coût total de **45 M€** sur la période 2009-2012.

L'indemnité dite de l'allocation de maîtrise a aussi été revalorisée pour un montant de **44,1 M€** sur la même période 2009-2011.

► **Au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche :**

La politique catégorielle du ministère s'inscrit dans le cadre de la priorité donnée par le gouvernement à la recherche et à l'enseignement supérieur, qui s'est notamment traduite par un "plan carrière" sur la période 2009-2011, doté de 252 M€.

L'amélioration du reclassement des enseignants-chercheurs à l'entrée dans le corps par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a été financée à partir du retour catégoriel pour un montant de **19 M€** sur la période 2008-2011.

Le régime indemnitaire des personnels non enseignants a aussi été revalorisé pour un montant de **25 M€** des années 2008 à 2011 grâce aux gains générés par le non remplacement d'un départ à la retraite sur deux.

Une nouvelle indemnité, la prime d'excellence scientifique, a par ailleurs été instituée en 2009 à l'attention de certains personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle vise à 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, sont potentiellement concernés 55 000 agents.

► **Dans les ministères économique et financier :**

La création de la DGFIP, issue de la fusion de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique, s'est accompagnée d'une harmonisation des régimes indemnitaires qui a représenté un coût de **44 M€** en 2008.



Le retour catégoriel a également permis de dynamiser la rémunération de corps spécifiques. On observe, sur la période 2008-2011 le financement de mesures indemnitaires en faveur des personnels des Douanes (qui comprend la revalorisation de l'ACF, du 12^{ème} échelon d'inspecteur) et des corps de l'Insee.

► **Au ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement :**

A été financée à partir du retour catégoriel une revalorisation de la prime technique de l'entretien, des travaux et de l'exploitation en faveur des agents et chefs d'équipe d'exploitation des directions interdépartementales des routes (DIR) pour un montant de **9 M€** de 2008 à 2010.

Depuis 2008, l'indemnité spécifique de service des techniciens supérieurs de l'équipement a été abondée pour un montant de **9 M€**.

► **Dans les ministères sociaux :**

Des mesures de convergence indemnitaire entre les différents départements ministériels ont été financées pour un montant de **15 M€** sur la période 2008-2011 et ont concerné l'ensemble des agents. Une dépense de **3 M€** est prévue à ce titre en PLF 2012 afin de rapprocher les régimes indemnitaires du secteur social d'une part, et du secteur jeunesse et sports d'autre part.

► **Au ministère de la Justice et des Libertés :**

Sur la période 2008-2011, le ministère de la justice a procédé à la réforme de la filière des personnels de surveillance pour un montant de **7 M€**.

Sur le plan indemnitaire, une revalorisation des heures de nuit, du dimanche et des jours fériés a été effectuée pour un coût total de **7 M€** de 2008 à 2010.

La revalorisation indemnitaire des magistrats est en cours de réalisation pour un montant de **3 M€** inscrits en PAP 2011.

► **Au ministère de la Culture et de la Communication :**

L'année 2009 a été marquée par la mise en place d'une grille de rémunération pour les agents contractuels pour un coût en année pleine de **3 M€**.

Des plans de requalification des filières administrative et de surveillance ont été engagés pour un montant de 2 M€ sur l'ensemble de la période 2008-2011.

2) Les agents sont accompagnés par l'Etat dans la mise en place des réformes issues de la RGPP

Pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des projets de réforme, l'Etat a mis en place de nombreux dispositifs d'accompagnement des agents.

Au niveau interministériel

- **L'Ecole de la Modernisation de l'Etat accompagne et forme les principaux acteurs de la réforme**



L'école de la modernisation de l'Etat (EME) a été créée afin **d'accompagner les principaux acteurs de la réforme.**

Cette école interministérielle, créée par le Conseil de modernisation des politiques publiques du 30 juin 2010 réuni par le Président de la République, a vocation à **apporter un soutien et un accompagnement « sur mesure » aux cadres supérieurs de la fonction publique en charge de projets de modernisation.** Lieu d'échanges et de formation, l'Ecole de la modernisation de l'Etat permet également de capitaliser sur l'expérience de ses auditeurs afin d'identifier les meilleures pratiques managériales, les méthodes et les outils les plus adéquats pour garantir le succès des réformes.

Conçue par la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) en partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), elle regroupe les rencontres du leadership public, le cycle des chefs de projet et les ateliers de la performance opérationnelle.

L'EME s'organise autour de trois dispositifs :

- ▶ **Les rencontres du leadership public** sont, pour les plus hauts décideurs publics, un lieu d'échanges privilégiés sur leurs pratiques de conduite de la transformation. Un an après leur lancement, huit rencontres ont déjà eu lieu.
- ▶ **Le cycle des chefs de projet** a été conçu comme un **soutien méthodologique aux cadres de l'Etat en charge des projets de modernisation au sein des administrations centrales, des services déconcentrés ou des établissements publics.** Deux parcours complémentaires permettent de s'adapter au profil, à l'expérience et aux problématiques rencontrées par les acteurs de la réforme.
 - **Le premier parcours**, de type formation-action, a déjà concerné 255 cadres. Il s'articule autour du partage d'expériences, de l'identification des pratiques les plus adaptées et de l'acquisition des outils clés de la conduite de projet.
 - **Le second parcours**, appelé accompagnement managérial, a concerné 70 cadres. Il **vise à développer la performance personnelle du manager** dans le cadre d'un projet de modernisation.
 - Forte de ce succès, l'EME a lancé une **troisième promotion en septembre 2011.** Elle regroupe aussi bien des cadres d'administration centrale (100 chefs de projet) que des cadres des services déconcentrés. Après une première expérience de délocalisation des parcours en Haute-Normandie, l'ensemble des régions se voit offrir aujourd'hui la possibilité d'accueillir ces formations pour accompagner plus de 2 000 directeurs régionaux et départementaux, directeurs adjoints, secrétaires généraux, chefs de pôle et chefs de bureau impliqués dans la modernisation de l'administration territoriale de l'Etat. Ce déploiement interviendra tout au long de l'année 2012.
- ▶ **Les ateliers de la performance opérationnelle** offrent un **programme de formation-action fondé sur l'approche Lean destiné à l'ensemble des acteurs impliqués dans les programmes de transformation de processus.** Un an après son lancement, plus de 700 agents ont été formés ou sensibilisés. Des sessions *Lean* spécifiques ont été organisées pour accompagner les principaux chantiers des différents ministères:
 - la délivrance des titres dans les préfectures ;
 - la réduction des files d'attente aux contrôles transfrontières ;
 - l'amélioration des processus dans les caisses d'allocations familiales ;
 - l'appui à la mission nationale de réingénierie des processus de la direction générale des finances publiques ;



- l'amélioration de la performance des fonctions support des bases de défense du ministère de la défense ;
- l'amélioration du processus d'autorisation de travaux autour des espaces protégés au ministère de la culture et de la communication ;
- l'optimisation du traitement des procédures civiles des cours d'appel et tribunaux.

Ainsi, plus d'un an après son lancement, l'École de la modernisation de l'État a déjà accompagné plus de 1 000 cadres en charge de projets de réforme.

■ **Depuis près de deux ans, le « baromètre des 4000 » mesure la perception qu'ont les cadres supérieurs de l'État de la mise en œuvre des réformes**

Le baromètre des cadres est une enquête qui a été lancée en janvier 2010. Ses objectifs sont les suivants :

- ▶ être mieux à l'écoute des cadres supérieurs de l'État ;
- ▶ mieux comprendre leur perception de la mise en œuvre des réformes en cours ;
- ▶ mieux identifier leurs besoins d'accompagnement.

Ce questionnaire s'adresse aux 4000 cadres supérieurs de l'État et s'articule autour de sept axes :

- ▶ **trois axes relatifs aux critères d'engagement des cadres** : information, adhésion et motivation ;
- ▶ **trois axes relatifs aux critères de mise en œuvre des réformes** : rythme, climat social et facilité de mise en œuvre ;
- ▶ **un septième axe sur la perception de l'impact des réformes sur la performance de l'administration, la qualité de service et l'image de l'État ;**

Trois vagues ont déjà eu lieu en janvier et mai 2010 puis en janvier 2011. Une quatrième vague est en cours.

Plusieurs actions ont été entreprises au vu des remontées du baromètre :

- ▶ création de l'EME pour mieux accompagner les chefs de projet ;
- ▶ organisation de tables rondes avec les cadres intermédiaires pour mieux recueillir leurs attentes ;
- ▶ déplacement du DGME dans cinq régions fin 2010 - début 2011 pour expliquer la démarche aux cadres du terrain ;
- ▶ mise en place de supports d'information, comme la lettre des DDI.

■ **Le projet Adm'Innov permet de développer l'esprit d'innovation des agents publics**

Pour rendre l'État plus innovant, la participation des agents représente un axe clé de modernisation. Les agents représentent un potentiel important de changement car ils se trouvent au quotidien au cœur de la gestion du service public et en lien avec les usagers. Le Conseil de Modernisation des politiques publiques a donc lancé, en juin



2010, le Programme « Adm'innov » de développement de l'innovation des agents publics.

Plusieurs dispositifs structurés d'innovation ont donc été mis en place pour stimuler, analyser, diffuser et mettre en œuvre les innovations.

Le site collaboratif Adm'innov, lancé le 14 septembre 2011, permet de recueillir les idées des agents en matière d'amélioration du service.

Sur www.adminnov.modernisation.gouv.fr, les agents issus de la fonction publique d'Etat et des principaux opérateurs de sécurité sociale peuvent déposer leurs propositions de simplification et d'amélioration du service pour les particuliers, les entreprises, les associations et dans la relation entre l'Etat et les collectivités. Une première campagne a permis de recueillir plus de 500 contributions. Les meilleures d'entre elles seront mises en œuvre dans le cadre du programme « 100 simplifications ».

Des « prix de l'innovation » permettent d'identifier les initiatives innovantes, de les diffuser et de valoriser les innovateurs, à l'image du Prix « Intérieurêka » au sein du ministère de l'Intérieur ou des « Prix Initiatives Justice » au sein du ministère de la Justice. Afin de favoriser la culture de l'innovation dans l'administration, des prix de l'innovation seront mis en place dans chaque ministère ainsi qu'un prix interministériel ; ils récompenseront les initiatives novatrices des agents.

Des opérations de co-création associant agents et usagers ont permis d'identifier de manière collective des solutions d'amélioration du service. Ces démarches permettent de confronter les points de vue, de mettre en situation des populations dans un cadre de créativité et d'identifier des solutions communes.

En 2011, deux opérations ont été menées :

- ▶ une première, pour le compte du ministère de l'Agriculture, visant à améliorer les services en ligne du ministère, a permis de faire émerger 250 idées, dont 15 prioritaires ;
- ▶ la seconde, avec la sécurité sociale, permettant de construire le futur espace numérique du « particulier employeur » et de son salarié.

Cette méthode de co-création a vocation à s'étendre à d'autres organismes publics.

Pour soutenir le développement de l'innovation et l'échange entre innovateurs, l'administration s'appuie sur deux réseaux :

- ▶ **Une communauté de pratiques** rassemble des acteurs de l'innovation des ministères, des principaux opérateurs et de collectivités. Cette communauté permet de bénéficier du retour d'expérience des praticiens et de réfléchir aux conditions du développement de l'innovation dans l'administration française. Les travaux de cette communauté alimentent la réflexion d'un club de l'innovation. Ce club rassemble les décideurs de l'administration, offre un cadre au débat sur les orientations en termes d'innovation et valorise les initiatives emblématiques.
- ▶ **Le « Carrefour Adm'innov »**, a permis de réunir des innovateurs. Le 14 septembre 2011, cette journée dédiée à l'innovation a rassemblé près de 200 innovateurs issus des différents ministères, mais également des représentants d'administrations étrangères, d'associations ou d'entreprises privées. Cette journée dédiée à l'innovation dans l'administration a permis de mettre un coup de projecteur



sur plus de 40 innovations que les administrations et opérateurs ont portées ces derniers mois.

En s'appuyant sur ces initiatives réussies, il convient d'aller plus loin pour ancrer davantage la culture de l'innovation au sein du service public. Pour cela, il est essentiel de :

- ▶ créer les conditions et un environnement propices à l'innovation pour chaque agent public, en particulier en autorisant et en valorisant la prise de risque et en intégrant l'innovation dans la gestion des compétences et dans l'évaluation des collaborateurs ;
- ▶ renforcer le rôle de l'encadrement dans le management de l'innovation. Un module spécifique dédié à l'innovation sera créé au sein de l'Ecole de la Modernisation de l'Etat ;
- ▶ bâtir des processus et des infrastructures favorables à l'innovation. Dans cette perspective, la direction générale de la modernisation de l'Etat jouera le rôle d'observatoire de l'innovation. Elle aura pour objectifs de détecter les innovations conduites dans l'administration, analyser leurs facteurs de réussite, suivre leur déploiement, aider à les diffuser et mesurer leurs impacts sur les usagers ;
- ▶ ouvrir l'administration vers l'extérieur, par le recours au *benchmark* et par la mise en place de partenariats avec d'autres acteurs : partenaires européens, organisations internationales, laboratoires de recherche, PME innovantes, entrepreneurs sociaux, ...

Au niveau ministériel

- **L'accompagnement de la création des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL)**

Rappel

Dans le cadre de la réforme de l'État, le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé, en décembre 2007, la création d'un échelon régional unifié du ministère du Développement durable : la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL).

Cette nouvelle structure régionale pilote les politiques de développement durable résultant des engagements du Grenelle Environnement. Les DREAL¹ remplacent les directions régionales de l'environnement (DIREN), les directions régionales de l'équipement (DRE) et les directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE), dont elles reprennent les missions sauf celles de développement industriel et de métrologie.

¹ La circulaire du Premier ministre du 15 mai 2008, relative à la réorganisation de l'échelon régional du MEDDAT a fourni une feuille de route très structurante pour l'organisation du projet, ses échéances et les travaux de préfiguration.



Les bénéfices attendus de la réforme sont les suivants :

- un processus décisionnel cohérent par une prise en compte en amont d'un plus grand nombre d'enjeux et d'approches transversales et intégrées ;
- un poids et une légitimité renforcés de la nouvelle direction régionale vis-à-vis des parties prenantes du développement durable ;
- des mutualisations et un partage des bonnes pratiques permettant un enrichissement mutuel des méthodes de travail comme par exemple, la mise en place d'une démarche qualité ;
- une communication extérieure du service fusionné plus percutante, car s'appuyant sur une présentation plus globale des politiques locales de développement durable et reflétant le traitement cohérent de problématiques territoriales transversales.

La création des DREAL a fait l'objet d'une communication importante à destination des agents

Au plan régional, les régions ont engagé, dans le cadre de la préfiguration, une démarche participative de création de la DREAL, comportant le plus souvent :

- ▶ des groupes de travail, associant des agents de toutes catégories et des 3 directions, pour échanger sur le diagnostic et les propositions pour créer des synergies entre les 3 directions ;
- ▶ la mise en place de dispositifs de communication afin d'associer largement les agents comme :
 - un intranet ouvert aux agents et comportant également les documents ressources de la démarche en région ;
 - des assemblées générales afin de partager avec l'ensemble du personnel la démarche et la cible à atteindre ;
 - des lettres d'information diffusées régulièrement afin de tenir informés les agents sur l'état d'avancement de la démarche.

Le niveau national a également bénéficié d'une communication interne à travers les outils du ministère.

La réforme s'est accompagnée d'un dialogue social fructueux

Le dialogue social s'est effectué dans le cadre des instances paritaires nationales et locales.

Au plan national, la concertation s'est inscrite dans le cadre du CTP ministériel récemment constitué suite à la création du nouveau ministère (groupe d'échanges 11 septembre 2008, CTPM du 4 décembre 2008).

Au plan local, outre de nombreuses réunions informelles, la concertation a été conduite en réunissant le plus souvent simultanément les membres des CTPS des trois structures concernés, chaque CTPS restant compétent pour le vote. Elle a porté sur les projets de service ainsi que sur les projets d'organisation.

Suite à la création juridique des structures, les nouveaux CTP ont été mis en place : élections du 29 septembre 2009 pour les CTP des 9 DREAL de la vague 1 (créées entre mars et juin 2009), élections du 6 mai 2010 pour les CTP des 12 DREAL de la vague 2 (créées en janvier 2010).



Par ailleurs, la définition d'un plan stratégique a permis d'associer l'encadrement et les agents.

La fusion des structures a été précédée d'un travail préparatoire de préfiguration qui avait pour objectifs :

- ▶ de permettre aux agents de s'approprier la réforme ;
- ▶ de bâtir l'organisation-cible, et la façon d'y arriver ;
- ▶ de mettre en cohérence ou d'unifier les référentiels, les procédures et les outils nécessaires au bon fonctionnement de la nouvelle direction.

La phase de préfiguration permettait de conduire à un projet de service et à un organigramme détaillé. **L'objectif du projet de service, au cœur de la construction de chacune des DREAL, était tout à la fois de bâtir l'organisation de la future DREAL sur une réflexion stratégique, et d'assurer une large participation des agents à cette construction.**

Après la création des nouvelles structures, le travail d'accompagnement s'est poursuivi

Un dispositif d'accompagnement des DREAL et DREAL adjoints a été mis en place sur des thématiques particulières, comme, par exemple, un séminaire sur le thème « Favoriser la construction et le partage de référentiels des équipes dirigeantes des DREAL ».

Parallèlement aux actions centrées sur les directeurs et leurs adjoints, un dispositif destiné aux membres des comités de direction des DREAL s'est déroulé durant l'année 2010. Il a pris la forme de 14 séminaires touchant 215 cadres supérieurs, co-organisés avec les centres de valorisation des ressources humaines. Ces séminaires avaient pour objectifs d'identifier les enjeux de management liés à la création des DREAL et d'outiller les managers, en prenant appui sur des initiatives locales et des repères méthodologiques.

Enfin, plusieurs interventions ont été menées en DREAL par l'équipe des consultants internes du ministère, dans le cadre de la politique d'accompagnement du changement du Ministère. Ces interventions ont pris des formes variées : séminaires de comité de direction, séminaires réunissant l'ensemble de l'encadrement. Ces interventions « en interne » – parfois avec un prestataire externe jouant le rôle de « superviseur » – constitue un axe de travail actuellement en développement et qui semble répondre aux demandes des managers.

La mise en place des DREAL s'est d'une manière générale accompagnée d'une forte montée en régime, à leur bénéfice, du réseau ministériel des centres de valorisation des ressources humaines du ministère en terme de mise au point, dans un cadre régional, de parcours de formation, à la fois sur les métiers stratégiques correspondant aux nouvelles missions des DREAL (développement durable, planification stratégique et aménagement opérationnel, etc...) et sur les métiers plus classiques associant les autres services du ministère en région.

Les efforts des agents ont été reconnus



Les agents ont été accompagnés d'une manière particulièrement rapprochée dans tout ce processus. Une circulaire du 23 juillet 2009 a permis de fixer les règles présidant au devenir des agents dans le cadre de l'organisation d'un dispositif de prépositionnement : sur la base des nouveaux organigrammes et des fiches de postes associées, mis au point dans le prolongement des projets de service, chaque agent a été en mesure de bénéficier de ce dispositif lui permettant de s'inscrire en toute connaissance de cause dans la nouvelle organisation, sur la base de la continuité par rapport au poste tenu précédemment, tout en ménageant les opportunités utiles d'évolution de postes dans le cadre de la réorganisation.

Après la mise en place des nouvelles structures, une attention toute particulière a été portée à la qualité de la gestion RH de proximité dans les DREAL ainsi installées, et à la continuité du traitement des situations des agents (propositions de promotion, propositions indemnitaires etc...) entre les anciennes et les nouvelles structures.

Le dispositif indemnitaire d'accompagnement des mesures RGPP (décrets d'avril 2008) a été parallèlement utilisé pour la création des DREAL :

- ▶ pour la prime de restructuration, la création des DREAL issue de la fusion des DRE, DIRE et DIREN, a été inscrite dans l'arrêté liste ministériel du MEDDTL désignant les opérations de restructuration éligibles à cette prime ; ceci a permis aux agents qui, du fait de la création des DREAL, ont connu un rallongement de trajet domicile-travail, de bénéficier d'un accompagnement indemnitaire adapté ;
- ▶ dès 2009, les postes des DREAL ayant un taux de vacance élevé, notamment en catégorie A, ont été rendus éligibles à l'indemnité temporaire de mobilité (ITM). Cet outil a fait partie des efforts déployés par le ministère d'une manière ciblée pour réduire le taux de vacance dans les zones de gouvernance et dans les DREAL les plus concernées, comme les DREAL Lorraine, Champagne-Ardenne, Picardie, Nord Pas-de-Calais et Haute-Normandie.

■ L'accompagnement de la direction générale des finances publiques (DGFIP)

Rappel

La fusion DGI-DGCP en DGFIP émane d'une volonté politique du Président de la République dès juin 2007.

La création de la DGFIP, grâce aux synergies entre les missions héritées des services des impôts et du Trésor Public, devait permettre d'atteindre quatre objectifs prioritaires :

- améliorer le service rendu aux usagers particuliers en leur offrant un guichet fiscal unique pour toutes leurs démarches ;
- apporter un conseil financier et fiscal plus complet aux collectivités locales et renouveler l'offre de services à leur profit ;
- optimiser, par une nouvelle organisation administrative, la performance et l'efficacité des services de l'Etat en dégagant des économies budgétaires ;
- offrir des perspectives nouvelles aux personnels dans le cadre d'un espace professionnel élargi.

La création de la DGFIP a fait l'objet d'une communication importante à destination des agents



La communication auprès des agents en amont et pendant la durée de la réforme a pris différentes formes comme notamment :

- ▶ des opérations ponctuelles organisées dans les premiers mois de la fusion (octobre 2007 à début 2009) afin de diffuser une information complète et actualisée sur la fusion, ses chantiers et son calendrier ;
- ▶ une information régulière et accessible sur les chantiers en cours ;
- ▶ l'organisation, en décembre 2007, d'un « chat » avec le Ministre du Budget pour permettre un échange direct avec les personnels ;
- ▶ l'élaboration d'un livret de présentation de la DGFIP, offrant aux personnels un panorama de l'ensemble des métiers et missions de la direction et une présentation actualisée des cinq chantiers de la fusion.

Un dialogue social permanent avec les organisations syndicales pendant la conduite de la réforme.

L'ensemble de la conduite de la réforme a été accompagné par un dialogue permanent et très dense avec les organisations syndicales.

L'association des organisations syndicales à la réflexion, leur information parallèle à la conduite des chantiers, ont été des conditions essentielles d'acceptabilité de la réforme. Les conditions de mise en œuvre de la fusion et d'organisation des nouveaux services ont été soigneusement étudiées avec les spécialistes des deux filières, fiscale et gestion publique.

Ce dialogue a pu, au besoin, se traduire, de la part de la Direction par l'acceptation d'adaptations maîtrisées – en termes de calendrier par exemple – dans la mise en œuvre des réformes.

L'ampleur des discussions avec les organisations syndicales et le périmètre des chantiers ouverts, ont constitué un élément déterminant dans la construction de la nouvelle direction.

Au total, ce sont près de 250 groupes de travail qui ont été organisés depuis la création de la DGFIP en 2008, représentant près de 2 000 heures de discussions avec les organisations syndicales.

L'encadrement et les agents ont été associés à l'élaboration d'un document d'orientations stratégiques

L'association de l'encadrement et des agents autour d'un document d'orientations stratégiques a permis de fixer des valeurs et références communes au nouvel ensemble de 125 000 agents. L'élaboration du document d'orientations stratégiques (DOS) a été un instrument de conduite du changement, en permettant à l'ensemble des personnels une discussion autour des valeurs, des principes et des engagements professionnels de la nouvelle direction, conduite parallèlement à la réflexion « métiers ». 730 réunions ont été tenues dans le cadre du DOS, impliquant plus de 10 000 cadres et agents.

Une fois les grands chantiers de la fusion lancés, il est apparu important de donner à ce nouvel ensemble de 125 000 agents un cadre stratégique commun fixant des valeurs et références communes, ainsi que des orientations stratégiques dans les différents métiers de la DGFIP. Ainsi, parallèlement à la mise en place des nouvelles structures fusionnées et de l'espace professionnel unifié, la DGFIP s'est dotée des moyens de poursuivre durant le temps de la fusion sa réflexion sur les conditions d'exercice de ses métiers.



L'élaboration du document d'orientations stratégiques (DOS) a été un instrument de conduite du changement. Au travers de ses contenus, le DOS a revêtu une forte dimension fédératrice en permettant à l'ensemble des personnels une discussion autour des valeurs, des principes et des engagements professionnels de la nouvelle direction, conduite parallèlement à la réflexion « métiers ».

Le DOS a été préparé dans le cadre d'une démarche progressive et participative qui, pendant presque une année entière, a fait intervenir l'ensemble des acteurs de la DGFIP, en administration centrale et sur tout le territoire.

Ce document synthétique a ensuite été proposé, dans une deuxième phase, à la discussion des cadres et des agents. L'ensemble des personnels de la DGFIP qui le souhaitaient ont été invités à enrichir la réflexion par leurs contributions. Des ateliers de travail autour de 19 thèmes, confiés à des animateurs - 1500 cadres supérieurs volontaires et formés à cette occasion pour la démarche - ont été organisés localement. 730 réunions ont été tenues dans ce cadre, impliquant plus de 10 000 cadres et agents.

A l'issue de ces sessions locales et de cette phase participative, une réunion de clôture a été organisée dans chaque inter-région, au cours de laquelle le Directeur général a pu entendre une synthèse des contributions des ateliers, rencontrer les participants et dialoguer avec eux.

Au terme de ce processus d'élaboration, les plus importantes des propositions formulées ont été intégrées aux orientations « métiers » du DOS.

Après la création de la DGFIP, le travail d'accompagnement s'est poursuivi

Les quatre années disponibles depuis la création de la DGFIP jusqu'à l'horizon fixé pour sa mise en place complète ont été utilisées pour dérouler de manière cohérente les différents chantiers de la fusion, depuis la création de l'administration centrale unifiée, pilote de la réforme, jusqu'à son couronnement par la naissance de l'espace professionnel unifié.

La priorité a d'abord été donnée à la création de l'administration centrale, dans un souci d'exemplarité, mais aussi afin que la DGFIP puisse dès ses premiers mois d'existence disposer d'une structure de pilotage opérationnelle. Dès août 2008, soit quatre mois après la création juridique de la DGFIP, l'administration centrale était en place et disposait d'un organigramme complet et rationalisé.

S'agissant des mises en places des nouveaux services – services des impôts des particuliers et Directions départementales – ou régionales – des Finances publiques, une liste de 12 services et de 8 départements préfigurateurs présentant des enjeux et des profils variés avait été annoncée par le ministre dès la fin mars 2008.

Pour les directions locales, un responsable unique, choisi dans le respect du principe d'équilibre, a reçu à cette occasion pour mission de préparer concrètement la réorganisation des services de la direction des services fiscaux et de la Trésorerie générale en vue de leur unification. Pour les départements concernés, ces travaux préparatoires ont abouti un peu plus d'un an plus tard à la création juridique de la direction locale unifiée, en juillet 2009.

La mise en place de SIP préfigurateurs a pour sa part permis de s'assurer que les formations prévues pour les agents et les cadres étaient adaptées et de les amender au besoin, mais aussi de préciser les règles de vie quotidienne uniques dans ces nouveaux services, compte tenu des différences qui existaient entre les réseaux des anciennes directions, d'adapter l'environnement de travail et d'étudier l'organisation des tâches entre les agents.

C'est à partir de ces préfigurations qu'a été défini un cadre commun pour le déploiement détaillant les nouveaux services dans toutes leurs composantes :



immobilier, informatique, organisation des différentes missions, fonctionnement des services, etc.

Le déploiement des structures unifiées a été conduit par vagues successives, étalées sur les années 2009, 2010 et 2011.

Le processus s'est achevé avec la fusion des statuts et des règles de gestion, conçue comme une fusion réelle et totale, et non une simple juxtaposition de services et de personnels. L'élaboration de ces nouveaux statuts, et plus encore des règles de gestion unifiées qui les accompagnent, ont donc nécessité de longs travaux préparatoires et une concertation nourrie avec les organisations syndicales.

Le mouvement a été initié par les cadres dirigeants, avec la publication en février 2009 du statut des administrateurs des Finances publiques, avec application immédiate aux cadres prenant leurs responsabilités dans les directions locales unifiées nouvellement créées, et s'est poursuivi avec la publication en août 2010 des textes relatifs aux statuts de l'ensemble des autres catégories de personnel de la DGFIP.

Puis des groupes de travail sur les règles de gestion ont tenu de nombreuses sessions depuis l'automne 2010 pour discuter des propositions de l'administration, et ont abouti mi-avril 2011 à une version stabilisée sur l'ensemble des sujets concernés. Là encore, une entrée en vigueur progressive a été prévue afin d'assurer pour les agents et les cadres concernés une transition maîtrisée entre leur situation sous l'empire des règles de gestion de leur direction d'origine et leur nouvelle position dans l'espace professionnel unifié de la DGFIP.

Un plan de formation d'ampleur inédite a été déployé en direction des personnels

Plusieurs grands programmes de formation directement liés à la fusion ont été mis en œuvre à destination des personnels.

Ils concernent et accompagnent notamment la création des directions locales unifiées, la création du guichet fiscal unifié des particuliers, avec un dispositif de formation différencié par type de public – agents ou cadres – et adapté aux missions ou tâches que les agents sont amenés à réaliser (accueil généraliste en SIP ou accueil fiscal de proximité par exemple), ou encore le renforcement du conseil aux collectivités locales.

Par ailleurs, le déploiement de nouveaux outils (messagerie, GRH) dans le cadre de l'espace professionnel unifié a été appuyé d'une offre de formation conséquente. Enfin, pour le développement d'une culture commune, des actions de formation rapprochant les agents des deux filières sont mises en œuvre.

A destination de l'encadrement de la DGFIP, une « Académie des cadres », spécifiquement dédiée, a été créée en 2010 pour favoriser le développement d'une culture commune de l'encadrement des deux filières, mieux mesurer les enjeux liés aux différents métiers et permettre à chacun d'approfondir ses connaissances et ses compétences, notamment dans le domaine managérial.

Au total, les formations réalisées sur la période 2009 – 2010 autour de la fusion ont représenté plus de 120 000 jours agents, soit environ 12 % du volume total de formation continue.



Services du Premier ministre

Vue d'ensemble

L'administration du Premier ministre comprend une trentaine 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 de la défense et de la sécurité 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 ;
- le Centre d'analyse stratégique, chargé d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou culturelle.

Dès 2007, la révision générale des politiques publiques au sein des services du Premier ministre a poursuivi la simplification de l'organisation des services par la suppression ou le transfert de certaines entités et commissions, la modernisation des services en charge de l'information aux usagers et l'amélioration de la réactivité de l'administration par la simplification des procédures internes.

La création de la Direction de l'Information Légale et Administrative (DILA), fusion de la Direction des journaux officiels et de la Documentation française s'inscrit dans cette dynamique de modernisation. Avec 430 nouveaux ouvrages publiés, 6,6 millions d'annonces publiées et 1,5 millions d'appels téléphoniques reçus par an au « 3939 Allo Service Public », la DILA est devenu un acteur incontournable de l'information publique en France. La fusion des deux entités a permis de dégager des gains de productivité, de réduire les dépenses d'exploitation et de libérer des emprises immobilières, condition de cette modernisation.

Puis, conformément aux décisions du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010, il a été 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.



Revue détaillée des mesures

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

En 2011, plusieurs évolutions ont été conduites afin d'améliorer la lisibilité des sites internet de l'État et l'accès des usagers à l'information :

- **le guide des déclarations sociales a été publié.** Exhaustif, il centralise toutes les informations relatives aux déclarations sociales des entreprises. Mis en ligne sur pme.service-public.fr, il permet par ailleurs de rappeler à ces dernières les échéances et délais à respecter, et les informe sur les évolutions réglementaires les concernant ;
- afin de limiter le nombre de sites Internet de l'État, **la procédure d'agrément permettant la création de nouveaux sites a été renforcée et une circulaire d'application a été préparée ;**
- par ailleurs, **200 sites internet de l'Etat ont été supprimés**, en ligne avec l'objectif à fin 2012.

Mesures	Avancement
Mettre en oeuvre une charte ergonomique partagée par l'ensemble des sites publics	
Diviser par 10 le nombre de sites internet publics	
Offrir un service en ligne d'information et de conseil en matière d'orientation	
Créer un guide interactif des déclarations sociales	
Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés	

La charte des sites internet de l'Etat, rénovée pour mieux prendre en compte la qualité du service rendu à l'utilisateur, a été rédigée au cours de l'année 2011 mais elle n'est toujours pas publiée. Dès sa diffusion - d'ici le début de l'année 2012 -, elle devra être déployée selon des modalités qui restent à préciser et son application contrôlée afin d'en assurer le respect par l'ensemble des sites internet de l'État.

Le projet visant à simplifier le franchissement de seuils pour les entreprises a pris du retard en raison du report de la création d'un simulateur permettant de connaître les incidences financières d'un franchissement de seuil (volet mis en œuvre par la Direction de l'Information Légale et Administrative) et de l'incertitude sur le lissage des effets de seuils de 10 et 20 salariés. Le nouveau cadencement du projet devrait permettre une mise en œuvre effective de la mesure d'ici fin 2012.

Le travail de réduction du nombre de sites internet publics continuera en 2012 impliquant le maintien d'une forte mobilisation des différents ministères pour atteindre l'objectif fixé



Enfin, au cours de l'année 2012, l'administration poursuivra ses efforts en matière d'accès à l'information. **L'information et le conseil à l'orientation scolaire seront modernisés, notamment grâce à l'ouverture de la version cible du site internet de première information et de premier conseil en matière d'orientation tout au long de la vie.** Ce site constituera un premier niveau d'information et de conseil pour les élèves et étudiants et permettra aux services d'orientation de se concentrer sur les activités d'accompagnement personnalisé. A terme, il proposera des outils d'autodiagnostic tels que des tests d'orientation.

2) Améliorer les procédures internes à l'État pour une administration plus efficace

En 2011, les procédures internes à l'État ont été optimisées afin d'améliorer l'efficacité de l'administration :

- la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication a proposé des opérations de mutualisation des réseaux et infrastructures. Elle a également réalisé les premiers travaux permettant d'inscrire tous les ministères sur une trajectoire vers un palier commun de maturité des systèmes d'information ;
- les commissions et instances consultatives sont nombreuses dans le paysage administratif. Si certaines continuent à jouer un rôle important auprès des différents ministères et à produire des contributions ou avis pertinents, il s'avère que plusieurs d'entre elles montrent une activité limitée, voire inexistante, quand elles ne sont pas devenues caduques de fait. En conséquence, **51 commissions et instances consultatives ou délibératives ont été supprimées cette année.**

Mesures	Avancement
Supprimer les commissions à caractère consultatif dont le maintien ne se justifie pas	
Installer un directeur chargé de coordonner les projets informatiques de l'État	
Renforcer la place de l'évaluation dans le processus décisionnel en matière d'investissements publics	

En 2012, l'efficacité de l'administration se renforcera :

- le premier palier de maturité défini en 2011 sera atteint et les premiers gains liés à la mutualisation seront capturés ;
- **les investissements de l'État feront l'objet d'une évaluation systématique** ex-ante et ex-post, selon une méthode fiabilisée. Un des axes de ce nouveau dispositif portera sur l'évaluation des dépenses immobilières. Ainsi, les administrations auront le moyen de s'assurer de la pertinence des évaluations en matière de dépenses immobilières, d'en vérifier la qualité juridique et financière afin de s'assurer que le projet ne se heurtera pas à des difficultés ultérieures et, éventuellement, d'en réduire le coût.



3) Rationaliser l'organisation des services du Premier ministre

L'année 2011 a permis d'engager la mutualisation des fonctions support (RH, finances, logistique, systèmes d'information, secrétariats et centres documentaires) des services du Premier ministre :

- **du point de vue RH**, les modalités de centralisation de la gestion et de la paie des agents titulaires et non titulaires ont été définies ;
- **pour les achats**, l'ensemble des marchés courants a été regroupé par le responsable ministériel des achats ;
- **de nombreuses activités logistiques** ont été regroupées à la DSAF (gardiennage, entretien, mise en place de matériels et de fournitures...) ;
- **la réorganisation des secrétariats** a été engagée ;
- **un comité directeur de modernisation du soutien documentaire** a été créé afin de permettre la mutualisation des moyens.

Mesures	Avancement
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	

Les fonctions support seront progressivement mutualisées en 2012 afin d'atteindre l'organisation cible en 2013 :

- **en RH**, la centralisation à la DSAF des fonctions de pilotage des emplois et de la masse salariale et la définition d'un plan de formation unique seront achevées ;
- **d'un point de vue SI**, les fonctions infrastructure réseaux et télécommunications seront optimisées ;
- **d'un point de vue logistique**, la totalité des activités des services sera prise en charge par la DSAF et la mutualisation de l'entretien des véhicules avec d'autres ministères sera effective ;
- **d'un point de vue documentation**, le regroupement des moyens et des fonds des centres de documentation sera réalisé.



Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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
- ▶ Supprimer le Haut Conseil du Secteur Public
- ▶ Prendre en charge les missions du Comité d'Enquête sur les Coûts et les Rendements des Services Publics par la Cour des Comptes
- ▶ Supprimer le Conseil National de l'Évaluation, et reprise des ses attributions par le ministre chargé de la Réforme de l'État
- ▶ Supprimer le Haut Conseil de la Coopération Internationale
- ▶ Réaliser des études d'impact préalables pour tous les textes, afin de juguler l'inflation normative
- ▶ Alléger les règles relatives à l'organisation interne des ministères
- ▶ Réformer l'information délivrée par téléphone aux usagers
- ▶ Limiter les consultations préalables à l'édiction d'un texte



Ministère des Affaires étrangères et européennes

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) a soutenu la démarche de modernisation du ministère des Affaires étrangères et européennes. En quatre années, elle a permis au ministère de moderniser et de renforcer ses instruments de pilotage en les adaptant aux nouveaux besoins, d'accroître la lisibilité de la diplomatie française et de renforcer l'efficacité des outils de gestion de crise et du service rendu aux Français.

Moderniser et renforcer les instruments de pilotage du ministère des Affaires étrangères en les adaptant aux nouveaux besoins

L'expertise et les capacités d'analyse et d'anticipation ont été renforcées. Le ministère s'est attaché à renforcer son cœur de métier régalien qui est d'analyser, concevoir, proposer, négocier et évaluer, en concertation avec les différents acteurs : sociétés civiles, collectivités territoriales, entreprises, Dans le domaine des affaires politiques, les restructurations engagées dans le cadre de la RGPP ont notamment permis le regroupement des compétences de l'ancienne direction de la Coopération européenne et du service de la politique étrangère et de sécurité Commune (PESC) au sein d'une direction de l'Union européenne renforcée. La création d'une véritable direction de la prospective, qui se substitue au centre d'analyse et de prévision (CAP), constitue l'outil de référence d'analyse des évolutions à moyen et long terme des relations internationales. La création d'une direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) renforce l'expertise du ministère sur les grandes questions économiques, culturelles et sociétales. Cette nouvelle organisation a parachevé la fusion des ministères des Affaires étrangères et de la Coopération opérée en 1998.

Les capacités d'influence française et de régulation internationale ont été renforcées : le ministère dispose des outils adéquats de réponse aux défis portés par la mondialisation et les enjeux globaux. Il est en mesure de soutenir la diffusion de l'influence française dans les domaines de l'action culturelle, de la coopération scientifique, universitaire et administrative et de l'articuler avec les autres volets de la politique étrangère française. Les stratégies et les partenariats en matière de développement, d'appui à la gouvernance et de francophonie se développent.

La réforme engagée a également permis la redéfinition de la relation du ministère avec ses opérateurs. La mise en place d'une tutelle renforcée a permis d'accompagner leur montée en puissance sur les missions supplémentaires qui leur étaient confiées.

Renforcer la tutelle politique et stratégique de l'Agence française de développement



Par Nicolas Frelot,
Chef du pôle de l'AFD et des opérateurs de développement
au MAEE

« La vision unitaire de l'Etat, partagée avec les acteurs renforce la convergence des moyens »

« La **signature d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM)** unique le 29 octobre 2011 concrétise le renforcement de la tutelle politique et stratégique de l'Agence française de développement (AFD), c'est le point clé de cette mesure consacrée au renforcement de la tutelle politique et stratégique de l'AFD. Il définit la vision stratégique de l'Etat pour l'AFD ainsi que les moyens que l'Etat va allouer lors du triennum 2011-2013. La formalisation de ce contrat unique entre l'Etat et l'opérateur a été plus longue que prévue initialement, mais les bases sont maintenant posées pour un renouvellement lors du prochain triennum.

L'élaboration du COM fut **un travail collectif qui a abouti à une vision unitaire par l'Etat**. Une fois que la vision de l'Etat a été construite, elle a été **partagée avec l'ensemble des acteurs** impliqués dans la politique publique d'aide au développement, à savoir les parlementaires et bien sûr l'AFD.

Construire la position, la vision de l'Etat actionnaire a nécessité une période de négociation. Il a fallu faire converger les points de vue parfois différents entre les tutelles.

Le COM a permis **de renforcer la convergence des moyens budgétaires des différents ministères**. Chaque administration a maintenant la vision globale des moyens alloués par l'Etat à l'AFD. La vision stratégique de l'action de l'AFD est également en ligne avec le document cadre de coopération qui prévoit des partenariats différenciés suivant des typologies de pays (pays pauvres prioritaires avec un objectif de concentration, pays émergents, pays du pourtour méditerranéen et pays en crise).

La **cohérence de l'action de l'Etat évite à l'AFD de se disperser**. Les documents stratégiques de l'AFD s'ordonnent eux aussi autour des piliers du COM. On est passé à un **véritable pilotage stratégique** de l'opérateur français de l'aide publique au développement. S'assurer que l'on a **la même interprétation des actions à mener** n'empêche pas d'avoir des **visions complémentaires**, par exemple en termes de sensibilité aux conditions d'octroi des prêts et à l'éligibilité des Etats ou de sensibilité aux aspects diplomatiques. Le COM unique permet d'avoir moins d'à-coup dans le pilotage. »

Le développement de nouveaux outils de communication contribuent à valoriser les stratégies et l'activité du ministère dans les domaines de la diplomatie d'influence et de solidarité. **LatitudeFrance** a été créé : il est le portail de référence sur l'activité du réseau public français à l'étranger, il couvre ainsi l'action des opérateurs, la coopération culturelle et scientifique française et l'aide française au développement. De nouvelles collections de publications, notamment sur les enjeux globaux, ont été lancées.

Des avancées significatives ont été réalisées en matière de **simplification et d'amélioration des procédures de gestion administrative** : chantier de la simplification de la dépense à l'étranger, mise en place des services communs de gestion dans les ambassades, recherche d'une mutualisation et des possibilités d'externalisation s'agissant



des fonctions support, regroupement de la fonction achat au sein d'un service unique à l'administration centrale.

Le rôle interministériel du ministère des Affaires étrangères et européennes a été consolidé. Son rôle d'orientation et d'animation interministérielle en matière d'action à l'étranger est confirmé, y compris sur les nouveaux enjeux et menaces apparus dans le débat international sous l'effet de la mondialisation. Les réformes engagées se sont traduites par la mise en place au niveau central d'un cadre de pilotage de la coordination interministérielle (CORINTE présidé par le Premier ministre ou par délégation par le ministre des affaires étrangères et européennes). A l'étranger, cette nouvelle organisation a conduit au renforcement des pouvoirs de coordination et d'animation interministérielles de l'ambassadeur (création de pôles interministériels dans les postes) et permis d'accentuer la rationalisation des moyens de l'Etat à l'étranger, notamment administratifs et de gestion (mise en place effective des services communs de gestion au 1er janvier 2011).

Accroître la lisibilité de la diplomatie française

L'adaptation des réseaux diplomatique, consulaire et culturel répond à une exigence d'appui aux priorités de politique étrangère, à l'évolution des enjeux internationaux, et de suivi du développement des communautés françaises à l'étranger. Dans ce cadre évolutif, le principe d'universalité du réseau est confirmé, tout en s'inscrivant pleinement dans un objectif de limitation des dépenses publiques et de rénovation des moyens d'action.

Une **répartition des ambassades en trois catégories** de postes (missions élargies, missions prioritaires, présence diplomatique) a été mise en œuvre et s'accompagne d'une démarche de **modulation des missions** et d'allocation des moyens adaptée en fonction des besoins et intérêts stratégiques et bilatéraux.

Afin d'**améliorer l'efficacité de nos contributions internationales**, le ministère a mis en œuvre une politique de professionnalisation et de fiabilisation de la gestion des contributions internationales consistant à les recentrer, à développer des outils de gestion et de pilotage et à évaluer systématiquement l'impact de l'action des organisations financées par la France.

La loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat a créé trois établissements publics à caractère industriel et commercial sous tutelle notamment du ministère - l'Institut français, Campus France et France Expertise Internationale – **renforçant ainsi le rayonnement culturel et scientifique de la France à l'étranger.**

Parallèlement, le ministère poursuit la modernisation de son réseau culturel et de coopération engagée en 2009, sous trois angles complémentaires :

- la fusion des services de coopération et d'action culturelle (SCAC) et des établissements à autonomie financière (EAF) ;
- le renforcement de l'adéquation du réseau avec les priorités sectorielles et géographiques ;
- l'expérimentation du rattachement de 12 postes du réseau à l'« Institut Français ».

Fusionner sous label unique les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels



Par Alexandre Ziegler,
direction générale de la mondialisation,
du développement et des partenariats

« «Institut français » devient la marque commune de notre réseau d'influence en complément de la marque Alliance Française»

« Notre réseau est cohérent dans ses structures »

« Notre réseau présente plus de souplesse financière »

« C'est l'une des réformes de modernisation les plus importantes du ministère. **La France dispose d'un réseau de coopération sans pareil par rapport à la plupart de nos partenaires**, mais il n'était pas toujours très lisible. Il était compliqué à comprendre, ce qui le fragilisait.

La réforme répond à trois objectifs simples.

Le premier est de rendre le réseau plus lisible : **«Institut français » deviendra la marque commune de notre réseau d'influence, en complément de la marque Alliance Française.**

Le second est de rendre **notre réseau cohérent dans ses structures**. Avant il y avait, dans chaque pays, plusieurs portes d'entrée pour un même dispositif. Le regroupement de nos structures dans une entité unique, selon un organigramme clairement défini, met fin à cette situation. C'est notre crédibilité auprès de nos partenaires qui s'en trouve renforcée.

Le troisième est de disposer **d'un réseau qui présente plus de souplesse financière**. Le statut d'établissement à autonomie financière permet de tenir compte du fait que près des deux tiers de l'action culturelle française à l'étranger reposent sur les recettes de nos centres culturels ou sur des crédits levés directement par le réseau de coopération français à l'étranger : auprès de collectivités locales, d'entreprises privées ou encore de partenaires culturels français ou étrangers. Monter un festival ou une importante saison culturelle, comme cela a pu être fait en Chine ou au Maroc, implique une levée de mécénat importante. C'est une opération d'envergure qui nécessite souvent le cofinancement d'un même projet par trois, quatre ou cinq partenaires. C'est possible pour un établissement à autonomie financière, ça ne l'était pas pour un service de coopération et d'action culturelle.

La réforme a été complexe, elle a nécessité beaucoup d'énergie. Il a fallu mettre en place partout des organigrammes, des modes de gouvernance, des statuts d'établissement compatibles avec les besoins du terrain et le droit local.

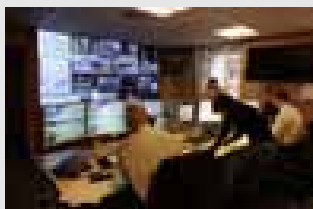
L'accompagnement au changement a été pris en compte dans chaque pays et **le modèle adapté à chaque réalité locale**. Nous avons pris le temps de bien préparer le changement. L'expérimentation a commencé dans une poignée de pays en janvier 2009. Aujourd'hui, la fusion est opérée dans 74 postes. Au **1er janvier 2012, elle concernera 80 pays**. Chaque fusion a fait l'objet d'un soigneux travail de préparation et d'un accompagnement individuel du poste chaque fois que c'était nécessaire. Le dialogue social avec tous les personnels concernés a également été au cœur de nos préoccupations.

L'entrée dans la réforme de nos plus gros réseaux, comme l'Allemagne qui comptait 13 instituts ou encore l'Italie, où était né à Florence en 1907 le premier Institut français à l'étranger, nous a permis d'asseoir la crédibilité de cette réforme et d'en démontrer l'utilité. La fusion opérée au Maroc, dans notre plus gros réseau à l'étranger, en janvier prochain, marquera également une étape décisive. »

Renforcer l'efficacité des outils de gestion de crise et du service rendu aux Français

La création d'un centre de crise à l'été 2008, véritable outil opérationnel de gestion des crises et des situations d'urgence impliquant des ressortissants français ou appelant une réponse humanitaire de grande ampleur, a constitué une avancée majeure et confirmé le rôle de chef de file du ministère dans l'élaboration des actions à mener. Les agents permanents du centre assurent son fonctionnement 24h/24h en liaison avec tous les autres ministères concernés. La mise en place de moyens d'information appropriés et évolutifs constitue un vecteur déterminant de la réussite de cette réforme, à l'exemple des pages web «Conseil aux voyageurs» et leur déclinaison vers de nouveaux supports de communication (ordiphones « iphone » notamment).

Améliorer l'information des Français de l'étranger Le centre de crise : un outil de gestion des crises internationales



Par Serge Mostura, directeur du centre de crise

« Nous sommes mobilisés en permanence pour la sécurité des Français »

Le sens

Le Centre de crise a été mis en place par le ministère des Affaires étrangères en 2008 : en lien avec tous les autres ministères, il coordonne la réponse française en cas de crise internationale majeure.

L'essentiel

« À l'origine du Centre de crise, il y a l'idée, puisée dans le Livre blanc de la défense et de la Sécurité nationale de 2007, de mettre en œuvre une politique publique en matière de gestion de crise avec un véritable outil dédié. Jusqu'alors, nous mobilisions des cellules de crise éparpillées dans les différents ministères qui ne pouvaient réagir qu'au coup par coup. À chaque nouvelle crise, nous avions oublié ce qui s'était décidé précédemment et il fallait tout reprendre à zéro. Nous avons donc décidé de faire mieux et plus. Faire mieux avec des agents progressivement professionnalisés, qui ont transformé leurs habitudes en méthodes et leurs méthodes en procédures avec des normes à respecter. Faire plus au sein d'un bureau ministériel avec un mandat interministériel pour mieux gérer les appels des personnes en difficulté à l'étranger, pour disposer d'une cartographie sans cesse réactualisée, pour enregistrer plus efficacement les Français en séjour ou vivant à l'étranger... Dans un monde où les crises se multiplient, impactant toujours plus de personnes, c'était devenu une urgence ! »

Le Centre de crise répond 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, quels que soient l'appelant et l'origine de l'appel. 56 agents sont mobilisés en permanence autour de deux grandes problématiques : la sécurité des Français et des Européens à l'étranger et les crises humanitaires. Pour ce qui relève de la sécurité des Français, nous avons mis en place plusieurs actions : la rubrique Conseils aux voyageurs, sur le site du ministère des Affaires étrangères, a reçu à l'été 2011 la certification Afnor Iso 9001. Nous avons créé un service de cartographie pour aider notamment lors des prises d'otages : les agents de ce service sont capables d'établir en un temps record un plan des endroits les plus reculés ! Ariane, le logiciel d'enregistrement des Français à l'étranger, permet de localiser et de contacter



immédiatement les personnes, et de les rapatrier en cas de danger. Depuis juillet 2011, nous avons ainsi été amenés à contacter des Français plus d'une douzaine de fois. Cette même année 2011 a été un test grandeur nature pour la gestion des crises humanitaires avec une accumulation de crises majeures : la Côte d'Ivoire, avec des évacuations massives, le Japon et son emboîtement de catastrophes et le « printemps arabe » avec des modalités différentes selon les pays. En Libye, par exemple, nous avons évacué 2 500 travailleurs égyptiens. »

Et demain

« Aujourd'hui, nous réfléchissons à un autre volet de la prise en charge : la post-crise. L'idée est d'envoyer sur place des experts avec des solutions-raccords pour régler en urgence mais de façon provisoire certains problèmes graves. En Libye, par exemple, nous envoyons du personnel soignant. Nous avons confié à Handicap International une mission de déminage et de réinsertion des personnes mutilées. Nous sommes aussi de plus en plus mobilisés par les entreprises qui attendent de nous des plans de sécurité avant d'envoyer du personnel dans certains pays. »

En outre, une gestion plus interministérielle des « fonds post-crise » a été décidée pour répondre aux besoins spécifiques et immédiats des pays sortant d'un conflit militaire ou d'une crise humanitaire majeure et avant la mise en place des actions de développement à long terme.

Les moyens du réseau consulaire ont été préservés par des mesures d'adaptation. L'augmentation régulière des communautés françaises, les risques d'insécurité, l'élargissement de l'offre de service à destination de nos compatriotes établis ou de passage à l'étranger et la complexification des métiers constituent des charges supplémentaires pour notre réseau consulaire. Des mesures de rationalisation portant sur les métiers et les processus d'organisation ont été mises en œuvre.



Optimiser les processus consulaires

Par François Saint-Paul,
directeur des Français à l'étranger et de l'administration
consulaire

« Permettre aux Français établis hors de France de réaliser certaines démarches administratives à distance ! »

« La communauté française à l'étranger représente environ 2 millions de personnes. La mise en place d'un nouveau portail web de services consulaires répond au **souci constant de modernisation de l'administration consulaire**. Le développement de la **dématérialisation des démarches administratives** est non seulement un gage d'amélioration de la qualité du service public mais aussi des conditions de travail des agents.

Le portail MonConsulat.fr s'adresse aux Français établis hors de France. C'est un chantier emblématique. Il se substitue au « Guichet d'administration électronique ». L'ergonomie et la convivialité ont été revues pour répondre aux nouvelles attentes des usagers, de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées. Les Français établis hors de France inscrits peuvent consulter leur dossier et **procéder à la mise à jour de certaines données personnelles** : coordonnées



postales, téléphoniques et surtout adresses électroniques, et données relatives à leur sécurité ! Ils contribuent à la mise à jour, en temps réel, du registre mondial des Français établis hors de France, tenu par les consulats français à l'étranger. Ils peuvent également vérifier et modifier, s'ils le souhaitent, les informations relatives à leur situation électorale : ils peuvent demander leur inscription, modifier leur lieu ou encore leurs modalités de vote.

La promotion de l'utilisation de ce portail auprès des usagers français est essentielle ! Dans un environnement à l'étranger très différent de celui que peuvent connaître nos compatriotes résidant en France, le portail assurera **la rapidité et la réactivité** de l'administration dans sa relation avec les usagers, la **sécurité des échanges** ou encore la **simplification des procédures**. La collecte facilitée des adresses électroniques des Français inscrits garantira une meilleure communication et servira notamment à la mise à jour du plan de sécurité, de la liste électorale consulaire, etc. Tout cela en réduisant les coûts dans un contexte de contrainte budgétaire !

L'acquis durable de ce chantier est de permettre à nos compatriotes **de réaliser certaines démarches administratives à distance (surtout dans les pays très étendus)**, que l'on espère rapidement plus nombreuses grâce à l'évolutivité de cette application (demande de titres d'identité et de voyage, etc.). C'est aussi d'offrir de nouveaux outils indispensables pour les agents en poste car ils permettront de fluidifier leurs tâches et mieux rendre les services à une communauté à l'étranger chaque année plus nombreuse.

Initié en avril 2011, ce projet vient de sortir de la phase de production. Le test du portail en situation réelle est engagé auprès d'un certain nombre de postes. Les résultats positifs de ce test permettront d'envisager son déploiement dans le réseau consulaire dès le mois de décembre 2011. »

Ainsi le réseau s'adapte en permanence, dans la continuité de l'adaptation engagée depuis plusieurs années et qui a permis le renforcement du dispositif, en priorité dans les pays émergents. Cet exercice s'est également traduit par la mise en place de structures plus légères, notamment au sein de l'Union Européenne (consulats d'influence), par le regroupement d'activité (visas, état-civil, nationalité) dans des pays où il y avait plusieurs implantations, par la constitution de pôles consulaires régionaux (Vienne, Guatemala, Buenos Aires et San Jose). Des aménagements, comme dans certains cas la suppression de l'obligation de double comparution en matière de passeports biométriques, ont permis la prise en compte des spécificités et des contraintes des communautés expatriées. Une partie (actes transcrits) de l'activité d'état civil des postes consulaires dans les pays du Maghreb a été regroupée à Nantes (SCEC). L'externalisation de la collecte des demandes de visas s'est développée.

Revue détaillée des mesures

1) Adapter le format et les implantations des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées et aux enjeux du XXI^e siècle

En 2011, le ministère a poursuivi la **transformation progressive** de certains postes en **postes de présence diplomatique** aux missions resserrées et aux effectifs allégés. Une méthode supplémentaire d'aide à la décision - reposant sur des **critères objectifs** reflétant à la fois les missions exercées et l'environnement local - a été mise au point pour les allocations d'effectifs aux ambassades à missions prioritaires et élargies. Croisée avec d'autres approches, elle contribue à faire ressortir les situations rendant nécessaires des ajustements. La grille d'allocation ainsi obtenue a déjà été utilisée comme **outil d'aide à la décision** dans la programmation 2012 des 94 ambassades à missions prioritaires et sera utilisée dans les prochaines programmations pour les ambassades à missions élargies.

Mesures	Avancement
Adapter la taille des ambassades et des représentations permanentes aux missions qui leur sont confiées	
Déterminer la grille d'allocation des moyens applicable à chacune des trois catégories et la cartographie cible des postes afin de poursuivre l'adaptation du réseau diplomatique	

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

En 2011, un **contrôle de gestion rénové se déploie progressivement à tous les programmes budgétaires, facilitant la prise de décision**. A l'instar de ce qui a été fait en 2010 pour le réseau diplomatique, des indicateurs de gestion des réseaux consulaires et de la diplomatie d'influence moins nombreux, couvrant l'ensemble des activités des postes et plus pertinents au regard de l'évaluation des charges des postes, ont été définis.

L'**expérimentation de la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat à l'étranger par la Société de valorisation foncière et immobilière** est en cours sur deux opérations significatives, l'une en Espagne, l'autre en Corée du Sud.

Mesures	Avancement
Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion	
Optimiser la gestion du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger en créant une foncière de l'État	

Au 1^{er} janvier 2012, l'**ensemble des postes** sur les programmes budgétaires **diplomatique, culturel et de coopération** et 40 postes représentant **plus la moitié des activités consulaires** sur le programme budgétaire correspondant appliqueront une démarche de pilotage et d'aide à la performance par les indicateurs de gestion.

Les expérimentations en cours avec la SOVAFIM sur deux projets immobiliers majeurs à Madrid et à Séoul ont permis d'identifier un mode opératoire répondant aux contraintes spécifiques que pose la conduite d'opérations complexes à l'étranger. Le bilan qui sera tiré de la mise en œuvre de ces 2 projets permettra d'**envisager l'extension de ce dispositif à d'autres opérations immobilières**.



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 confiant la mise en œuvre à trois opérateurs

En 2011, le contrat d'objectif et de moyens entre l'Etat et l'Institut Français a été signé. Le directeur général de **France Expertise Internationale** a pris ses fonctions. Les **fondements du modèle économique du troisième opérateur, Campus France**, ont été **stabilisés** : s'appuyant sur une simplification du système de bourses et un investissement accru du réseau des œuvres universitaires dans l'accueil par des quotas réservés en résidences universitaires, il prévoit une gestion de l'amont vers l'aval de l'ensemble des types bourses des étudiants et chercheurs étrangers.

Elaborées en concertation avec les parties prenantes, les **stratégies de la France dans la formation professionnelle supérieure à l'internationale et de la promotion de l'expertise française à l'international** ont été publiées. Le programme Arcus a permis de sélectionner et de démarrer l'appui financier de deux projets, l'un en Chine avec l'appui de la région Rhône-Alpes et Rhodia, l'autre au Brésil avec l'appui de la région Nord-Pas-de-Calais, qui favorisent la mobilité des jeunes chercheurs français dans des disciplines d'avenir dans des pays émergents.

La gouvernance permettant un pilotage stratégique des opérateurs est en place : les opérateurs « historiques » sont encadrés par des contrats d'objectifs. Un bilan de l'application de ces derniers est réalisé dans le cadre du dialogue de gestion, il s'appuie notamment sur des remontées du réseau à l'étranger. Des comités d'orientations stratégiques sont organisés de manière régulière.

Mesures	Avancement
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	
Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs	
Mettre en place de façon systématique un contrat d'objectifs et de moyens avec chacun des opérateurs	FINIE

En 2012, le contrat d'objectif et de moyens de France Expertise Internationale sera signé, Campus France sera doté de statuts et le système de gestion des bourses sera simplifié. Le siège de l'Institut français aura déménagé et l'ensemble de ses agents sera regroupé sur un site unique.



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

En 2011, les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels français ont été regroupés sous **un label unique** dans **74 des 93 pays** où ils coexistaient.

Un plan triennal d'évolution du réseau culturel (2011-13) a été acté. Il s'articule d'une part autour de quelques chantiers structurants tels la rationalisation du soutien aux Alliances Françaises ou encore la réduction des dispositifs d'assistance technique venant se substituer aux dispositifs nationaux et d'autre part autour d'un rééquilibrage géographique tenant compte des priorités politiques et de la capacité contributive de chacun.

L'expérimentation du rattachement des centres culturels français à l'étranger à l'Institut français lancée dans douze pays fait l'objet d'un suivi régulier. Des indicateurs ont notamment été définis afin d'évaluer les résultats.

Mesure	Avancement
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	

En 2012, les services de coopération culturelle des ambassades et les centres culturels français seront été regroupés sous **un label unique** dans **14 pays supplémentaires**. L'année 2012 permettra la préparation du regroupement au 1^{er} janvier 2013 de l'ultime vague composée des pays où la situation est la plus complexe, à savoir le Japon, le Brésil, l'Argentine, les Etats-Unis d'Amérique et l'Iran.

Une évaluation qualitative et quantitative de l'expérimentation du rattachement de centres culturels français à l'étranger à l'Institut français permettra de décider l'opportunité d'une généralisation.

La mise en œuvre du plan triennal d'évolution du réseau culturel (2011-13) se poursuit.

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

En 2011, **la nouvelle maquette des sites internet consulaires** a été mise en place dans 58% des postes. Elle permet une différenciation des publics et adopte résolument une démarche « client » **en recentrant les informations sur les « prestations » proposées** : l'utilisateur peut identifier l'interlocuteur pour chaque démarche consulaire, obtenir des contenus pratiques ou encore trouver un numéro d'urgence en première page. Elle offre ainsi une vision harmonisée des démarches consulaires sur internet.

La **collecte des demandes pour les visas est externalisée dans 30 pays** dont 22 traitant plus de 18 000 demandes par an et **la prise de rendez-vous l'est dans 25 postes**. L'expérimentation sur l'externalisation de la **biométrie** pour l'obtention des visas a démarré à Alger. Sous réserve de l'avis de la CNIL, les résultats permettront de décider de l'extension de l'expérimentation à Istanbul et Londres.



Le portail « Ariane » a pour objectif de répondre à l'augmentation des risques et à leur diversification en offrant aux **voyageurs français** la possibilité de s'enregistrer lors de leur séjour à l'étranger et **d'être contactés lorsque des opérations de secours sont organisées**. A titre d'exemple, le centre de crise a extrait et utilisé les données enregistrées sur l'application à sept reprises en juillet-août 2011.

Afin de tenir compte de l'évolution des besoins de protection et de représentation des intérêts de ses ressortissants mais aussi des obligations en matière de visas, **la cartographie du réseau consulaire a été révisée**, conduisant à la fermeture des consulats de Liège et Anvers, et à l'allègement des postes de Thessalonique, Cotonou, Luxembourg et Djibouti. Une **grille d'allocation des effectifs expatriés** a été adoptée, elle s'appuie sur une catégorisation des entités du réseau consulaire en fonction, notamment, du secteur d'activités prépondérant.

Mesures	Avancement
Regrouper certaines procédures afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus	FINIE
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	
Externaliser les procédures périphériques en matière de visas (mesure pilotée conjointement avec le MIOMCTI)	
Améliorer l'information des Français de l'étranger et l'accès aux services consulaires	FINIE
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	

En 2012, le ministère adaptera les moyens de chaque poste à ses missions et son environnement en s'appuyant sur la **grille d'allocation de l'ensemble des effectifs expatriés, les ratios moyens d'activité par agent dans chaque secteur consulaire et les critères dérogatoires liés notamment au contexte local**.

La nouvelle maquette des sites internet consulaires sera déployée dans l'ensemble des postes. L'organisation de **l'accueil du public sera optimisée** par une généralisation de l'application d'un vademecum en matière de prise de rendez-vous. Les Français de l'étranger pourront **voter par voie électronique** pour les élections législatives de 2012.

6) Améliorer l'impact de l'aide publique française au développement et l'efficacité des contributions de la France aux organisations internationales

En 2011, lors du premier comité interministériel de pilotage des contributions internationales, **la vision consolidée et exhaustive des contributions internationales** de la France a été présentée et partagée avec l'ensemble des ministères. La gestion et l'évaluation de l'efficacité des contributions internationales sont désormais encadrées par des guides.

Fondés sur un important travail de collecte et de vérification de la réalité des chiffres, les **19 indicateurs permettant d'avoir une vision synthétique de l'aide publique au développement** ont été renseignés pour la première fois. Leur suivi opérationnel permet de veiller au bon respect des priorités fixées par les grandes stratégies de développement.

Le recensement des moyens budgétaires et humains mobilisés par la France dans le cadre de la gestion civilo-militaire des crises lors de **la période de stabilisation**, phase intermédiaire entre la crise elle-même et la reconstruction, a été finalisé. Cet état des lieux



jamais réalisé constitue une première étape vers une amélioration de la réactivité française et de la capacité de mobilisation d'expertise française.

La France a contribué activement à l'obtention d'une déclaration en faveur de l'instauration d'une taxe sur les transactions financières lors de la neuvième cession plénière du groupe pilote sur les financements innovants.

Mesures	Avancement
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	

En 2012, l'agence française de développement poursuivra, dans le cadre de son contrat d'objectifs et de moyens, le développement de la logique de résultats. Notamment, elle mettra en œuvre les enseignements tirés de l'analyse de son réseau de représentations locales afin de s'assurer de sa pertinence au regard de la logique de concentration des aides sur un nombre limité de pays.

7) Optimiser les fonctions support portées par l'administration centrale du ministère

En 2011, l'expérimentation du rapprochement de la gestion administrative et de la paye au sein d'un centre de services partagés des ressources humaines à Nantes a démarré pour la gestion des agents dont le nom usuel commence par la lettre F et pour certaines catégories d'agents dans une sélection de six postes.

Les équipes du centre de service partagé Chorus se sont appropriées l'outil, une convention sur les relations entre le centre de service partagé Chorus et le service facturier a été signée.

Le plan comptable de l'Etat à l'étranger a été allégé de 30%.

Mesures	Avancement
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	
Etudier 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	



En 2012, **des contrats de service entre les services prescripteurs et le centre de service partagé Chorus** seront signés. L'équipe du contrôle interne budgétaire sera opérationnelle et elle s'appuiera sur une charte interne de gouvernance financière. Les pratiques comptables seront consolidées et harmonisées au sein des services communs de gestion à l'étranger, notamment le traitement du recrutement des agents de droits local. **Le plan d'achat** établi par le service central des achats et le service des achats de l'Etat (SAE) **permettra de diminuer de 2,5% supplémentaires** sur le montant des achats du ministère.

Synthèse des mesures finies

1/ Mesures finies entre 2008 et 2010

- ▶ 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.
- ▶ Mettre en place une direction d'état-major chargée de la stratégie et du pilotage des opérateurs.
- ▶ Renforcer la coordination interministérielle de l'action des services de l'État à l'étranger
- ▶ 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

2/ Nouvelles mesures finies en 2011

- ▶ Mettre en place de façon systématique un contrat d'objectifs et de moyens avec chacun des opérateurs
- ▶ Regrouper certaines procédures afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus
- ▶ Améliorer l'information des Français de l'étranger et l'accès aux services consulaires



Ministère de la Défense et des anciens Combattants

Vue d'ensemble

La réforme que conduit le ministère de la défense résulte à la fois du **Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale** de juin 2008 et de la **révision générale des politiques publiques**. Elle poursuit un objectif aussi nécessaire qu'ambitieux, celui d'**adapter notre outil de défense au contexte géostratégique actuel et aux nouvelles menaces du XXI^{ème} siècle**.

La loi de programmation militaire 2009 – 2014 constitue le cadrage budgétaire de la réforme. Elle fixe le principe de retour des économies dégagées par la réorganisation de la carte militaire et la rationalisation du soutien au profit de l'équipement des forces et de la condition du personnel. Les crédits s'élèvent à 185 Md€ sur la période 2008-2014.

Porteuse d'importants changements structurels et fonctionnels, la réforme avance au rythme prévu avec pour impératif d'assurer de manière constante, à tout instant, l'efficacité opérationnelle des armées. Il convient de souligner à cet égard que 2010 et 2011 ont été des années particulièrement lourdes et exigeantes dans le domaine des opérations extérieures, où les succès obtenus ont montré que cette efficacité était préservée, voire renforcée. Au cours des trois premières années (2008 – 2011), elle a porté ses fruits dans plusieurs domaines :

1) La gouvernance du ministère a été améliorée

Sous l'autorité du secrétaire général, **le pilotage des investissements et des processus de gouvernance financière a été entièrement rénové**. Présidé par le Ministre de la défense, **un comité d'investissement a été créé** afin de garantir la maîtrise industrielle, technologique et financière des projets d'investissements ainsi que leur cohérence d'ensemble. Au nom de cette même logique de responsabilité budgétaire, **une nouvelle charte financière a été élaborée** de façon collégiale, sous l'égide de la direction des affaires financières. Elle définit les grands axes de gestion et de programmation budgétaire de chacune des directions du Ministère et met à la portée de tous les acteurs concernés les procédures, outils et méthodes garantissant la fiabilité et l'unicité de l'information financière.

Améliorer la gouvernance, c'est aussi l'ambition du projet de **regroupement de l'administration centrale à Balard**, dans une infrastructure de haute qualité architecturale et environnementale. Emblématique de la modernisation en cours, ce projet poursuit trois objectifs : améliorer la gouvernance ministérielle grâce à l'implantation unique des états-majors, directions et des services autour du ministre ; gérer de façon plus rationnelle les emprises immobilières parisiennes du ministère, aujourd'hui réparti sur douze sites ; améliorer les conditions de travail des personnels et les adapter aux impératifs technologiques d'aujourd'hui. Engagé en 2009, le projet a progressé dans le strict respect du calendrier annoncé. Les travaux de démolition et de dépollution pyrotechnique se sont achevés en février 2011 et les procédures pour la construction et la rénovation du site ont été engagées. En mai 2011, un partenariat public-privé a été signé, pour un début des travaux prévu en mars 2012.

Balard 2015



**Par Bruno Viellefosse,
délégué pour le Regroupement des états-majors
et services de la Défense**

1. Quels sont les enjeux du projet ?

Le regroupement des états-majors, des directions et services du ministère de la défense sur un même site – au lieu des douze sites actuellement dispersés dans Paris – est une nécessité. Pour des raisons évidentes de fonctionnement, de prise de décisions rapide entre les armées, notamment en cas de crise mais aussi dans la gestion quotidienne, cette mutualisation des moyens, des systèmes d'information et des compétences est un objectif majeur du projet. Ce regroupement permettra au ministère de se doter d'une infrastructure plus rationnelle, de disposer d'espaces de travail plus ergonomiques appropriés pour accueillir 9 300 personnes civiles et militaires qui se regrouperont par entités et simultanément par grandes fonctions (finances, RH, relations internationales, etc.).

Cette modernisation du ministère et des armées se traduira par un geste architectural exemplaire, notamment en termes de développement durable, ancré dans le paysage urbain du Grand Paris.

2. Comment le projet est-il conduit ?

Du côté du ministère de la défense le projet est conduit par la délégation pour le regroupement des états-majors et services centraux de la défense (DRESD), directement rattachée au ministre et qui s'appuie sur l'ensemble des services et des compétences techniques internes, ainsi que sur une assistance à maîtrise d'ouvrage de qualité tant sur les aspects bâtimentaires que sur les questions informatiques.

Le ministère a signé un contrat de partenariat public privé (PPP) avec un opérateur unique pour une durée de trente ans. Ce contrat intègre la conception, la construction, la rénovation et l'entretien de l'ensemble de l'immobilier ainsi que la fourniture des services tels que la maintenance informatique ou la restauration. Une société de projet (Opale Défense) a été spécialement créée par Bouygues Bâtiment-Ile-de France avec Thales, Sodexo et Dalkia. Au sein de cette société, La Caisse des Dépôts et Consignations détient une minorité de blocage de 34%. Cette participation permet d'assurer la sécurité du montage juridique et financier pendant la durée du contrat.

Jusqu'à la livraison des bâtiments prévue à l'été 2014, le financement du projet sera assuré par le titulaire du contrat de partenariat. A partir de cette date, l'Etat versera au titulaire une redevance annuelle pendant trente ans englobant les coûts d'investissement et de fonctionnement du ministère. Il convient de préciser que le montant de cette redevance restera inférieur à la somme des dépenses consenties actuellement par le ministère pour assurer le fonctionnement de son administration centrale. Le projet sera donc auto-financé par redéploiements de crédits. Autre point essentiel : le produit de la vente des emprises réparties dans Paris (au total 700 millions d'euros) sera utilisé pour financer les programmes d'équipement des armées, comme le prévoit la loi de programmation militaire (2009-2014). En résumé, l'impact budgétaire net direct sera nul. Globalement, compte tenu des dépenses qu'il aurait fallu engager pour rénover les sites et les réseaux existants (au moins 600 millions d'euros), le projet est largement bénéficiaire pour le ministère qui disposera d'un solde financier positif et de bâtiments ou de réseaux informatiques à l'état neuf.



3. Où en est le projet ?

Le permis de construire a été déposé le 24 août 2011. L'obtention est attendue en février 2012. Le chantier de construction commencera aussitôt. Le transfert du ministère à Balard s'échelonnait de septembre à décembre 2014.

2) L'administration centrale et ses services déconcentrés ont été rationalisés

Pour simplifier les démarches des usagers, **l'administration au service des anciens combattants a été réorganisée** en un guichet unique au niveau départemental. La réforme s'est traduite par la suppression de la Direction des statuts, des pensions et de la réinsertion sociale (DSPRS), dont l'intégralité des missions a été transférée à l'Office national des anciens combattants (ONAC). La fermeture de la DSPRS et de ses 18 directions interdépartementales s'est échelonnée entre 2010 à 2011 et un plan de reclassement des personnels a été élaboré.

Le mouvement de rationalisation a également permis de **définir et de mettre en œuvre une politique d'achats plus performante**, avec pour objectif une réduction des dépenses de 400 M€ annuel d'ici 2014 (hors programmes d'armement), soit une réduction de -12.5%. Pour atteindre cet objectif, le ministère accélère dans la mise en œuvre de cette réforme afin d'atteindre 102 M€ d'économies annuelles dès fin 2011. Un plan d'action complémentaire destiné à identifier de nouvelles économies a été en outre mis en œuvre, afin de réussir à atteindre l'objectif de 175 M€ à fin 2012.

La réorganisation administrative, c'est aussi le **regroupement des centres de recrutement des forces armées**. 110 centres de recrutement communs aux trois armées (terre, air, mer) ont été créés afin d'harmoniser les procédures de recrutement de la défense tout en préservant l'autonomie et l'identité de chacune des armées. Des tests communs, un portail web unique, et une formation commune pour les recruteurs ont été mis en place afin de mieux informer et accompagner les futurs militaires durant tout le circuit de recrutement.

3) Les soutiens ont été mutualisés pour un meilleur service aux forces

Sous la double impulsion du Livre blanc et de la RGPP, **60 bases de défense ont été créées**. Cette mesure est l'une des plus importantes jamais réalisée. Elle permet de confier la responsabilité du soutien commun et du fonctionnement administratif de l'ensemble des entités du ministère de la défense à un chef unique sur un ressort géographique donné. Toutes les fonctions, de la paie des personnels civils et de la solde des personnels militaires à la gestion des matériels, sont réorganisées en même temps. Les premiers résultats depuis leur généralisation en 2011 sont encourageants : la majorité des unités est satisfaite, 90% des postes ont été honorés et le soutien apporté à l'opération Harmattan a été assuré sans rupture pendant la montée en puissance de la nouvelle organisation.

Les bases de défense



Par le Colonel Eric Bometon,
commandant de la base de défense de Solenzara

1. Pouvez-vous nous rappeler le rôle de commandant de base de défense ?

Le Com BdD est responsable du soutien au sein de sa base de défense. A ce titre, il est chargé d'assurer la bonne coordination d'ensemble des soutiens en organisant notamment la concertation avec les chefs de formations soutenues. Le Com BdD est également garant de la qualité des soutiens commun et spécialisé fourni aux formations implantées dans son périmètre de responsabilité. Il met en œuvre les mesures de rationalisation et de mutualisation du soutien courant et veille à leur bon fonctionnement. Enfin, le Com BdD reçoit l'appui de l'état-major de soutien défense (EMSD) auquel il rend compte de son activité. Pour Solenzara, il s'agit de l'EMSD de Lyon.

2. Avant de prendre le commandement de la base aérienne 126/ BdD de Solenzara cet été, vous étiez commandant en second de la base aérienne. A quoi tient selon vous, le bon équilibre du soutien en base de défense ?

La base de défense est là pour répondre aux besoins des unités soutenues. Mais ce soutien ne peut se réaliser sans un dialogue permanent avec les soutenus. Tout l'enjeu est de mutualiser les moyens et de traiter les demandes en continuant à répondre à l'urgence des opérations. Le bon équilibre, c'est quand l'ensemble des acteurs comprend et accepte ce nouveau mode de commandement du soutien.

Certes, il y a et il y aura toujours des frictions entre souteneurs et soutenus sur les délais ou les priorités par exemple. Mais une chose est sûre, nous avons tous pour objectif de réussir nos missions dont nous savons qu'elles n'ont qu'une seule et unique finalité : le succès des opérations.

3. Dans quelle mesure le nouveau dispositif de soutien mis en œuvre avec les BdD a-t-il contribué au succès de l'opération Harmattan en Libye ?

En tant que commandant de la toute jeune base de défense de Solenzara, mon prédécesseur, le colonel Gilles Villenave, et moi-même avons vécu une véritable épreuve du feu avec cette opération. Mais nous ne sommes pas les seuls. Harmattan a aussi constitué un défi pour les BdD de Toulon, Nancy, Saint-Dizier, Istres, Dijon, Avord, Evreux, Orléans ou encore pour l'EMSD de Lyon.

Au déclenchement de l'opération, nous avons été capables d'accueillir, en moyenne, entre 280 et 300 personnes sur la base. Nous avons dû construire immédiatement un camp de transit d'une centaine de personnes et faire appel à tout le soutien pour pouvoir loger, nourrir et accueillir les forces. Nous avons testé, en direct la capacité de déploiement, dans l'urgence, du soutien par la chaîne des bases de défense. Dès les premières rotations sur la base aérienne, le Com BdD s'est retourné vers le centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS) qui a identifié et mis à disposition les compétences et les moyens nécessaires pour renforcer le groupement de soutien de la BdD. L'EMSD est intervenu en relai du CPCS en phase de conduite. Ainsi, les véhicules que nous avons reçus pour transporter l'ensemble des personnes sont venus de l'ensemble des BdD du sud-est, qu'elles soient à dominante Air, Terre ou



Marine. Ce n'est qu'un exemple. A Toulon, le contre-amiral Béraud a également su mettre en musique ce système de soutien mutualisé en s'appuyant sur le matériel de campagne de l'armée de Terre. Et surtout, à aucun moment les forces opérationnelles engagées dans Harmattan ou dans d'autres opérations n'ont souffert d'une rupture du soutien. Les BdD étaient au rendez-vous.

Pour renforcer les capacités opérationnelles des forces, le ministère de la défense a aussi réformé l'organisation centrale du soutien en créant, sous l'autorité du CEMA, le **service du commissariat des armées**, qui remplace depuis le 1er janvier 2010 les trois anciens services du commissariat de chacune des armées. Sous l'autorité du commandant interarmées du soutien (COMIAS), l'ensemble du soutien courant du ministère est confié à l'état-major des armées, rendant possibles la définition et la conduite d'une politique de soutien cohérente et unifiée. Pour renforcer la synergie entre les armées, le **Services des essences des armées a été réorganisé** pour devenir l'unique service d'achat et de stockage des ressources pétrolières du ministère. Concernant les munitions, les moyens des trois armées ont été mutualisés avec la création du **service interarmées des munitions** (SIMU). La convergence des politiques, du cadre réglementaire et des expertises permet de simplifier la gouvernance et de rationaliser la gestion et le stockage des munitions.

Par ailleurs, le service d'infrastructure de la Défense, placé sous l'autorité du SGA, est devenu l'acheteur unique ministériel pour le gaz et l'électricité, permettant ainsi de mettre en place une action tournée vers les économies d'énergie, poste très lourd de dépenses en BdD, et la contribution au développement durable. Le SID pilote également une réorganisation d'ensemble de la chaîne de la maintenance de l'infrastructure, permise à l'échelle ministérielle par la logique de mutualisation portée par les BdD.

4) Des implantations du ministère de la défense restructurées et des capacités militaires adaptées

L'adaptation de la capacité des forces aux nouveaux conflits s'est traduite par la mise en œuvre de restructurations, notamment au travers de dissolutions, transferts, densifications, réductions et créations d'unité. Ces opérations permettent la création de pôles opérationnels cohérents sur le territoire, renforçant l'efficacité opérationnelle des armées au travers de l'entraînement et de la préparation opérationnelle menés en commun par des unités proches et complémentaires. En 2009 et 2010, 64 réalisations majeures de restructuration ont été mises en place. En 2011, ce sont plus de 38 restructurations qui auront été réalisées.

Une fois achevé, l'ensemble de ces restructurations aura conduit à la suppression de 17 800 postes dans les trois armées Terre, Air et Marine, y compris outre-mer. Cette partie entièrement liée aux conclusions du LBDSN comprend également des postes de soutien dans les domaines opérationnels en lien direct avec les forces. Ces restructurations sans précédent ont conduit également à regrouper des écoles de formation de l'armée de terre, de mutualiser leur soutien au sein des BdD tandis que les camps d'entraînement, indispensables à l'entraînement des forces, ont été rationalisés.

Compte tenu de l'ampleur de la réforme (54 981 postes supprimés en huit ans), **le ministère de la défense a mis en place des mesures spécifiques d'accompagnement :**

- **social** : le « plan d'accompagnement des restructurations », doté de 558 M€ sur la période 2009-2011, aide les militaires, les civils et leur famille à se reclasser ou à se reconverter, notamment par des aides à la mobilité, au départ et à la formation. Les chaînes de reconversion des trois armées ont été fusionnées en une agence unique (création de l'agence de reconversion de la défense), au service de l'ensemble des personnels civils et militaires ;
- **territorial** : les territoires les plus touchés économiquement par une perte d'activité et d'emploi bénéficient de contrats de redynamisation de sites de défense (CRSD) et de plans locaux de redynamisation (PLR) dotés de 320 M€, dont 20 M€ pour l'outre-mer (2009-2015).



Au total, 1,2 Md€ d'économies cumulées ont ainsi pu être dégagées. Ces économies sont dès aujourd'hui mises au service de la capacité opérationnelle des armées et la garantie des réussites de demain : poursuite de la réforme du soutien, regroupement de l'administration centrale sur un seul site, modernisation du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres et aéronautiques...



Revue détaillée des mesures

1) Améliorer la gouvernance du ministère

En mai 2011, le ministère a conclu un contrat de partenariat public privé pour l'installation de son administration centrale à Balard. Au terme du dialogue compétitif, un consortium a été choisi en février 2011 pour réaliser les travaux. Le calendrier initial a été respecté : le dossier de permis de construire a été déposé en août 2011 et sera délivré d'ici février 2012 après instruction des services de la mairie de Paris. Le chantier, qui mobilisera jusqu'à 2 500 ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et ouvriers, débutera en mars 2012 et s'achèvera à l'été 2014. Le regroupement de l'administration centrale contribuera à renforcer la cohésion du ministère, à améliorer les conditions de travail du personnel et à réduire les dépenses de fonctionnement.

Mesures	Avancement
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	

La rénovation de la gouvernance financière au sein du ministère de la Défense se poursuit. **Une charte fixant les principes de la gouvernance financière ministérielle applicables à l'ensemble des entités du ministère sera publiée** en juin 2012. Elle précisera les rôles de l'ensemble des acteurs ayant des responsabilités budgétaires, comptables et financières. Le ministère disposera ainsi fin 2012 d'un document unique et accessible à tous décrivant les règles et processus financiers. Le ministère a par ailleurs engagé un travail d'identification précis, par projet de réforme, des économies de fonctionnement, au-delà des chiffres globaux d'ores et déjà disponibles. De premiers résultats sont acquis, et ce chantier de la fonction financière doit être encore finalisé en totalité.

2) Renforcer le pilotage des investissements de défense

En 2011, **les principales restructurations attendues au niveau des centres d'expertise et d'essai et du service de la qualité se sont traduites par cinq fermetures, et quatre regroupements ou transferts de services.** Le redéploiement des activités sur un nombre d'implantations plus restreint améliore le fonctionnement des missions techniques et de soutien tout en réduisant les coûts.



Mesures	Avancement
Moderniser la fonction armement	

En 2012, le regroupement des services de la qualité à Saclay et Saint Denis permettra de réduire leur nombre à cinq. Le laboratoire de recherches balistiques et aérodynamiques (LRBA) et l'établissement technique d'Angers (ETAS) seront également fermés. Par ailleurs, l'achèvement de la virtualisation des serveurs sur sites contribuera à l'amélioration de la démarche qualité entamée.

3) Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits

En 2011, l'ajustement des capacités opérationnelles s'est poursuivi afin de répondre au contrat opérationnel défini par le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et d'adapter l'organisation des forces aux enjeux d'avenir. Cette nouvelle configuration a entraîné, en 2011, **38 opérations majeures de restructurations** (dissolutions et transferts de régiments, d'états-majors, de bases aériennes et d'escadrons de chasse, retraits du service actif de bâtiments de la marine nationale, fermetures d'établissements) et **102 restructurations depuis 2009**.

Mesures	Avancement
Mettre en œuvre les restructurations liées à l'ajustement des capacités opérationnelles	
Optimiser l'organisation des structures et espaces d'entraînement et soutien	

4) Accroître l'efficacité du soutien de toutes les entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien par zone géographique

En 2011, la mutualisation du soutien des entités opérationnelles du ministère a connu des évolutions importantes :

- **Depuis le 1^{er} janvier 2011, les bases de défense sont opérationnelles.** Au nombre de cinquante-et-une en métropole et neuf en outre-mer et à l'étranger, elles permettent de mutualiser le soutien entre toutes les implantations de défense dans une même zone géographique. A l'été 2011, un premier retour d'expérience fait apparaître des résultats très encourageants, avec une majorité d'unités satisfaites, 90% des postes honorés, et la réussite du soutien apporté à l'opération Harmattan en Lybie.
- **Les structures de préfiguration des Etats-majors de soutien défense (EMSD) ont été créées début 2011.** Les cinq régions terre ont disparu au profit de ces échelons intermédiaires resserrés de coordination, d'expertise et de relais vers les bases de défense. Seules les fonctions de soutien nécessaires (infrastructures, SIC, ...) sont conservées.
- La réorganisation des services de soutien du secrétariat général pour l'administration a permis la mise en place d'entités de service partagé ou d'expertise rare, plus légères que les anciennes directions régionales, en appui des unités de soutien opérationnelles.



Mesures	Avancement
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	

En 2012, le ministère poursuivra son action en matière d'efficacité du soutien et de mutualisations :

- Un décret en Conseil d'État, dont la publication est attendue à la fin de l'année 2011, viendra compléter le nouveau dispositif du soutien interarmées en modifiant le code de la Défense.
- Le système d'information des bases de défense sera renforcé en 2012, avec la montée en puissance de l'instrumentation informatique de nouveaux métiers. En parallèle, des travaux d'infrastructure indispensables au déploiement des bases de défense sont planifiés en 2012-2013.
- L'application FD@ligne qui permet d'accélérer le remboursement des frais de déplacements des militaires sera déployée mi-2012 dans l'ensemble des bases de défense.

5) Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations

En 2011, l'efficacité du soutien aux opérations a été renforcée :

- **La recherche d'une meilleure efficacité du maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels aéronautiques et terrestres** de la défense se poursuit. Concernant le matériel aéronautique, le comité ministériel d'investissement a validé l'externalisation de la maintenance des avions Xingu.
- **Le service des essences des armées s'appuie sur un dispositif resserré et modernisé.** La fermeture de six établissements en 2011 et de 4 centres supplémentaires en 2012 permet de réunir dans un ensemble cohérent l'ensemble du soutien pétrolier des armées. Alléger l'administration et supprimer les doublons, c'est aussi renforcer la souplesse de fonctionnement et la réactivité du service, tout en maintenant la qualité des prestations.
- **La réorganisation du service de santé des armées** permet au ministère de se positionner au plus près de ses patients : les 55 centres médicaux créés en janvier 2011 sont intégrés aux bases de défense et déclinés si besoin en antennes médicales. Un institut bio-médical a été transféré sur le site unique de Brétigny et deux autres centres de recherche le seront d'ici 2014.
- **La création du service interarmées des munitions (SIMU)** a permis d'améliorer l'efficacité du soutien aux opérations en mutualisant les moyens des trois armées sur toute la chaîne de gestion des munitions : commande, stockage, assemblage, gestion de la péremption et élimination des munitions sont désormais mutualisées entre les trois armées.



Mesures	Avancement
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	

Deux rapports ont fourni de nouveaux axes de transformation du soutien pour l'année 2012 :

- Une mission d'inspection IGF/CGA a été chargée d'élaborer un plan de maîtrise des coûts du MCO. De nouvelles mesures contribueront à la recherche d'une meilleure efficacité du MCO dans tous ses domaines d'intervention.
- A la suite d'un rapport de la Cour des comptes sur le SSA, le ministère de la Défense a présenté un plan d'action en cohérence avec ses recommandations, relatives notamment au rééquilibrage des comptes et à l'articulation du SSA avec les agences régionales de santé.



6) Favoriser une gestion optimale des ressources humaines

- **En 2011, les écoles du ministère de la défense ont poursuivi leur regroupement**, avec le transfert du Centre d'Instruction Santé de l'Armée de Terre (CISAT) de Montigny les Metz vers La Valbonne.
- Les sessions d'évaluation et de sélection des candidats des trois armées sont communes. Tous les candidats au recrutement passent désormais des tests identiques de sélection et d'aptitude médicale dans l'une des cinq plateformes d'évaluation (Vincennes, Nancy, Lyon, Bordeaux et Rennes). **19 centres supplémentaires de recrutement et d'information des armées sont colocalisés.**
- **L'Office national des anciens combattants, avec ses directions départementales, est devenu le guichet unique pour toutes les demandes**, afin de simplifier les démarches du monde combattant et de réduire les délais de traitement des dossiers.
- Après le raccordement réussi du service de santé des armées (SSA) en avril 2011, **le système d'information RH de l'armée de Terre et du service des essences des armées (SEA) a été raccordé au calculateur de paye ministériel LOUVOIS.**

Mesures	Avancement
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	
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	



En 2012, de nouvelles mesures d'amélioration de la gestion des ressources humaines seront prises :

- **Les écoles de la défense franchiront une nouvelle étape dans leur regroupement**, avec la fusion de l'Ecole d'Etat Major et de l'Ecole d'Application de l'Arme Blindée et Cavalerie à Saumur. En outre, à la suite du rapport du CGA de juillet 2010, de nouvelles mesures de rationalisation des structures de formation ont été définies pour la période 2011-2015.
- Concernant la fonction paye et droits individuels, **les soldes de l'armée de l'air, de la marine nationale et de la gendarmerie nationale seront raccordées** au calculateur de paye ministériel LOUVOIS à la mi-2012.

7) Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement

En 2011, plusieurs initiatives ont permis de réduire les coûts de fonctionnement :

- **La mission Achats, créée en janvier 2010, a présenté un plan d'économie de 102 millions d'euros en 2011**, conformément à l'objectif fixé par le comité des achats ministériel. La bureautique, la téléphonie, le mobilier de bureau ou les prestations informatiques font partie des stratégies des deux premières vagues ayant dégagé des économies significatives. Ce travail se poursuit dans les achats plus spécialisés.
- **En matière de restauration, huit sites ont fait l'objet d'une procédure d'externalisation soit onze restaurants exploités par un prestataire privé** depuis le 10 janvier 2011, permettant une économie d'exploitation attendue de 18%. Cette externalisation porte sur près de deux millions de repas par an, soit 5% du total des repas servis au sein du ministère. Elle a également permis, sur la base du volontariat, la mise à disposition du prestataire d'agents civils et militaires du ministère.
- Concernant **l'habillement**, le décret relatif à l'harmonisation des droits entre chaque armée a été publié. Il permet que tous les militaires, quelles que soient leur armées, aient les mêmes droits en matière d'habillement. Par ailleurs, la procédure de consultation du marché a été engagée, ce qui permettra d'établir une évaluation finale du recours à une externalisation, comparée à une solution de régie rationalisée en profondeur.

Mesures	Avancement
Optimiser la gestion des achats du ministère, 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	



Alors que des économies importantes ont d'ores et déjà été réalisées, la maîtrise du coût de fonctionnement va se poursuivre en 2012 :

- **Les travaux de la mission achats conduiront à la validation de la troisième vague de stratégies d'achats courants en 2012.** De nouvelles stratégies de réduction des dépenses vont permettre d'économiser 100 millions d'euros supplémentaires chaque année pour atteindre l'objectif de 400 M€ d'économies en 2014.
- **En matière d'externalisation, un outil de suivi RH et financier a été élaboré** afin de préparer les opérations et de fournir un bilan chiffré des opérations déjà réalisées. Le ministère qui accompagne la mobilité des personnels au sein des prestataires privés publiera en 2012 le décret sur les conditions de détachement des ouvriers d'état.
- Le marché permettant d'externaliser la fonction habillement sera notifié dans le courant de l'année prochaine, dès lors que cette solution sera la plus avantageuse au plan économique, avec un retard de 8 mois qui résulte largement de travaux techniques de sécurisation de cette procédure d'une opération particulièrement complexe. Cette décision viendra compléter une rationalisation d'ores et déjà en cours, permettant notamment de réduire la surface **de stockage de l'habillement**. Il s'agit de réduire le nombre d'établissements de stockage et de magasins de proximité, en cohérence avec la mise en place des bases de défense (un magasin de proximité par base de défense).
- Concernant **la restauration**, le ministère fournira un calendrier précis permettant d'adapter les projets de réduction des coûts, par rationalisation de la régie ou par externalisation, à la spécificité de chaque site de défense. L'expérimentation en régie rationalisée a été lancée en octobre 2011 et se déroulera jusqu'à la fin du mois de mars 2012. Le ministère devra prendre toutes les décisions sur les suites à donner à cette expérimentation, ainsi qu'à celle engagée en janvier 2011 en matière d'externalisation.

8) Renforcer l'efficacité du soutien commun

La **réforme des Systèmes d'information et de communication (SIC)** se poursuit en 2011. Véritable prestataire interne, la direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information de la défense (DIRISI), a été recentrée sur son rôle d'opérateur unique du ministère en matière de télécommunications et d'infogérance.

Mesures	Avancement
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	



D'ici fin 2012, et au-delà des résultats déjà obtenus, l'efficacité du soutien commun sera encore améliorée. **La réorganisation de la fonction finance du ministère sera achevée**, l'exécution financière du soutien commun étant concentrée dans les plateformes achats finances du service du commissariat des armées, sur le modèle de l'expérimentation menée en 2010 dans le centre de service partagé Chorus de Lyon. Cette réforme permettra d'optimiser l'utilisation des crédits, avec la diminution globale du délai de paiement des fournisseurs et la réduction des intérêts moratoires.

9) Mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le nouveau modèle de la journée défense et citoyenneté, expérimenté en 2010, est **généralisé au profit de 800 000 jeunes** appelés à se faire recenser chaque année. Le nouveau format de la Journée d'appel et de préparation à la défense, rebaptisée **Journée défense et citoyenneté (JDC)** s'ouvre aux questions européennes et de sécurité intérieure. 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.

Mesures	Avancement
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, la JDC	

10) Simplifier les démarches

En 2011, le ministère de la Défense a poursuivi le **déploiement de l'outil de recensement citoyen en ligne proposé sur mon.service-public.fr** afin de faciliter les démarches des usagers. Avec 2400 communes raccordées, soit un taux de couverture de 30% de la population française (21 millions de personnes), un jeune sur trois peut effectuer ses démarches de recensement militaire en ligne.

Mesures	Avancement
Permettre le recensement citoyen obligatoire en ligne	

D'ici fin 2012, le recensement citoyen obligatoire en ligne va être étendu progressivement, pour atteindre 50% des jeunes.



Synthèse des mesures finies depuis mars 2011

- ▶ Pas de mesures closes.

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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
- ▶ 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.



Ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

Vue d'ensemble

Créé en mai 2007 pour relever les défis du développement durable, le ministère de l'Ecologie et du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL) a intégré dès sa création la logique de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) pour penser sa refondation et son action.

La RGPP a notamment permis d'impulser un rythme sans précédent d'évolutions, couvrant tous les domaines d'actions, les services et les opérateurs. Cette dynamique était nécessaire pour structurer rapidement le ministère autour des nombreux défis qu'il avait à relever.

Le Grenelle Environnement, puis le Grenelle de la Mer, ont constitué l'acte fondateur du ministère et fixé sa feuille de route. Avec le Plan de relance pour l'économie, puis le Grand Emprunt, le ministère a prouvé qu'il avait également pris la mesure des enjeux liés à la crise économique. Il a développé les outils nécessaires pour relever ces défis de façon simultanée et impulser ainsi la mutation écologique de la société.

La Stratégie nationale pour le développement durable 2010-2013 a confirmé le besoin et la légitimité de ce grand ministère. Ses neuf défis stratégiques et ses indicateurs, qui ont vocation à être déclinés par l'ensemble des acteurs, publics et privés, consolident le cap fixé en 2007.

Ainsi, après quatre années d'intenses réformes, le MEDDTL est aujourd'hui entré dans une phase de stabilisation et de consolidation de ses structures et de ses missions.

Un ministère réorganisé en profondeur

- Le ministère est désormais organisé avec une approche transversale et décloisonnée, adaptée aux enjeux environnementaux et climatiques du XXI^e siècle.

Issu de la fusion des ministères de l'Équipement, de l'Écologie, de l'Énergie-Industrie, le MEDDTL a réuni des sphères ministérielles qui pouvaient auparavant être antagonistes. Sa richesse réside principalement dans l'approche globale et intégrée des sujets et des problématiques qui a été développée.

L'organisation unifiée, simplifiée, optimisée et lisible qui a été mise en place favorise la transversalité et les synergies et permet d'accroître l'efficacité collective et la performance au service du développement durable.

- ▶ Le MEDDTL s'appuie **au niveau central sur une structure resserrée et plus efficace** (7 grandes directions générales ou équivalents). Pour renforcer l'unité, la transversalité et la cohésion, la quasi-totalité des services a été regroupée sur le site de la Défense.
- ▶ La mise en œuvre du développement durable se jouant en grande partie sur le terrain, les services déconcentrés ont été profondément restructurés pour relever ce défi.



Au niveau régional, hors île de France et outre-mer, qui font l'objet d'une organisation ad hoc en raison de leurs spécificités, **les anciennes directions régionales issues des trois ministères d'origine ont été regroupées en un service unique**, pilote des politiques de développement durable à l'échelle de la région : la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL). Cette intégration favorise un traitement cohérent des problématiques territoriales par nature transversales et donc du processus décisionnel au bénéfice de l'ensemble des acteurs, notamment les parties prenantes du développement durable.

Au niveau départemental, les directions départementales interministérielles, récemment créées, assurent la conduite opérationnelle des politiques nationales, particulièrement les directions départementales des territoires et de la mer, issues de la fusion des DDE et des DDAF.

Au delà des structures, les corps techniques d'encadrement supérieur ont également fusionné au service d'un corps interministériel unique d'ingénieurs de haut niveau dans le domaine du développement durable et des territoires. **La création du corps des ingénieurs des ponts, eaux et forêts (IPEF)**, reprend les héritages des ingénieurs des ponts et chaussées (IPC) et du génie rural, des eaux et des forêts (IGREF) en valorisant mieux leurs complémentarités.

- De nombreuses réformes ont favorisé une évolution des activités et des métiers.

Parallèlement, les moyens et compétences du ministère ont été réorientés vers les missions prioritaires, issues principalement du Grenelle Environnement.

- ▶ Pour cela, le ministère a notamment procédé à la **suppression progressive des activités d'ingénierie publique assurées**, dans le champ concurrentiel, par les services départementaux pour le compte des collectivités locales. Une partie des moyens ainsi libérés a été réaffectée vers des missions nouvelles ou en croissance liées au développement durable.
- ▶ De même, **les activités des Centres d'études techniques de l'Équipement ont été réorientées** pour renforcer les capacités d'expertise de haut niveau sur des domaines nouveaux ou prioritaires au service du développement durable.
- ▶ Parallèlement, **les possibilités offertes par la dématérialisation sont exploitées pour accroître l'efficacité du travail des agents**. Le projet de modernisation et de simplification des procédures d'instruction du droit des sols en est un bon exemple.

Simplification de la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité



Par Gilles Rat,
chef du département production électrique et réseaux

« La réglementation relative aux ouvrages des réseaux publics d'électricité a fait l'objet d'une importante rénovation avec le décret n° 2011-1697 du 1er décembre 2011 relatif aux ouvrages des réseaux publics d'électricité et des autres réseaux d'électricité et au dispositif de surveillance et de contrôle des ondes électromagnétiques. »



Ce décret concerne le réseau public de transport d'électricité constitué des lignes à très haute tension concédées à la filiale d'EDF Réseau Transport d'Electricité (RTE) et les très nombreux réseaux publics de distribution d'électricité qui alimentent les particuliers ainsi que certains professionnels et qui sont, dans le cas général, concédés à la filiale d'EDF Electricité Réseau Distribution France (ERDF).

Si, historiquement, lors du développement des lignes électriques, une loi du 15 juin 1906 a prévu une implication forte des moyens de l'Etat pour garantir la sécurité, le contrôle de l'Etat ne s'impose plus aujourd'hui avec la même acuité. En effet, les technologies mises en œuvre sont relativement simples et bien maîtrisées par les opérateurs et font l'objet de prescriptions techniques ou de normes visant à prévenir les risques pour les personnes.

La nouvelle réglementation insiste sur la responsabilité du maître d'ouvrage lorsqu'il construit de nouveaux ouvrages ainsi que sur celle de l'exploitant du réseau une fois que les ouvrages sont mis en service. Un contrôle technique obligatoire est instauré. Le gestionnaire du réseau a l'obligation d'organiser la traçabilité des actions de maintenance et de contrôle qui sont effectuées sur les ouvrages, à l'aide d'un système d'information géographique (SIG).

S'agissant des règles d'approbation des nouveaux ouvrages des réseaux publics de distribution d'électricité, le décret n° 2011-1697 du 1^{er} décembre 2011 simplifie grandement les procédures, issues d'un décret de 1927, en favorisant le recours à la procédure de déclaration n'appelant pas décision administrative préalable à l'engagement des travaux. Lorsqu'une approbation reste requise, la dématérialisation des échanges entre le pétitionnaire et l'administration ainsi que, pour cette dernière, la possibilité d'approuver tacitement le projet du pétitionnaire, permettent d'optimiser les moyens que l'Etat doit consacrer à ces procédures dans ses services déconcentrés.

Cette simplification induit un allègement des tâches effectuées en directions départementales des territoires et de la mer et permet un renforcement des moyens de contrôle opérés en directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement. La plus-value et la qualité du service rendu par l'administration sont ainsi nettement améliorées, contribuant à la modernisation de l'action publique au bénéfice des professionnels.

Par ailleurs, conformément aux engagements des lois Grenelle 1 et 2, le décret n°2011-1697 du 1^{er} décembre 2011 met également en place un dispositif de contrôle et de surveillance des ondes électromagnétiques qui sont générées par les lignes à très haute tension.

Enfin, le décret modifie le code du travail afin que, dans un souci d'harmonisation des règles et d'optimisation dans l'exercice des missions de l'Etat, l'inspection du travail dans le secteur du transport d'électricité relève dorénavant du droit commun.

L'organisation et les missions des opérateurs ont été optimisées

Les nombreux opérateurs et agences, près d'une centaine, qui portent et accompagnent les politiques du MEDDTL sont progressivement incités à se réorganiser ou à se rapprocher. Leur organisation et leurs missions sont rationalisées, des synergies sont créées afin de renforcer leur efficience et leur légitimité au service du développement durable et de l'accroissement de la qualité du service rendu.

- C'est ainsi que **l'École nationale de l'aviation civile (ENAC) est devenue la plus grande école d'aviation européenne** après la fusion avec le service d'exploitation de la formation aéronautique (SEFA).

- **Les voies navigables de France font l'objet d'une profonde réorganisation** : un projet de loi prévoit la mise en place d'un service public unifié par regroupement, au sein d'un établissement public unique, des services de Voies navigables de France et des services de navigation pour les fonctions non régaliennes. Le réseau fluvial sera hiérarchisé en trois catégories (réseau fret, réseau secondaire et réseau en gestion hydraulique).
- **Les services de la police de l'eau et de la nature se sont rapprochés dans l'ensemble des départements** sous l'autorité du préfet de département au service d'une politique commune de contrôle.
- Toujours dans le domaine de l'eau, afin d'atteindre les nombreux défis posés par la loi sur l'eau et les milieux aquatiques (LEMA), la directive cadre et enfin le Grenelle Environnement, **les six agences de l'eau et l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA) ont entamé la rationalisation et la mutualisation de leurs fonctions support ainsi que de nombreux outils métiers.**

Mutualiser une partie des moyens des agences de l'eau avec l'ONEMA



Par Hervé Brulé, directeur de projet auprès de la directrice de l'eau et de la biodiversité

« Afin de renforcer l'efficacité et la cohérence de la police environnementale, le CMPP d'avril 2008 a décidé de mettre en place une organisation commune de l'exercice des polices de l'eau et de la nature par les différents services impliqués, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA), l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) et les directions départementales des territoires et de la mer (DDT/M), dans le cadre d'une coordination assurée par le DDT/M sous l'autorité du Préfet de département. »

Objectifs

Cette organisation commune de l'exercice des polices de l'eau et de la nature était nécessaire pour atteindre les objectifs de reconquête de la qualité de l'eau et des milieux aquatiques et de préservation de la biodiversité dans le droit fil des ambitions du Grenelle Environnement et des engagements communautaires.

Résultats atteints

Treize départements pilotes ont expérimenté cette démarche, qui a permis de définir la méthodologie nécessaire à la construction d'une nouvelle organisation favorisant l'émergence d'une compréhension partagée des enjeux locaux de préservation de l'environnement.

Ce rapprochement a été généralisé fin 2010. Désormais, l'ensemble des départements s'est doté d'objectifs qualitatifs et quantitatifs de contrôle, à travers notamment :



- une définition du cadre stratégique de l'activité de contrôle à partir de l'analyse des enjeux du territoire, analyse coordonnée par l'échelon régional, qui renforce la pertinence et l'efficacité des contrôles ;
- la signature par le Préfet de département d'une convention avec les directeurs généraux de l'ONEMA et de l'ONCFS ;
- la validation par les Préfets de départements, en accord avec le(s) Procureur(s), d'un plan de contrôle pluriannuel interservices départemental ;
- la mise en place d'un travail continu entre les services et établissements publics en charge des missions de polices de l'eau et de la nature et le Procureur ;
- l'inscription de cette action dans le cadre d'une démarche-qualité.

Prochaines étapes

L'organisation collective sera renouvelée avec l'institution d'instances de coordination entre les services de l'Etat et les établissements publics, chargées de la déclinaison départementale des politiques de l'eau et de la biodiversité pour le compte du Préfet. Des Missions interservices de l'Eau et de la Nature seront créées.

Cette réforme s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration de l'action des polices environnementales et permet de consolider les collaborations entre les services de police de l'eau et de la nature au niveau départemental. Elle se prolongera dans le cadre de la mise en œuvre de la future ordonnance sur les polices de l'environnement qui rapprochera les régimes juridiques des polices de l'eau et de la nature.

A retenir

Début 2011, 66% des départements avaient signé la convention, 63% ont élaboré le plan de contrôle interservices eau et nature et 14% ont établi un protocole quadripartite avec les Parquets.

L'activité des services de police est soutenue, avec de l'ordre de 27000 infractions judiciaires relevées par les services des DDT/M, ONEMA et ONCFS en 2010. Au total, on compte 26562 contrôles terrain en police de l'eau en 2010 (conformes à 62%) et 63000 contrôles documentaires (conformes à 80%).

- Afin de renforcer la politique de la forêt et de dynamiser la gestion forestière, **l'Inventaire forestier national (IFN) sera intégré, au 1er janvier 2012, à l'Institut géographique national (IGN).** Ce regroupement constitue notamment une opportunité de renforcer la coordination entre le MEDDTL et le MAAPRAT sur la problématique de la gestion durable et multifonctionnelle de la forêt.

Un ministère vecteur de la transition vers une société du développement durable

La Stratégie nationale du développement durable vient aujourd'hui conforter l'action engagée dès 2007 avec le Grenelle Environnement. La dimension de développement durable est désormais prise en compte dans l'ensemble des politiques portées par le ministère afin de favoriser une croissance respectueuse de l'environnement. De nombreuses actions contribuent à cette irrigation :

- **Le Comité de suivi du Grenelle, fondé sur la gouvernance à cinq, a été institutionnalisé avec sa transformation en commission nationale du développement durable.** Cette commission aidera à faire évoluer l'ensemble des politiques publiques et les comportements de tous les acteurs.



- **Les objectifs du Grenelle Environnement ont été intégrés dans l'ensemble des contrats de performance des nombreux opérateurs du ministère**, qui opèrent dans des domaines très variés.
- **L'ADEME est devenu un acteur essentiel dans la territorialisation du Grenelle Environnement** et dans la mise en œuvre du programme des Investissements d'avenir.

La gestion des infrastructures de transport a été optimisée

Le recentrage des activités du ministère lui a également permis de favoriser le dynamisme économique, le niveau de sécurité et de qualité des grands réseaux d'infrastructures de transport.

- **La modernisation du réseau de transport fluvial a été engagée** notamment par une adaptation des niveaux de services aux nouveaux enjeux et par un plan d'investissement ambitieux.
- Dans le domaine ferroviaire, **l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF)**, autorité administrative indépendante chargée de la régulation économique du secteur des transports ferroviaires ouvert à la concurrence, **est opérationnelle depuis le 1er décembre 2010**. Parallèlement **une nouvelle tarification d'infrastructure ferroviaire**, assurant une meilleure couverture, par les recettes de péage, des coûts d'entretien du réseau assumés par Réseau ferré de France **a été mise en place** dans un contexte de libéralisation du transport ferroviaire de voyageurs.
- **Une meilleure articulation du fonctionnement entre les directions interdépartementales des routes (DIR) et les zones de défense** a été mise en place améliorant ainsi la réactivité des services en cas de crise et la qualité de l'information mises à disposition du préfet de la zone de défense.

Création de l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF)



Par Benoît Chevalier, sous-directeur de la sécurité et de la régulation ferroviaires

2011 marque la première année pleine de fonctionnement de l'Autorité de régulation des activités ferroviaires, parfois présentée comme le « gendarme du rail » : retour sur une mesure d'efficacité de l'action publique.

Le transport ferroviaire européen est engagé depuis 1991 dans de profondes réformes structurelles. L'ouverture progressive du marché ferroviaire à la concurrence en est un volet majeur, plusieurs entreprises ferroviaires pouvant désormais faire des offres de transport sur un même réseau, pour le fret depuis avril 2006 et pour les services internationaux de voyageurs depuis décembre 2009.

Dans ce contexte, le secteur ferroviaire français, comme d'autres industries de réseau, se devait d'être doté d'une Autorité indépendante pour accompagner son ouverture progressive à la concurrence.

L'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) a ainsi été créée par la loi du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et la régulation des transports ferroviaires afin



de contribuer au bon fonctionnement du service public et des activités concurrentielles au bénéfice des usagers et des clients des services de transport ferroviaire. Elle veille notamment à l'accès sans discrimination des entreprises ferroviaires au réseau ferré.

L'ARAF a à la fois une mission de contrôle ex ante du marché ferroviaire, puisqu'elle est saisie pour avis de tous les textes réglementaires relatifs à ce domaine, mais aussi de régulateur ex post, susceptible de se prononcer au contentieux sur les dysfonctionnements du marché et de prononcer des sanctions.

Ses décisions sont prises par un collège de sept personnalités indépendantes, choisies pour leurs compétences en matière ferroviaire, juridique ou économique. Les membres du collège sont désignés par le Gouvernement, les présidents des assemblées parlementaires et le président du Conseil économique, social et environnemental, mais sont ensuite protégés de toute influence (leur mandat, en particulier, n'est ni révocable, ni renouvelable) et prennent leurs décisions de manière totalement indépendante. Quand aux ressources de l'Autorité, elles prennent la forme d'une taxe affectée.

Par ailleurs, l'ARAF a aussi une exigence de transparence : toutes ses décisions sont accessibles à tous et publiées sur son site. C'est un élément essentiel de la qualité du service rendu.

L'ARAF est pleinement opérationnelle depuis le 1er décembre 2010. La première décision de l'ARAF au contentieux a été rendue le 9 mars 2011, autre date symbolique de sa mise en place et elle a, dans sa fonction de conseil du Gouvernement, déjà rendu sept avis sur des projets de textes réglementaires.

À retenir

Création : la loi n°2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et la régulation des transports ferroviaires.

Où : Le Mans.

Effectif : 60 personnes à terme.

Président : Pierre Cardo, ancien député des Yvelines.

Secrétaire général : Michel Vermeulen, Ingénieur des ponts, eaux et forêts.

L'efficacité de la politique du logement a été renforcée

Les politiques du logement et de l'urbanisme ont été unifiées et rassemblées au service d'une approche globale des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Les trois grands objectifs assignés à la politique du logement ont été atteints :

- **Le secteur du logement social a été recentré** sur le logement des plus modestes.
- **Les moyens financiers des acteurs du logement sont mobilisés, notamment par** la réforme de la gouvernance du 1% logement, qui a renforcé les interventions à caractère social, et l'instauration d'une péréquation entre les organismes de logements sociaux.
- **Les aides à l'investissement locatif ont été recentrées** sur les besoins prioritaires par une réforme des outils de programmation de l'urbanisation et une révision du classement des communes.

La simplification et la dématérialisation de certaines procédures au service de la satisfaction de l'utilisateur

Parallèlement aux réorganisations et évolutions internes qu'il mène depuis 2007, le MEDDTL a produit un effort particulier à destination des usagers en s'engageant dans un



programme de simplification et de dématérialisation des procédures et des démarches administratives par exemple :

- **La réforme du numéro unique de demande de logement social est approfondie** par la mise en place d'un dispositif informatique d'enregistrement qui permet à l'ensemble des acteurs du logement social d'un même département de partager la gestion des demandes.
- **Les particuliers pourront adresser à leur commune, par voie électronique, le formulaire de déclaration d'ouverture de chantier** dès lors que cette dernière sera inscrite à ce télé-service. Cette démarche novatrice sera poursuivie notamment dans le domaine des demandes d'aide au logement ou encore pour d'autres autorisations en matière de droit des sols.



Revue détaillée des mesures

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

En 2011, le ministère a poursuivi la réorganisation et l'optimisation de ses services.

- **Les activités d'ingénierie publique, qui étaient assurées par l'Etat dans le champ concurrentiel, ont été arrêtées.** Les personnels qui étaient affectés à ces missions ont été réaffectés à de nouvelles tâches, renforçant notamment les nouvelles missions liées au développement durable. Ce travail, mené en coopération avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, a fait l'objet d'une communication concertée et d'une progression cadencée en vue de l'accompagnement des collectivités territoriales dans leurs projets de développement.
- **Les directions départementales des territoires et de la mer (DDT/M) sont opérationnelles et leur rationalisation a progressé en 2011.** Une recherche systématique de gains d'efficience a été engagée dans ces services, particulièrement sur les fonctions support, principalement dans les filières de la gestion administrative et de la paye, des achats et de la commande publique, de la comptabilité et de la logistique de proximité.
- **L'évolution et l'adaptation de l'organisation de l'administration centrale du ministère pour répondre aux nouvelles missions qui lui sont imparties s'est prolongée.**
- En outre-mer, les directions de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DEAL) sont opérationnelles depuis janvier 2011.
- Enfin l'instruction des permis de construire par les DDT/M a été sensiblement facilitée et rationalisée par **le déploiement sur tout le territoire (après une phase de test au 2^{ème} trimestre 2011) de l'applicatif GéoADS** (qui permet une information géographique dématérialisée).

Mesures	Avancement
Optimiser l'efficience des fonctions support	
Optimiser l'efficience de l'administration centrale	
Améliorer la performance de la DGAC	
Supprimer progressivement l'ingénierie concurrentielle dans les services déconcentrés	FINIE
Réorienter les activités des CETE	
Réformer le secrétariat des commissions départementales de sécurité (CCDSA)	

En 2012, l'arrêt de l'ingénierie publique concurrentielle pourra être considéré comme complet, les derniers agents ayant été redéployés sur des missions au service du développement durable.



Les nouvelles formations de techniciens supérieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile (TSEEAC) **seront mises en places à l'ENAC** et les formations d'ingénieur du contrôle de la navigation aérienne (ICNA) et des ingénieurs électroniciens des systèmes de la sécurité aérienne (IESSA) passeront au système LMD.

Enfin, la réforme du secrétariat des CCDSA sera mise en œuvre conformément aux arbitrages interministériels qui seront rendus fin 2011.

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

Au cours de l'année 2011, le ministère a poursuivi la rationalisation de l'organisation et des missions de ses opérateurs :

- **Le rapprochement entre services de police de l'eau de l'office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA) et de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) a été réalisé** dans l'ensemble des départements sous l'autorité des préfets.
- **Les Agences de l'eau poursuivent la mutualisation de leurs moyens avec l'ONEMA**, dans les domaines des systèmes d'information, de la communication, des redevances ou des achats afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des actions menées, faire en sorte que le maximum des moyens mobilisés soient effectivement consacrés, au moindre coût, à la mise en œuvre opérationnelle des objectifs de la politique de l'eau et non pas au fonctionnement des établissements.
- **Voies navigables de France**, principal gestionnaire du réseau d'infrastructures fluviales, aura, à l'issue de la réforme, la **pleine capacité des moyens et des leviers de gestion lui permettant de mener à bien la réorganisation et la modernisation du réseau fluvial**, d'accroître la compétitivité du secteur et d'atteindre les objectifs fixés par le Grenelle Environnement en matière de croissance du transport fluvial
- Les missions de l'Institut français du pétrole énergies nouvelles (IFPEN) sont encadrées par un nouveau contrat d'objectif et de performance, qui prend en compte les recommandations de l'audit. **L'IFPEN a restructuré sa programmation scientifique** notamment par un examen des programmes de recherche, une présentation de ceux-ci aux commissions industrielles amont et aval, puis une sélection et une priorisation. La formalisation des projets d'optimisation des processus de production concernant les activités expérimentales du domaine des ressources est en cours et sera finalisée début 2012. La part de cofinancement obtenus sur des appels à projets a augmenté passant de 32% en 2010 à 35% 2011. De même, **le montant des dividendes et redevances s'accroît de 12% en 2011 par rapport à 2010.**
- Toutes les conditions de l'intégration de l'Inventaire Forestier National (IFN) à l'Institut Géographique National (IGN) ont été définies, permettant de donner naissance, dès le 1^{er} janvier 2012, à l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN).

Mesures	Avancement
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 (VNF)	
Réformer l'organisation territoriale de Météo France	



Intégration de l'IFN dans l'IGN



Optimiser la gestion, le financement et la gouvernance de l'IFP
Energies Nouvelles



En 2012, un outil informatique de suivi commun de la réalisation des plans de contrôle pluriannuel interservices eau et nature sera déployé dans tous les départements.

Les mutualisations entre l'ONEMA et les Agences de l'eau se poursuivront. Tous les établissements seront dotés d'un système d'information commun de gestion des ressources humaines et d'un centre de services commun de ressources partagées permettant de centraliser la gestion de la paye pour les agences de l'eau ;

Le projet de loi sur Voies navigables de France sera voté et fera l'objet des décrets d'application nécessaires à sa mise en œuvre dans le courant de l'année 2012. Le contrat d'objectifs et de performance de l'établissement reconfiguré sera signé et les chantiers de la nouvelle segmentation du réseau et de la modulation de l'offre de service seront engagés.

La gouvernance et les capacités d'innovation de l'IFPEN seront améliorées par la réalisation d'une analyse stratégique de ses activités et la définition d'un plan de développement à moyen-long terme.

3) Simplifier les procédures pour les usagers

Conformément aux attendus du dernier Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP), le ministère a produit un effort particulier en matière de dématérialisation des processus et démarches des usagers :

- **Après une phase d'expérimentation menée au cours du 2^e trimestre 2011, le déploiement d'un système informatique permettant l'instruction des permis de construire directement relié au système d'information géographique (GéoADS) a débuté dans les DDT/M.**
- **Une expérimentation de la dématérialisation de la déclaration d'ouverture de chantiers (DOC) a été conduite depuis juin dans 3 DDT et 24 communes.**
- **Une expérimentation de la dématérialisation de la déclaration d'intention d'aliéner (DIA) a été conduite** par 3 collectivités pilotes (Niort, Paris et le Conseil Général de l'Hérault) en liaison avec le Conseil supérieur du notariat (CSN), ce qui a permis de valider une solution technique probante.
- **Un dispositif informatique d'enregistrement du numéro unique de demande de logement social est maintenant mis en place.** Il permet la gestion partagée des demandes par l'ensemble des acteurs du logement social d'un même département.
- **Une démarche d'optimisation des processus de délivrance des titres de navigation maritime a été lancée** conjointement par la direction des affaires maritimes (DAM) du MEDDTL et la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) du ministère du Budget.
- **Une simplification des procédures relatives aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) a été initiée** afin de faciliter les procédures de déclaration, d'enregistrement et d'autorisation.
- **En 2011, les locataires faisant des demandes individuelles d'aide au logement peuvent remplir en ligne leur formulaire grâce à un télé-service, accessible depuis le site caf.fr.**



Mesures	Avancement
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	
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)	
Améliorer le déroulement des procédures relatives aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)	
Optimiser les processus de délivrance des titres de navigation	
Permettre la demande en ligne d'aide au logement	

D'ici fin 2012 :

- **En 2012, les locataires faisant des demandes individuelles d'aide au logement pourront dans un premier temps remplir en ligne leur formulaire grâce à un téléservice**, accessible depuis le site www.caf.fr. Dans un second temps, chaque usager, hormis les primo-demandeurs, pourra déposer une demande dont le traitement sera intégralement dématérialisé
- Toutes les demandes de logement social déposées avant l'instauration du formulaire et du numéro uniques de demande auront été remises à jour ou traitées.
- **Le logiciel pilote pour déposer en ligne un dossier de déclaration d'ICPE sera mis en œuvre**. Les premiers décrets de nomenclature et les arrêtés de prescriptions générales associées seront publiés.
- **Une expérimentation de co-localisation DAM/DGDDI pour le traitement des demandes de titres de navigation aura été menée** sur deux sites minimum et fera l'objet d'un retour d'expérience en vue de son extension à d'autres sites. **Le chantier de télé-déclaration et de télé-règlement du droit annuel de francisation et de navigation (DAFN) sera lancé** dans le courant de l'année.
- **La télé démarche de déclaration attestant l'achèvement et la conformité des travaux (DAACT) sera en ligne sur www.mon.service-public.fr**.
- Toutes les DDT/M seront équipées du logiciel GéoADS, qui facilite l'instruction des permis de construire.

4) Faire évoluer la politique du logement

La rénovation du 1% logement a permis de redéfinir les rôles respectifs de l'État et des partenaires sociaux dans le cadre d'une meilleure gouvernance. Cette évolution permet maintenant une **meilleure contribution du « 1% Logement » aux politiques prioritaires** dans le domaine du logement.



En 2011, toutes les mesures incitatives visant à favoriser l'accès au logement social au public le plus modeste ont été mises en place : les plafonds de ressources pour l'accès ont été abaissés de 10%, un surloyer a été instauré pour inciter les locataires HLM qui ont la capacité à se loger dans le parc privé à quitter leur logement social, et une expérimentation de loyer progressif en fonction des revenus a été menée.

Mesure	Avancement
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	FINIE
Rénover le 1% logement et sa gouvernance en vue de réorienter l'utilisation des crédits et de limiter les coûts de gestion	

5) Rationaliser la gestion des infrastructures publiques

En 2011, la modernisation de l'organisation des services en charge de la gestion des infrastructures publiques s'est poursuivie.

- La réglementation relative aux procédures d'approbation des projets d'ouvrages des réseaux publics de distribution d'électricité a été simplifiée et modernisée.
- L'ARAF (Autorité de régulation des activités ferroviaires) est désormais en capacité de régler les litiges et de lancer des initiatives (investigations et avis).** Son président et son conseil d'administration ont été désignés et elle s'est dotée des personnels nécessaires à son bon fonctionnement.
- La modernisation de l'organisation et de l'implantation des services d'ingénierie routière (SIR) des 11 directions interdépartementales des routes (DIR) a débuté pour permettre une évolution du pilotage technique des projets routiers.

Mesures	Avancement
Orienter les tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructure de RFF	FINIE
Réguler le secteur des transports ferroviaires	FINIE
Simplifier la réglementation relative aux réseaux publics d'électricité	
Réorganiser les services d'ingénierie routière	

En 2012, les premières restructurations de SIR interviendront afin de les adapter aux nouveaux enjeux des programmes de modernisation des itinéraires (PDMI) routiers nationaux et de leur donner une taille critique pour y faire face.

6) Conforter la transition vers une société du développement durable

En 2011, un comité de pilotage du crédit d'impôt développement durable a été instauré. Il a pour fonction d'orienter annuellement le dispositif sur les technologies les plus performantes afin de garantir l'efficacité de la dépense publique.



Dans le prolongement des engagements et de la démarche du Grenelle de l'environnement, l'État s'est fortement investi dans la promotion et le développement de la « gouvernance à 5 » associant les élus, les syndicats représentatifs des salariés, les entreprises et les associations notamment, environnementales. Les instances consultatives nationales, régionales et locales qui ont vocation à traiter des politiques environnementales et de développement durable ont été modifiées dans ce sens, à l'image du Conseil économique et social transformé en Conseil économique, social et environnemental.

Mesures	Avancement
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	FINIE
Crédit d'impôt développement durable (CIDD) : renforcer le pilotage du dispositif.	

En 2012, le MEDDTL confirmera l'importance de la transition vers le développement durable en confortant l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) comme acteur essentiel dans la territorialisation du Grenelle de l'environnement. Cela passera notamment par l'accompagnement des acteurs locaux, ainsi que par la mise en œuvre des différents fonds Grenelle, comme par exemple le fonds « chaleur renouvelable » dont l'objectif est de permettre d'atteindre une part d'énergies renouvelables de 23% de la consommation d'énergie en 2020. L'Agence poursuivra également la montée en puissance du programme investissement d'avenir et assurera la mise en œuvre des mesures d'efficacité énergétique issues de la Table ronde nationale. **Par ailleurs, des arbitrages seront rendus sur la base de l'audit de l'inspection générale des finances dont l'ADEME a fait l'objet qui propose que le périmètre de compétence de l'opérateur sera rationalisé, sa gouvernance renforcée, sa gestion optimisée et l'efficacité de ses interventions améliorée.**

La production d'un recueil statistique et d'un rapport de veille sur le crédit d'impôt développement durable (CIDD) par son comité de pilotage permettra d'évaluer les bénéfices environnementaux, techniques, économiques et sociaux du dispositif et de faire évoluer celui-ci vers une meilleure efficacité



Synthèse des mesures finies depuis janvier 2011

- ▶ Supprimer progressivement l'ingénierie concurrentielle dans les services déconcentrés
- ▶ 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.
- ▶ Mettre en place une procédure de débat public sur le schéma d'une « gouvernance à 5 » pour le Grenelle de l'environnement.
- ▶ Orienter les tarifs ferroviaires sur les coûts d'infrastructure de RFF.
- ▶ Réguler le secteur des transports ferroviaires.

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ Nouvel organigramme du ministère, centré sur les enjeux fondamentaux, qui permet le passage de 35 directions d'administration centrale à 5 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 DIR en cas de crise avec les zones de défense en confiant un rôle de pilotage et de coordination à la DIR chef lieu de la zone.
- ▶ Lancement d'une mission de réflexion sur les missions et les carrières des ingénieurs publics.
- ▶ Créer les DDT et les DREAL.
- ▶ Fusionner les corps des ingénieurs des ponts et chaussées et des eaux et forêts.
- ▶ Finaliser les avenants « Grenelle environnement » aux contrats d'objectifs des opérateurs.
- ▶ Etudier l'opportunité de créer un établissement public des espaces naturels protégés.
- ▶ Améliorer la gouvernance du marché du logement social en mutualisant les ressources financières entre organismes HLM, en généralisant le conventionnement global.



Ministère de la Justice et des Libertés

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de la Justice et des Libertés (MJL) a permis d'améliorer le fonctionnement de la justice et de mieux répondre aux attentes des citoyens. Cette volonté profonde de réforme a conduit le ministère à s'engager résolument dans une politique de modernisation de son organisation et de son fonctionnement couvrant l'ensemble du périmètre de ses missions et activités.

La conduite des réformes, réalisée en maintenant le dialogue social et dans le respect des objectifs et des délais fixés lors des différents conseils de modernisation des politiques publiques (CMPP), a permis au ministère de consolider les conditions d'exercice de ses missions et d'approfondir les rationalisations à engager. La RGPP s'est attachée à poursuivre les évolutions nécessaires autour de six axes, constituant les engagements du ministère :

1) Moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions

- Créée sous Napoléon 1er, **la carte judiciaire** n'avait pas connu de modification substantielle depuis 1958 et ne correspondait plus à la réalité démographique, sociale et économique du pays. C'est pourquoi sa refonte, décidée en décembre 2007, était devenue indispensable pour moderniser le fonctionnement des juridictions, l'adapter aux nouvelles réalités nationales et améliorer l'adéquation des effectifs de magistrats et greffiers à l'activité judiciaire dans le but final d'améliorer le service rendu aux citoyens. Au 1^{er} janvier 2011, le nombre de juridictions a été ramené globalement de 1 206 à 819, soit une réduction du réseau supérieure à 30%. Au total, 435 implantations judiciaires ont été fermées et leur activité transférée dans des juridictions géographiquement proches (dont 178 tribunaux d'instance, 21 tribunaux de grande instance, 55 tribunaux de commerce, 62 conseils des prud'hommes et 85 greffes détachées de tribunaux d'instance) et, simultanément, des régions sous dotées ont bénéficié de la création de nouvelles juridictions (7 tribunaux d'instance, 1 conseil des prud'hommes, 5 tribunaux de commerce et 1 tribunal mixte de commerce). Les agents concernés par la réforme ont bénéficié d'un accompagnement professionnel et social.



La nouvelle carte judiciaire



**Par Nathalie Recoulas,
chef du bureau des schémas d'organisation des méthodes
et études à la Direction des Services Judiciaires**

« Une nouvelle carte judiciaire plus claire et cohérente comportant 819 juridictions judiciaires »

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

La réforme de la carte judiciaire a permis, au 1er janvier 2011, d'atteindre le nombre de 819 juridictions judiciaires contre 1206 auparavant et rendu plus lisible l'organisation judiciaire territoriale avec 435 implantations judiciaires supprimées et 14 juridictions créées.

L'organisation judiciaire est désormais plus compréhensible pour le citoyen :

- les implantations judiciaires sont mises en cohérence avec les évolutions démographiques, économiques et sociales de notre pays ;
- la justice commerciale est unifiée ;
- chaque juridiction, en atteignant une « masse critique » plus adaptée, a renforcé sa polyvalence, ses compétences et ses savoirs ; elle est ainsi mieux à même de répondre à l'ensemble des demandes dont elle est saisie par les justiciables et les professionnels.

Enfin, la réforme de la carte judiciaire permet d'obtenir une justice à un coût optimisé pour le contribuable grâce, notamment, à la mutualisation des moyens, de nouvelles organisations de travail plus rationnelles et l'optimisation des ressources humaines.

2. Quels éléments de fierté plus personnels pourriez-vous citer ?

L'accompagnement des personnels et des professions judiciaires a été assuré.

En effet, les magistrats, les fonctionnaires et les contractuels concernés ont pu bénéficier, sous réserve de remplir certaines conditions, d'une prime de restructuration de service, d'une allocation d'aide à la mobilité du conjoint, du remboursement des frais de changement de résidence.

En outre, un guide relatif au plan d'accompagnement social des personnels concernés par la réforme a été diffusé et un accompagnement individualisé des agents le souhaitant mis en place.

Enfin, les avocats inscrits au barreau de l'un des tribunaux de grande instance supprimés ont pu bénéficier d'une aide à l'adaptation de l'exercice de leur profession.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu ?

Il s'agit de l'immobilier judiciaire lié à la réforme de la carte judiciaire : 450 opérations de travaux ont été réalisées et 146 sont encore en cours. Elles permettent d'améliorer le fonctionnement des juridictions regroupées, notamment au regard de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et de la mise aux normes des bâtiments. La réduction du nombre d'implantations judiciaires a également entraîné une diminution substantielle des coûts de fonctionnement et de maintenance. Enfin, la sûreté des personnels et des justiciables a pu être améliorée.



4. Quel a été l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

C'est le transfert des procédures informatiques. En effet, la reprise des données des juridictions absorbées constituait un enjeu majeur de la réforme et de la continuité du fonctionnement du service de la justice. Elle a été effectuée par la Chancellerie. Les bases des juridictions supprimées ont été, soit juxtaposées, soit fusionnées à celles des juridictions accueillantes. Ces opérations ont été réalisées sans aucune difficulté, ni perte d'information. Aucun dysfonctionnement n'a été constaté lors de la remise en route du matériel.

5. Une étape a-t-elle été particulièrement décisive dans la réussite du projet ?

Oui, il s'agit de la première grande étape du projet : 178 tribunaux d'instance et juridictions de proximité étaient concernés par la réforme de la carte judiciaire en 2009. Elles ont toutes été regroupées, conformément à la date initialement fixée, au 1er janvier 2010 au plus tard. Ces fermetures concernaient 853 fonctionnaires et 184 magistrats, pour lesquels des solutions de reclassement conformes à leurs souhaits ont été trouvées.

6. Quelle est la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

Celle-ci consiste en une nécessaire réflexion sur l'organisation des juridictions fusionnées. En effet, les regroupements de juridictions ont imposé une réflexion anticipée sur la réorganisation du travail au sein des services et sur la gestion des ressources humaines. Ils doivent permettre d'offrir un meilleur service aux justiciables et d'améliorer le fonctionnement de la justice. Les retours d'information, qui seront opérés par les cours d'appel lors des dialogues de gestion et l'examen des indicateurs de performance permettront d'objectiver le bilan de la réforme.

- Les effets de rationalisation produits par la réforme de la carte judiciaire ont été renforcés par la mise en place d'un **outil d'allocation des ressources entre juridictions**, tenant compte de leur activité et de leurs performances. Le déploiement d'une première version de cet outil et son utilisation dans le cadre du dialogue de gestion ont déjà contribué à l'optimisation de l'affectation des ressources entre juridictions.
- L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication a permis d'entreprendre depuis juin 2010 **la modernisation du casier judiciaire national** et une **interconnexion de Cassiopée**, l'application informatique des services judiciaires, avec les systèmes d'information « métier » des services enquêteurs.

L'interconnexion de Cassiopée avec les applications métier des services enquêteurs



Par Stéphane Hardouin,
directeur de projet à la Direction des Services Judiciaires

**« Un projet interministériel complet et très structurant qui va durablement
modifier les méthodes de travail dans la gestion des procédures,
notamment en « temps réel » »**

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Nous sommes encore en phase expérimentale : les échanges fonctionnent entre les parquets de Poitiers, Angoulême et Evreux, d'une part, et les unités de gendarmerie des départements de la Vienne, de la Charente et de l'Eure, d'autre part.

Ce qui est d'ores et déjà très positif, c'est la facilité de traitement pour les greffes dans la récupération des données dès lors que celles-ci sont bien saisies par les services enquêteurs.

Il est encore trop tôt pour faire des projections chiffrées même si le gain de temps est manifeste, notamment pour certains types de procédures qui arrivent « en masse ». Cela permet aux agents de greffe de se « recentrer » sur le traitement des affaires les plus complexes.

2. Quels éléments de fierté plus personnels pourriez-vous citer ?

C'est plutôt la fierté de toute une équipe qui a apprécié la réaction très positive de fonctionnaires qui, en découvrant les échanges, ont perçu très concrètement l'intérêt de CASSIOPEE. Comme l'implantation a souvent été vécue de manière difficile, les échanges constituent un bénéfice en retour au niveau des conditions de travail et de fonctionnement des greffes.

Nous avons ainsi l'impression non seulement de renforcer l'efficacité de la gestion des procédures mais aussi d'améliorer le travail quotidien des agents des bureaux d'ordre, souvent méconnu.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu ?

L'acquis, c'est le fait que les échanges sont construits avec les services de la gendarmerie et de la police pour permettre une traçabilité parfaite de la procédure. Nous avons donc travaillé ensemble au rapprochement de nos référentiels, sans remettre en cause nos « spécificités métier » respectives. Cette évolution majeure ouvre d'importantes possibilités dans la connaissance exhaustive de l'activité pénale. Elle permettra la mise à jour sécurisée des fichiers de police.

4. Quel a été l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

La première expérimentation « réelle » à Poitiers, a constitué le moment le plus marquant. Celui où un projet sort du « laboratoire » pour être confronté, non seulement à la réalité technique, mais aussi et surtout à la réaction des utilisateurs et des organisations.



5. Une étape a-t-elle été particulièrement décisive dans la réussite du projet ?

L'étape décisive a été une réunion à la cour d'appel de Poitiers, avant le lancement de l'expérimentation, avec tous les acteurs (justice, gendarmerie, police, douanes) et à tous les niveaux, y compris avec la présence forte des chefs de cour.

Tout le monde a pris conscience qu'un projet de cette ampleur ne devait pas être seulement appréhendé sous l'angle technique et informatique. La conduite du changement (formation, évaluation de l'impact organisationnel et réflexion sur les métiers) devait être aussi une dimension de la réforme.

6. Quelle est la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

Elle découle de la réponse précédente. Nous devons mettre en place très vite une phase de pré-généralisation avec la gendarmerie (sur 40 TGI) afin de bien vérifier l'adéquation de la formation et des méthodes de travail à la mise en place de l'interface.

Enfin, à terme, l'impact de la mesure sera important. En effet, il s'agit d'un projet interministériel complet et très structurant qui va durablement modifier les méthodes de travail dans la gestion des procédures, notamment en « temps réel ». En cela, la dimension politique et humaine est majeure.

- **Un plan d'équipement en matériels de visioconférence** a été arrêté et mis en œuvre **afin de réduire le nombre de transferts judiciaires**. La totalité des juridictions (165 TGI et 37 CA) et des 189 établissements pénitentiaires sont aujourd'hui équipés. Depuis 2009, le nombre de transferts a ainsi pu être réduit de plus de 10%.
- La démarche d'optimisation, débutée depuis 2010, visant à **réduire les délais de traitement de la procédure d'appel pour les affaires civiles (contentieux social et familial)** couvre désormais plus du tiers des ressorts, représentant 60% du nombre d'affaires. Elle a été étendue en 2011 à la première instance, dont 5% des ressorts sont actuellement concernés par le déploiement du processus, couvrant plus de 10 % du nombre d'affaires.

L'optimisation des principaux processus des services judiciaires



Par Nadine Perrin-Joubert,
chef de projet Lean à la direction des Services Judiciaires

« Une diminution des délais de traitement des affaires sans dégrader la qualité tout en contribuant à améliorer les conditions de travail des magistrats et des agents du greffe »

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Le programme Lean services judiciaires a été lancé en 2010 et prolongé en 2011 sur plus de vingt juridictions. Il porte sur les contentieux social et familial, contentieux civils de masse à travers lesquels se concrétise pour une majorité des citoyens le service public de la justice.



Ce programme permet de diminuer les délais de traitement des affaires sans dégrader la qualité tout en contribuant à améliorer les conditions de travail des magistrats et des agents du greffe.

La pertinence de l'approche a été confirmée par les bons résultats obtenus dans la réduction des délais de traitement : à titre d'exemple, le délai de traitement d'une affaire civile à la cour d'appel de Poitiers a été réduit de plus de 20 %. De même, la chambre de la famille de la cour d'appel de Metz et le service des affaires familiales du tribunal de grande instance de Mulhouse observent des réductions de délais, 3 mois seulement après la fin de l'intervention, laissant espérer des gains à moyen terme de 15 à 20 %.

2. Quels éléments de fierté plus personnels pourriez-vous citer ?

Des cours d'appel telles qu'Aix-en-Provence, Lyon, Paris et Rennes ont souhaité une extension de l'intervention à des chambres supplémentaires, voire à d'autres contentieux.

Près de quatre-vingt magistrats et fonctionnaires, ainsi que la quasi-totalité des inspecteurs des services judiciaires, ont postulé à une formation méthodologique au Lean d'ici la fin de l'année.

La présentation du programme et du processus est également prévue dans les formations managériales de l'Ecole nationale de la magistrature et de l'Ecole nationale des greffes.

Au plan national, un groupe de travail a été créé associant des magistrats, des greffiers et des avocats afin d'identifier, puis d'analyser voire de diffuser les meilleures pratiques locales qui organisent les relations entre l'institution judiciaire et les barreaux dans la mise en œuvre des procédures civiles.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu ?

La Direction des Services Judiciaires a recensé près de soixante actions élaborées lors de réunions impliquant magistrats et fonctionnaires, ce nombre étant en constante augmentation. Elles sont proposées ensuite aux autres juridictions.

4. Quel a été l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

Le Lean, méthode de réorganisation qui se caractérise à la fois par l'association étroite des acteurs de terrain - magistrats, fonctionnaires et auxiliaires de justice, invités à réfléchir ensemble sur les méthodes de travail - et l'accompagnement de la mise en place concrète des solutions identifiées. Cette méthode participative suscite chez la plupart des participants un intérêt manifeste car elle permet un partage des difficultés ou des bonnes pratiques.

5. Une étape a-t-elle été particulièrement décisive dans la réussite du projet ?

En fait, il n'y a pas eu une mais plusieurs étapes décisives en termes de réussite :

- les résultats atteints dans les premières juridictions après 18 mois puis au cours de l'année 2011 ;
- le succès de la démarche au sein d'importantes cours d'appel au cours des trimestres suivants (Aix en Provence, Bordeaux, Paris) ;
- la mise en œuvre d'un véritable "programme" intégrant, déploiement, communication, formation, et développement du "Lean" également en administration centrale.

6. Quelle est la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

Le programme va être étendu durant l'année 2012 au sein de 20 juridictions supplémentaires.

Au delà des contentieux civils (social et familial), le Lean pourra être déployé sur la chaîne pénale dans les tribunaux de grande instance et d'instance pour la gestion de la tutelle des majeurs.

Enfin, la Direction des Services Judiciaires a renforcé son équipe centrale pour mieux suivre le travail des consultants et il est prévu en 2012 qu'elle s'implique directement sur une dizaine d'interventions.



2) Recentrer la Justice sur son cœur de métier

- Afin de faciliter les démarches des justiciables et d'alléger la charge des magistrats, réduisant ainsi les délais de traitement des dossiers restant, il a été décidé dès 2007, de **déjudiciariser** en matière de justice civile un certain nombre d'affaires non conflictuelles et de favoriser la médiation. Plusieurs lois ont permis de progresser dans cette voie comme la loi du 12 mai 2009 de simplification et de clarification du droit et d'allègement des procédures.
- **Les trois inspections du ministère** (IGSI, ISP, ISPJJ) **ont été regroupées** au sein d'une inspection générale du ministère de la justice (IGSJ) depuis 2010.

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

- **La rationalisation des structures pour optimiser les moyens du ministère**, lancée en 2007 et poursuivie en 2010, a conduit à rénover les fonctions transversales de l'administration centrale, dans le cadre d'un secrétariat général chargé de renforcer la coordination et l'animation administrative du ministère. Ainsi, **la fonction achats a été professionnalisée** ; **la fonction informatique est mieux maîtrisée** avec la création et la mise en œuvre d'un comité de gouvernance des SI (CGSI) permettant l'établissement avec les directions métiers de priorités et l'examen de tous les nouveaux projets selon une méthodologie adaptée.
- Enfin, depuis 2010, une révision des méthodes de travail a été engagée pour permettre une plus grande efficacité et une meilleure **maîtrise des délais de traitement des mémoires de frais de justice**. Les travaux, menés dans deux tribunaux de grande instance pilotes (Poitiers et Rouen) en 2010, ont abouti à une réduction du délai de traitement des mémoires de frais de justice d'environ 25%. En outre, un guide de déploiement du processus a été mis en ligne sur l'intranet du ministère au profit des juridictions volontaires.

4) Moderniser le système pénitentiaire

- La modernisation de l'administration pénitentiaire, entreprise dès 2008, vise à optimiser la réponse pénale. L'objectif a été notamment de développer les **politiques d'alternative à l'incarcération, telles que les bracelets électroniques**, favorisées par la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009.
- Par ailleurs, le développement de nouvelles technologies de surveillance et la diminution du coût de construction des établissements pénitentiaires permettent également de réaliser des économies à niveau de sécurité constant. Ainsi, **la suppression de la présence physique dans certains miradors** permise notamment par le recours à la vidéosurveillance et avalisée par un audit conduit au premier semestre 2011, débouche sur un plan de désarmement établi sur 2 ans.

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

- **La réorganisation territoriale des services déconcentrés de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)** décidée en 2008 s'achève. Le nombre de directions régionales est passé de 15 à 9 grâce à des regroupements opérés sur une base interrégionale et la centaine de directions départementales ont été remplacées par 55 directions territoriales pouvant couvrir plusieurs départements.
- Par ailleurs, la PJJ a poursuivi la réorganisation de son réseau d'établissements afin de tenir compte de son **recentrage sur le pénal** et mis l'accent sur le placement en famille d'accueil.



6) Simplifier les démarches pour le citoyen

- Dans le cadre de la recherche de la simplification des démarches pour les citoyens, une des préoccupations de la RGPP, le ministère de la Justice et des Libertés a poursuivi ses travaux visant à supprimer **les demandes d'extrait d'acte d'état civil pour les remplacer par des échanges dématérialisés entre les mairies**, dispositif expérimenté en 2011.
- Le **suivi du traitement des plaintes pour vol ou agression**, considéré actuellement comme complexe par 47% des victimes selon une étude BVA est en cours de simplification.
- Enfin, deux nouvelles mesures de simplification ont été introduites en 2011. La première vise à **dispenser l'héritier direct de fournir, suite à un décès, un certificat d'hérédité ou un acte de notoriété** pour la réalisation des démarches les plus courantes. La seconde permet de **déclarer en ligne la cession de véhicule**.



Revue détaillée des mesures

1) Moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions

En 2011, l'Etat s'est attaché à poursuivre l'adaptation de la Justice aux évolutions démographiques, économiques et sociales ainsi que l'optimisation des processus des juridictions afin d'améliorer la qualité du service rendu aux citoyens.

- La fermeture au 1er janvier 2011 de 17 tribunaux de grande instance a marqué **l'achèvement de la réforme de la carte judiciaire** entamée en 2007. Les juridictions sont désormais mieux dimensionnées pour répondre aux besoins locaux, renforçant ainsi l'efficacité et la qualité de la justice rendue sur tout le territoire national. L'affectation des moyens entre juridictions est optimisée. La professionnalisation et la spécialisation des magistrats sont accrues, améliorant ainsi les conditions de travail en juridiction.
- La démarche de réduction des **délais de traitement de la procédure en première instance et en appel** pour les affaires civiles s'est poursuivie et élargie en 2011, couvrant 9 cours d'appel (CA) et 9 tribunaux de grande instance (TGI) supplémentaires (notamment les CA de Paris, Lyon, Aix-Marseille et les TGI d'Aix, Bordeaux, Strasbourg et Rennes). Les juridictions concernées présentent une réduction constatée des délais jusqu'à 23% en fonction de l'ancienneté de la mise en œuvre de la démarche.
- Une contribution pour **l'aide juridique** d'un montant de 35 € a été instituée par l'article 54 de la loi de finances rectificative pour 2011. Cette contribution, due par tout justiciable intentant une procédure civile ou administrative à compter du 1er octobre 2011, participe à la maîtrise du coût de l'aide juridictionnelle, notamment suite à la réforme de la garde à vue.
- L'interconnexion de Cassiopée avec les applications des services enquêteurs** se poursuit, étant désormais effective avec la gendarmerie nationale dans les départements pilotes de la Vienne, de la Charente et de l'Eure et en cours d'extension d'ici la fin de l'année 2011 dans 40 départements.
- La modernisation du fonctionnement du casier judiciaire national** progresse. Concernant les bulletins n°2, plus de 99% des demandes et 85% environ de l'ensemble des réponses sont désormais dématérialisées, les bulletins positifs et les rejets ne pouvant l'être au regard des dispositions de l'article R.81 du code de procédure pénale. La dématérialisation des échanges améliore la qualité et la rapidité des transmissions d'informations et a déjà permis de réduire le budget 2011 des frais postaux de plus de 25% par rapport à celui de 2007.

Mesures	Avancement
Réformer la carte judiciaire	FINIE
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	
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.	



Rationaliser et simplifier l'aide juridictionnelle pour en réduire le coût (à droit constant)	
Interconnecter Cassiopée avec les applications des services enquêteurs	
Moderniser le fonctionnement du casier judiciaire	

En 2012, le fonctionnement des juridictions continuera à être optimisé grâce à la mise en œuvre de la démarche Lean dans une vingtaine de TGI supplémentaires et la moitié des cours d'appel, avec comme objectif une réduction des délais de traitement d'environ 20%.

Les fonctionnalités de l'outil d'allocation des ressources entre juridictions progresseront avec le déploiement de la version 2.

Par ailleurs, l'année 2012 permettra de terminer l'interconnexion de Cassiopée avec les services enquêteurs de la gendarmerie nationale et de généraliser le raccordement des entités relevant de la police nationale.

Le délai prévisible moyen de jugement de la Cour Nationale des Demandeurs d'Asile (CNDA), d'un peu plus de 10 mois à la fin du mois d'octobre 2011 (contre 13 mois en 2009), sera ramené à 6 mois en 2012. Cette diminution sensible des délais de traitement contribuera à réduire le budget consacré au versement de l'allocation temporaire d'attente attribuée aux demandeurs d'asile tout en optimisant leurs conditions d'hébergement.

Enfin, la modernisation du casier judiciaire national sera approfondie avec le début de l'expérimentation de la transmission automatique des condamnations des juridictions vers le casier, gage de rapidité et de fiabilité des mises à jour opérées.

2) Recentrer la Justice sur son cœur de métier

- En 2011, le ministère a poursuivi ses travaux visant à **recentrer la justice sur son cœur de métier** en développant la déjudiciarisation et l'allègement des procédures. La loi du 28 mars 2011 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et de certaines professions réglementées dispose par exemple que l'établissement des actes de notoriété pour suppléer l'acte de naissance lors du mariage est transféré du juge d'instance vers le notaire. En outre, une loi relative à la répartition des contentieux et à l'allègement de certaines procédures juridictionnelles a été votée en novembre 2011 par le Parlement. Elle prévoit notamment une simplification de l'organisation judiciaire de première instance par intégration des juges de proximité dans les tribunaux de grande instance, l'extension du champ d'application de l'ordonnance pénale et de la reconnaissance préalable de culpabilité, la possibilité de prononcer des amendes forfaitaires en cas de contravention de 5^{ème} classe.
- Par ailleurs, en lien avec le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration (MIOMCTI), le ministère de la Justice et des Libertés poursuit son effort afin de permettre à la police et à la gendarmerie nationale de se recentrer sur leurs missions opérationnelles. Un protocole national relatif à la sécurisation des juridictions judiciaires a été signé en début d'année 2011 entre les deux ministères afin d'**optimiser la présence des forces de sécurité assurant la sécurisation des enceintes judiciaires** et des audiences, ainsi que la garde des dépôts. Il prévoit, outre l'utilisation de la vidéosurveillance et d'un dispositif de garde dynamique s'appuyant sur un système d'émission de message d'alerte (EMMA), le recours au vivier des réservistes des deux ministères ou à des sociétés privées. Ce protocole a vocation à être décliné en protocoles locaux. A l'automne 2011, 12 protocoles ont été signés et une vingtaine est en voie de finalisation. Enfin, pour la première fois cette année, l'administration pénitentiaire a commencé à exécuter directement les transfèrements



judiciaires indispensables à réaliser, dans le cadre d'un programme, échelonné sur trois ans, de transfert de charge avec le MIOMCTI.

- **Le développement du recours à la visioconférence** a permis de continuer à réduire le nombre de transferts de détenus devant être auditionnés par des magistrats (135 000 extractions en 2010 contre 150 000 deux ans plus tôt) et de libérer ainsi les forces de sécurité auparavant mobilisées par ces transferts. Toutefois, le rythme de diminution du nombre des extractions judiciaires s'est ralenti en 2011 du fait de l'augmentation du nombre de détenus, notamment en détention provisoire, ainsi que de l'entrée en vigueur d'une disposition de la LOPPSI 2, adoptée à la suite d'un avis du Conseil d'Etat, permettant aux détenus de s'opposer au recours à la visio-conférence.

Mesures	Avancement
Développer la déjudiciarisation et alléger les procédures afin de recentrer la Justice sur ses missions régaliennes	
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	

Les discussions seront ouvertes dans le ressort des juridictions qui n'ont pas encore signé de protocole local afin que ce dernier soit rapidement conclu en 2012. La mise en œuvre de ces protocoles se traduira par une réduction importante du nombre de personnels de police ou de gendarmerie mobilisés au titre de la police des audiences non sensibles, grâce au recours prioritaire à du personnel réserviste rémunéré par le ministère de la Justice et à la généralisation du système d'alerte EMMA et des patrouilles dynamiques.

Par ailleurs, le nombre de transferts de détenus continuera d'être réduit en 2012, notamment par un effort de mobilisation des juridictions dont le taux d'utilisation de la visio-conférence est significativement inférieur à la moyenne des juridictions comparables.

Enfin, le transfert à l'administration pénitentiaire de la responsabilité de procéder aux extractions judiciaires se poursuivra en 2012, avec le basculement de plusieurs régions.

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

Le ministère a poursuivi en 2011 ses efforts de rationalisation des fonctions support.

- En étroite collaboration avec France Domaine, le ministère a conduit une procédure de mise en concurrence débutée à l'été 2011 visant à sélectionner le **site unique** sur lequel sera opéré le regroupement de ses services centraux (hors Vendôme).
- La « mission achats » rattachée au secrétariat général a permis de **professionnaliser la fonction d'acheteur**, de construire un plan d'actions achats et de mettre en place une gouvernance de la politique d'achats du ministère (achats courants et « métier ») aboutissant à une économie de plus de 5 M€ en 2011.
- La finalisation du schéma d'organisation cible des plateformes **interrégionales mutualisant les fonctions support** des services déconcentrés des différentes directions du ministère et du secrétariat général et la définition de leur calendrier définitif de déploiement ont été actées au cours de l'année 2011. Toutefois, aucune plateforme n'a formellement été créée à ce jour.



Mesures	Avancement
Rationaliser l'administration centrale du ministère	
Professionaliser la fonction « Achats »	
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)	
Renforcer la maîtrise du ministère de la Justice sur ses projets informatiques	
Rationaliser le traitement des frais de justice par les services judiciaires	
Mutualiser au niveau national le dispositif d'interceptions judiciaires	

Six plateformes interrégionales mutualisant les fonctions support ouvriront dès le mois de janvier 2012 (Aix-en-Provence, Bordeaux, Dijon, Lyon, Rennes, Toulouse). Cette ouverture sera suivie en cours d'année par la création de la plateforme de Nancy et de Lille. La plateforme de Paris sera créée un peu plus tard compte tenu de la complexité particulière des services en région parisienne.

La fonction budgétaire et comptable des services judiciaires fera l'objet d'un traitement spécifique dans le cadre de la mutualisation des fonctions support. Une nouvelle architecture financière des services judiciaires intégrant une réduction du nombre de BOP sera mise en place dès janvier 2012, et les services budgétaires et comptables seront adaptés en conséquence en 2013, en cohérence également avec la réforme du circuit de paiement des frais de justice.

Le choix de la localisation du site unique permettra de finaliser en 2012 le calendrier du regroupement des services centraux concernés et de débiter la mise en œuvre des opérations liées au regroupement des services de l'administration centrale et à leur rationalisation.

La mutualisation et la standardisation des achats au sein du ministère doit permettre un gain total de 100 M€ à horizon 2013.

4) Moderniser le système pénitentiaire

En 2011, l'administration pénitentiaire a poursuivi le développement de sa politique d'alternative à l'incarcération et expérimenté le nouveau dispositif de soins au profit des détenus présentant des pathologies mentales :

- Les **alternatives à l'incarcération** et en particulier l'utilisation du bracelet électronique ont été activement développées. Les effectifs de condamnés sous écrou placés sous surveillance électronique fixe progressent régulièrement depuis la création de cet aménagement de peine, étendu début 2011 aux condamnés en fin de peine (4 derniers mois d'emprisonnement). Au 1^{er} juillet 2011, 7 971 placements sous surveillance électronique étaient décomptés (contre 5800 au 1^{er} janvier), dont 7511 en aménagement de peine (PSE) et 460 dans le cadre d'une surveillance électronique de fin de peine (SEFIP). Au total, ils représentent 14 % des condamnés sous écrou.



- Le bilan du fonctionnement de la première **unité hospitalière de soins adaptés pour les détenus souffrant de pathologies mentales (UHSA)**, située à Lyon Vinatier, opérationnelle depuis fin 2010 est satisfaisant, montrant l'efficacité de ce nouveau dispositif. La capacité d'accueil est en adéquation avec la demande exprimée de soin puisque le taux d'occupation des lits, en croissance, atteint 83% en moyenne.

Mesure	Avancement
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	
Supprimer la présence humaine dans la majorité des miradors des maisons d'arrêt (remplacement par un système de vidéosurveillance et des équipements adaptés)	

En 2012, les travaux expérimentaux de **modernisation du fonctionnement des greffes** menés dans les maisons d'arrêt de Fresnes et de Villepinte auront été consolidés et permettront de déterminer les principaux leviers d'amélioration du fonctionnement des greffes pénitentiaires (organisation du temps de travail, polyvalence des agents...). Dès lors, un guide détaillant la méthode appliquée et les gains associés sera adressé à tous les greffes et l'application du processus sera généralisée à tous ceux comportant plus de 10 agents.

La mission d'audit conduite au 1^{er} semestre 2011 a permis **l'identification des miradors qui pourront être désarmés** et remplacés, à niveau de sécurité constant, par des équipements adaptés, notamment de vidéosurveillance. Le calendrier de réalisation des désarmements, désormais finalisé, prévoit un échelonnement des opérations sur 2 ans, compte tenu des travaux parfois requis pour accueillir et mettre en œuvre le matériel de surveillance. Les premiers redéploiements d'effectif vers les nouveaux centres pénitentiaires seront réalisés en 2012.

Le développement de la surveillance électronique qui offre une alternative à l'incarcération, permettant ainsi une régulation des flux carcéraux, atteindra le seuil des 12 000 placements sous surveillance électronique fin 2012.

Enfin, s'appuyant sur les résultats de l'expérimentation conduite à Lyon Vinatier, les unités hospitalières de soins adaptés pour les détenus souffrant de pathologies mentales (UHSA) de Toulouse et Nancy, comportant 40 lits chacune ouvriront leurs portes au cours du premier trimestre 2012.

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

Fin 2011, la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) aura presque achevé sa transformation, après avoir mené une réforme de grande ampleur. Elle a ainsi poursuivi son recentrage sur les mineurs délinquants, débuté en juin 2010, afin d'optimiser la prise en charge éducative et éviter ainsi la récidive.



- **La Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) a pratiquement terminé sa réorganisation afin de tenir compte de son recentrage sur le pénal** suite à la prise en charge du civil par les conseils généraux dans le cadre de leur mission de protection de l'enfance en danger. A l'automne 2011, plus de 98 % des prises en charge de mineurs par la PJJ (hors investigation) s'effectue ainsi au pénal (contre 84% fin 2008) permettant un redéploiement des moyens précédemment consacrés à l'activité au civil.
- Par ailleurs, l'année 2011 a été mise à profit par la PJJ pour **réorganiser son réseau d'établissements afin d'augmenter leur capacité d'accueil**. Toutefois, la fermeture des derniers établissements de placement collectif inférieurs à 12 places a été différée afin de tenir compte de la nécessaire finalisation préalable de la liste définitive des 20 établissements de placements devant être transformés en centres éducatifs fermés.
- Parallèlement, le **placement familial a été privilégié** afin de faciliter la réinsertion des mineurs délinquants. L'indemnisation journalière des familles d'accueil a été revalorisée à 31 € et le nombre de journées en famille d'accueil au pénal a augmenté de plus de 10%, soit plus de 7600 journées.

Mesures	Avancement
Recentrer la Protection judiciaire de la jeunesse sur son cœur de métier	

En 2012, la liste des 20 établissements de placements devant être transformés en centres éducatifs fermés étant arrêtée et les transformations en cours d'exécution, le ministère procèdera à la fermeture des établissements de moins de 12 places qui subsisteront. Par ailleurs, une étude sur le placement familial et le statut de famille d'accueil sera réalisée au premier trimestre.

6) Simplifier les démarches pour le citoyen

Durant l'année 2011, le ministère de la Justice et des Libertés a poursuivi un travail de simplification des démarches administratives au profit des particuliers. Deux nouvelles mesures de simplification ont ainsi été mises en œuvre.

- Chaque année, 2 millions d'utilisateurs environ cèdent leur véhicule à un autre particulier. De multiples requêtes en exonération sont présentées par des particuliers qui, après avoir cédé leur véhicule, sont destinataires d'amendes à payer pour des infractions commises par le vendeur. Par conséquent, un examen des modalités permettant de réduire ces erreurs d'adressage des amendes a été réalisé et des directives ont été communiquées aux services. Par ailleurs, une proposition de loi relative à la responsabilité du nouvel acquéreur d'un véhicule en cas de contravention au code de la route, déposée en mai dernier est en cours d'examen au Parlement. L'ensemble de ce dispositif assure la modification du code de la route, garantissant ainsi la préservation des intérêts des particuliers ayant cédé un véhicule et déclaré cette cession à l'administration.



Mesure	Avancement
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	
Dispenser l'héritier direct de fournir, suite à un décès, un certificat d'hérédité ou un acte de notoriété pour la réalisation des démarches les plus courantes	
Déclarer en ligne la cession de véhicules de particulier à particulier	

Les démarches les plus fréquentes lors du décès d'un proche, (transfert du courrier, paiement des frais d'obsèques ou consultation du dossier médical) constituent pour la plupart des actes dits conservatoires, nécessitant dans 80% des cas la production d'un acte notarial. Afin de faciliter la vie de l'usager confronté à ces circonstances particulièrement douloureuses, le travail initié vise à permettre aux héritiers en filiation directe, déclarant n'avoir connaissance ni d'un testament ni d'un contrat de mariage, de pouvoir utiliser, pour la réalisation d'actes conservatoires, un acte d'état civil en lieu et place d'un certificat d'hérédité. Cette transformation exige une évolution des usages notamment bancaires et une modification préalable du code monétaire et financier, actuellement portée par le projet de loi relatif au renforcement des droits, de la protection et de l'information des consommateurs, en cours d'examen au Parlement. Le ministère de la Justice et des Libertés, pleinement impliqué dans la réalisation de cette démarche de simplification, devra donc préparer la modification nécessaire des dispositions du code civil.

Afin de faciliter les démarches administratives des particuliers et d'alléger la charge de travail des agents de mairies, un dispositif d'échanges dématérialisés et sécurisés des données d'état civil entre acteurs habilités et communes qui le souhaitent est prévu. Ce système sera expérimenté d'ici fin 2011 dans 35 communes de Seine et Marne. Par ailleurs, le périmètre des échanges sera étendu en intégrant la dématérialisation de la transmission des avis de l'ensemble des mentions marginales suite à l'obtention de la validation de l'association des maires de France (AMF). **Ainsi, les données d'état civil et les mentions marginales pourront à terme être échangées sans solliciter les usagers.**

Dans le cadre du développement du **suivi de la plainte en ligne**, une expérimentation débutera au premier trimestre 2012, sur les ressorts des TGI de Fontainebleau et de Senlis, offrant l'opportunité aux usagers des localités concernées d'obtenir de façon dématérialisée mais non automatisée des informations sur le traitement de la plainte déposée, sans avoir à se déplacer ou à effectuer des appels répétés auprès de l'administration.

Enfin, selon les résultats de l'expérimentation du dispositif d'échanges dématérialisés et sécurisés des données d'état civil conduite en Seine et Marne, le déploiement à toutes les communes volontaires pourra être réalisé en 2012, supprimant ainsi les demandes de copie ou d'extrait d'acte d'état-civil pour les mairies et les organismes ayant rejoint la plateforme déployée. Concernant la dématérialisation des échanges des mentions marginales, les travaux se poursuivront au cours de l'année, permettant le raccordement des premières communes d'ici la fin 2012.



Mesures finies en 2011

- ▶ Réformer la carte judiciaire

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ Fédérer les trois inspections du ministère au sein d'une inspection générale
- ▶ 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



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

Vue d'ensemble

Sur la période 2009-2011, la réforme du ministère de l'Intérieur a permis notamment de **recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier, de moderniser les services rendus aux usagers et de réformer l'administration.**

1) Recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier.

La gendarmerie a été intégrée au ministère de l'intérieur et la recherche de complémentarités opérationnelles (forces mobiles, sécurité routière, rapprochement des réseaux radio, fichiers de police, opérations communes...) et logistiques (véhicules, matériel de police technique et scientifique...) est désormais la règle.

Rattachement de la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur



Par Jean-Paul Blachon,
responsable de la RGPP à la DGGN

Quel est le sens de cette réforme ?

Le rattachement de la gendarmerie au ministère de l'Intérieur a permis de renforcer la cohérence d'emploi de la gendarmerie et de la police, sous une autorité unique, tout en respectant l'identité de chacune des forces de sécurité. L'objectif est de rendre les politiques de sécurité plus performantes, en optimisant les complémentarités opérationnelles et en développant les mutualisations des fonctions support.

Quelles sont aujourd'hui les traductions concrètes de ce rattachement ?

Ce rattachement a tout d'abord facilité la rationalisation des zones de compétences territoriales de la gendarmerie et de la police. Cette rationalisation a elle-même permis de dégager plus facilement des synergies opérationnelles, sous l'autorité des préfets, grâce à une meilleure coordination dans les agglomérations et les territoires. La gendarmerie contribue aussi pleinement au dispositif d'information générale de la police. Les deux forces ont concerté leurs efforts de développement de la police technique et scientifique de masse, contribuant à une meilleure élucidation des affaires judiciaires. Deux nouveaux services communs à la police et la gendarmerie ont été créés : la direction de la coopération internationale – DCI – qui anime et coordonne l'action internationale des deux forces et le service commun des technologies de la sécurité - le ST(SI) ². La gendarmerie et la



police ont commencé à mutualiser leurs plates-formes logistiques, de même que certains de leurs ateliers automobiles. Des marchés communs d'acquisition de matériels ont été passés. Dans le domaine de la formation continue, les prestations croisées tendent à devenir la règle.

Quelles sont les perspectives ?

Une réelle dynamique s'est enclenchée, révélant des bénéfices tant opérationnels que financiers. Cette dynamique se poursuivra grâce notamment au développement de réseaux informatiques et de communication communs toujours plus performants et à l'exploitation et à la gestion partagée des fichiers opérationnels facilitant la lutte contre toutes les formes de délinquance.

Le recentrage des forces de sécurité sur leur cœur de métier a eu pour effet de dégager un potentiel opérationnel contribuant à la sécurité des citoyens, et ce grâce à une série d'actions concrètes :

- Les **forces mobiles** ont été réformées grâce aux évolutions de doctrine et de modalités d'emploi dans les opérations du maintien de l'ordre. 7 escadrons de gendarmerie mobile ont été dissous et l'équivalent de 7 compagnies républicaines de sécurité (CRS) a été redéployé. De même, la **garde des centres de rétention administrative a été transférée** de la gendarmerie à la police aux frontières, ce qui a permis d'économiser l'équivalent de 8 escadrons de gendarmerie mobile qui ont été déployés vers des missions de sécurité au quotidien.
- Le nombre de missions des **gardes statiques** assurées par la police au profit notamment des préfetures a diminué, ainsi que celles qu'exerce la gendarmerie au bénéfice de diverses autorités (ministère de la justice, ministère de la défense...). **L'escorte de nombreux transports exceptionnels est désormais assurée par des prestataires privés** en lieu et place de motocyclistes de la police et de la gendarmerie nationales.
- En lien avec le ministère de la Justice, le recours à la **visioconférence a permis de réduire le nombre de transfèrements de détenus** et, en conséquence, le volume des agents en charge de cette mission. Cette mission est par ailleurs progressivement assurée par l'administration pénitentiaire. **La police des audiences, la garde des dépôts et la sécurisation des enceintes judiciaires** ont également été réformées, en faisant notamment appel à des réservistes.
- Le recours aux nouvelles technologies facilite toujours plus le travail des forces de sécurité. **La police technique et scientifique se développe** massivement, y compris pour lutter contre la petite et la moyenne délinquance. **Le déploiement du procès-verbal électronique** améliore l'efficacité des agents dans leur fonction de verbalisation.
- **L'organisation territoriale des forces de sécurité a été revue dans un souci de plus grande efficacité.**

Redéploiement des forces de sécurité sur le territoire



Par Jacques Fournier,
directeur central de la sécurité publique

Quels sont les enjeux de l'organisation territoriale des forces de police ?

L'enjeu est, dans les grandes agglomérations urbaines, de s'adapter aux nouveaux phénomènes de délinquance, au développement des réseaux de transport et à l'extension géographique des bassins de vie.

En quoi la police d'agglomération et les patrouilleurs répondent-ils à ces enjeux ?

La police d'agglomération a unifié sous un commandement unique l'ensemble des moyens de sécurité dans un même bassin de délinquance, et ce dans un souci de plus grande efficacité dans la lutte contre la délinquance. Elle permet aujourd'hui de mutualiser les moyens, notamment humains, pour l'accomplissement d'un certain type de missions et d'assurer la continuité des missions de sécurité et de paix publiques sur un même territoire. Ainsi, par exemple, des actions ciblées de lutte contre la délinquance sur la voie publique sont facilitées.

La mise en place du dispositif des patrouilleurs, au mois de juillet 2011, a pour principal objectif de renforcer la présence policière sur la voie publique, par la multiplication et la diversification des patrouilles. Ce dispositif accroît la visibilité policière et les occasions de contact avec la population. Par ailleurs, la flexibilité de ce dispositif facilite la prise en compte des spécificités locales.

Quels sont les résultats concrets de ces réformes ?

Après Paris, la police d'agglomération a été mise en place à Lille le 13 février 2009, puis sur l'ensemble de la zone de police du département du Nord le 3 janvier 2011, à Lyon le 1^{er} août 2011, à Marseille et à Bordeaux le 30 septembre 2011. Son impact sur la délinquance est réel. Ainsi, dans le département du Nord, la délinquance a baissé en zone de police de 6,26% sur les dix premiers mois de l'année.

Le dispositif des patrouilleurs a permis, depuis sa mise en place, une augmentation globale de 28% du nombre de patrouilles, soit près de 40 000 patrouilles supplémentaires (de 140 000 en juin à plus de 180 000 en octobre 2011). Ceci vaut tant pour les patrouilles motorisées que pour les patrouilles à pied.

2) Moderniser les services rendus aux usagers et aux partenaires du ministère

La modernisation de la délivrance des titres vise une plus grande efficacité, tant en termes de sécurité, qu'en termes de délais de fabrication et de livraison.

Depuis le 28 juin 2009, plus de 7 millions de **passesports biométriques** ont été délivrés et 2091 communes sont équipées de stations d'enregistrement. Le délai moyen de délivrance a été ramené à 7 jours. Le **nouveau système d'immatriculation à vie des véhicules** est en service pour les véhicules neufs depuis le 15 avril 2009 et pour les véhicules d'occasion depuis le 15 octobre 2009. A ce jour, le nombre total

d'immatriculations effectuées est de près de 25 millions. Plus d'une carte grise sur deux est désormais délivrée sans déplacement en préfecture grâce au raccordement des professionnels au dispositif d'immatriculation. Le délai moyen d'envoi à domicile est de 3 jours.

Mise en œuvre de la démarche LEAN dans les préfectures



Par Isabelle Dilhac,
secrétaire générale de la préfecture de Gironde

Quelle est l'origine de la démarche ?

L'origine est double.

D'une part, le ministère de l'Intérieur a pris l'initiative, avec l'appui de la DGME, de créer des processus LEAN sur les principales missions des préfectures, ce qui a permis de mettre à disposition une méthode et des moyens de travail (guide des procédures, appui d'intervenants extérieurs, aide à la constitution d'un réseau d'animateurs du changement parmi les personnels de la préfecture).

D'autre part, il était nécessaire de redéfinir des objectifs de travail connus, compris et acceptés par tous les agents, au moment où la préfecture de la Gironde réintérait ses locaux habituels après une réhabilitation de l'immeuble, mais aussi au moment où les changements étaient nombreux en raison de la mise en œuvre de la réforme des titres et de la modernisation du contrôle de légalité.

Comment vous y êtes-vous pris ?

De manière délibérée, en désignant officiellement une animatrice du changement qui a bénéficié de la formation appropriée.

De manière pragmatique et progressive : le premier chantier LEAN a été lancé sur un bureau qui connaissait des difficultés de fonctionnement ce qui a permis de remettre les choses à plat.

Deux éléments ont été primordiaux : un engagement effectif et visible de la totalité de la hiérarchie : du corps préfectoral au chef de bureau ; une attention très forte portée aux agents et leur participation au diagnostic de la situation ainsi qu'à l'élaboration du plan d'action. La lutte contre la fraude a été intégrée dans l'amélioration des processus.

Quels sont les résultats ?

Ils sont de trois types : une amélioration des processus et de la qualité de service au profit des usagers, notamment la diminution des délais ; une amélioration des modalités quotidiennes du travail des agents avec une baisse du stress créée par le sentiment d'être toujours en retard et la fierté des agents pour leurs résultats et la suppression des piles de dossiers en attente de traitement ; une meilleure utilisation des moyens attribués à la préfecture.

La réforme des modalités de délivrance du permis de conduire (projet FAETON) est lancée. Le ministère s'est mis en capacité de respecter l'échéance du 19 janvier 2013, date d'entrée en vigueur de la directive du parlement et du conseil européen relative au



permis de conduire. Cette directive marque une nouvelle avancée dans l'harmonisation des règles applicables dans les Etats de l'Union européenne, en vue de lutter contre la fraude et de favoriser la libre circulation des personnes. Le nouveau système d'information FAETON gèrera l'ensemble des dossiers de permis de conduire, de l'inscription en auto-école à la délivrance des titres et à la gestion des droits à conduire.

Les **nouveaux titres pour les étrangers**, intégrant la biométrie (visa valant titre de séjour, titre pluriannuel), sont progressivement mis en place depuis mi-2011.

Pour améliorer la qualité du service rendu aux particuliers et aux entreprises, l'ensemble des composantes du ministère s'est engagé dans la démarche de développement du **référentiel Marianne**. Les préfectures ont, par ailleurs, mené le déploiement de Qualipref. De même, le déploiement du dispositif PARAFE (sas automatique de contrôles aux frontières) participe à l'**accélération des contrôles transfrontières des passagers dans les aéroports** et améliore la qualité de l'accueil dans les aéroports français sans négliger les aspects liés à la sécurité.

Sas automatiques de contrôle aux frontières (projet PARAFE)



Par Nadine Joly,
directrice de la police aux frontières de Roissy
et Xavier Guizard,
chef du projet PARAFE

Quelle est l'origine de cette mesure ?

Le conseil de modernisation des politiques publiques, au cours de sa réunion du 12 décembre 2007 a confié au ministère chargé de l'immigration la mission de mettre en œuvre un système de passage automatique aux frontières dans les aéroports français.

Cette mesure a pour objet d'améliorer la qualité du service rendu aux passagers, et par voie de conséquence leur satisfaction, ainsi que de permettre aux fonctionnaires de la police aux frontières (PAF) d'assurer un contrôle des flux migratoires conforme aux exigences légales malgré l'augmentation constante du trafic aérien.

Qu'est-ce qu'un sas automatique ? Qui est concrètement concerné ?

Le passage de la frontière par le biais du dispositif PARAFE se matérialise par la présentation du passeport devant un sas automatique, lequel authentifie le passager grâce à son empreinte digitale. Il permet un passage sécurisé et accéléré par rapport aux dispositifs traditionnels.

PARAFE, entièrement gratuit, s'adresse à tout citoyen majeur de l'Union européenne, de l'espace économique européen et de la confédération helvétique.

Quels sont les résultats chiffrés ?

Déployé dans les aéroports parisiens de Roissy-Charles-de-Gaulle et d'Orly depuis la fin de l'année 2009, ce dispositif rencontre un grand succès.

PARAFE c'est, au 1er décembre, 556 000 passages enregistrés.

Le dispositif sera très prochainement déployé à Marseille-Provence puis sur demande à tous les aéroports qui le souhaiteraient.

Dans un souci de faciliter les démarches des usagers, **de nombreux chantiers de simplification ont été lancés**. Des démarches administratives ont ainsi été dématérialisées, comme l'inscription sur les listes électorales, la création d'associations ou la déclaration de perte de papiers.

Parallèlement, **le contrôle de légalité des actes des collectivités territoriales a été centralisé dans 90 des 101 préfectures et réorienté sur les domaines les plus stratégiques** (marchés publics, urbanisme). Du fait de la réduction du périmètre du contrôle, le volume des actes est passé de 6,5 à 5,5 millions.

L'application ACTES sera déployée dans toutes les préfectures en 2012. Les objectifs de transmission dématérialisée d'actes et de raccordement de collectivités au dispositif ont largement été dépassés. Fin 2011, 16% des actes ont été télétransmis et 19% des collectivités territoriales sont désormais raccordées à l'application.

3) Optimiser le fonctionnement de l'administration

L'ensemble des fonctions supports a fait l'objet de réformes en profondeur. La **fonction RH** a été marquée par l'achèvement de la fusion des filières administratives, l'intégration des personnels civils de la gendarmerie et la substitution entre personnels actifs de police et personnels administratifs et techniques. La mise en place d'un schéma directeur des SIC et le chantier de rapprochement des plateformes informatiques a permis une rationalisation de la **fonction SIC**. De nombreux achats sont désormais communs. La **filière immobilière** du ministère s'est réformée notamment en intégrant. La **maintenance aéronautique des hélicoptères** du ministère de l'intérieur a été réorganisée.

Mutualisation de la maintenance des moyens aériens de la sécurité civile et de la gendarmerie nationale



Par Pierre Maitrot,
chef du bureau des moyens aériens à la direction
générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

et le colonel Daniel Leimbacher,
commandant les forces aériennes de la gendarmerie
nationale

En quoi l'intégration de la gendarmerie au ministère de l'intérieur a-t-elle permis des mutualisations avec la sécurité civile ?

L'intégration de la gendarmerie nationale au ministère de l'intérieur a permis de rationaliser la maintenance des flottes d'hélicoptères. La DGSCGC et la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) possèdent l'une et l'autre des EC 145 et des Ecureuils. Aussi, la logique de mutualisation s'est imposée pour la maintenance des EC 145 au sein du GHSC (groupement hélicoptères de la sécurité civile) de Nîmes et des Ecureuils au sein du GMCO/GN (groupe de maintien en condition opérationnelle de la gendarmerie nationale) à Orléans.



Pour ce faire, la gendarmerie a déjà mis en place un détachement de 7 gendarmes à Nîmes et prévoit d'y affecter 7 personnels supplémentaires au fur et à mesure de la montée en charge des plans de maintenance des flottes et des capacités d'infrastructure. La sécurité civile détachera des renforts ponctuels de techniciens chez les gendarmes à Orléans, dans l'attente de l'affectation des 3 ETP prévus dans les conclusions du mandat RGPP.

Le projet d'extension du centre de maintenance de Nîmes a-t-il progressé ?

L'extension du centre de maintenance de la sécurité civile à Nîmes est nécessaire pour la prise en compte de l'ensemble de la maintenance des EC145 de la gendarmerie affectés en métropole. Aujourd'hui, seul un plot de maintenance a pu être réservé à un appareil de la gendarmerie, compte tenu des surfaces disponibles.

Le DGSCGC a notifié les marchés d'extension du centre de maintenance en novembre 2011. Les travaux devraient débuter début 2012 pour une livraison en fin d'année. L'enjeu est de posséder la capacité à intégrer totalement la charge de maintenance correspondant à la réalisation des visites périodiques des EC145 de la gendarmerie basés en métropole pour la fin de l'année 2012.

Au cours de cette période transitoire sensible, la gendarmerie, pour ne pas obérer sa capacité opérationnelle, s'appuiera sur un marché externalisé par le ministère de la défense afin d'absorber les visites ne pouvant être exécutées à Nîmes.

L'administration centrale chargée de l'outre-mer a été réorientée sur les missions d'évaluation, de pilotage et de synthèse.

La direction de la sécurité civile et une partie de la direction de la prospective et de la planification de la sécurité nationale ont fusionné dans la **direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises**.

Dans le champ de l'immigration, un nouvel opérateur a été créé, dont les missions sont tournées vers l'accueil et l'intégration des étrangers, l'**Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII)**. L'OFII assure les fonctions de l'ancienne agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations (ANAEM) et la formation linguistique des étrangers auparavant assurée par l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE). Des mesures ont également été entreprises pour améliorer la gestion des centres de rétention administrative et des centres d'accueil des demandeurs d'asile, ce qui a permis de réduire leurs coûts de fonctionnement.



Revue détaillée des mesures

1) Rattacher la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur afin d'accroître l'efficacité de la politique de sécurité

Depuis début 2011, l'intégration de la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur a continué de porter ses fruits, police et gendarmerie renforçant leurs efforts de rationalisation et de mutualisation.

- Deux centres communs de maintenance des hélicoptères de la gendarmerie et de la sécurité civile ont été créés à Orléans et à Nîmes.
- L'école de formation initiale de la police nationale de Châtelluguyon a été fermée et la fermeture de l'école de Fos-sur-Mer a été annoncée pour septembre 2012.
- La police et la gendarmerie ont poursuivi leur politique de mutualisation de formations continues. Depuis le début de l'année, 666 gendarmes et 476 policiers ont suivi des formations continues en commun, pour un équivalent de 3034 journées de formation, dans des domaines aussi variés que la garde à vue, le faux monnayage, les langues étrangères, la préparation à l'expatriation, l'entomologie légale...

Mesures	Avancement
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	

D'ici fin 2012, les forces de sécurité approfondiront encore les axes de mutualisation de leur formation continue et de convergence des équipements de police technique et scientifique.

2) Recentrer les forces de sécurité sur leur cœur de métier et sur leur mission prioritaire de protection des citoyens

Depuis le début 2011, le ministère de l'Intérieur a pu redéployer, à partir de missions périphériques, un important potentiel vers des missions opérationnelles au service des citoyens.

- La mobilisation de forces de sécurité pour la garde statique a été réduite dans sept nouvelles préfectures (Loire, Drôme, Essonne, Indre, Seine-Saint Denis, Meurthe-et-Moselle, Moselle), par recours à des dispositifs de vidéo-protection ou à des sociétés privées.
- Les escortes des convois exceptionnels sont désormais fréquemment assurées par des sociétés du secteur privé (1^{er} juillet 2011). Le désengagement des forces de sécurité en ce domaine a été rendu possible par la parution d'un décret du 28 mars 2011 et d'un



arrêté du 4 avril 2011 relatifs à l'accompagnement et au guidage des transports exceptionnels. Un nouveau métier a été créé : celui de guideur professionnel.

- Quinze escadrons de gendarmerie mobile ont été dissous, et le format des compagnies républicaines de sécurité a été homogénéisé à quatre sections, ce qui achève le recentrage des forces mobiles sur leurs missions prioritaires et la réduction de leur format.
- En déclinaison d'un protocole général entre les ministères de la Justice et de l'Intérieur, les premiers protocoles locaux ont été signés entre les juridictions et le ministère de l'Intérieur pour réorganiser la présence des policiers et gendarmes assurant la sécurisation des enceintes judiciaires et des salles d'audience ainsi que la garde des dépôts. Ainsi, à l'automne 2011 12 protocoles locaux ont déjà été signés et 21 autres le seront dans les semaines à venir. Dans tous les ressorts des cours d'appel des négociations sont en cours.
- Le développement de la visioconférence a permis de poursuivre la réduction du nombre de transferts de détenus devant être auditionnés par des magistrats (135 000 extractions en 2010 contre 150 000 deux ans plus tôt) et de libérer ainsi les forces de sécurité auparavant mobilisées par ces transferts.
- La mission de transfèrement de détenus a par ailleurs commencé à être confiée à l'administration pénitentiaire, dans deux régions : Lorraine et Auvergne, suite du protocole d'accord approuvé à l'automne 2010 avec le ministère de la Justice.

Mesures	Avancement
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	FINIE
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	
Pouvoir suivre par Internet les grandes étapes du traitement de sa plainte (de son dépôt au traitement par le tribunal)	
Réduire le nombre de formations musicales dans la police et la gendarmerie	

Le ministère de l'Intérieur, en lien avec le ministère de la Justice, va poursuivre la réduction de la mobilisation des forces de sécurité assurant des missions au profit du ministère de la Justice. L'ensemble des sites judiciaires devront être couverts par des protocoles locaux d'ici la fin de l'année 2012.

D'ici fin 2012, l'administration pénitentiaire continuera à reprendre progressivement les missions de transfèvements, hors transfèvements de détenus dangereux, dans l'ensemble des régions, selon un plan s'étalant jusqu'en 2013.



3) Adapter les forces de sécurité aux évolutions de la délinquance par une meilleure couverture du territoire

Depuis le début de l'année 2011, la présence des forces de sécurité a été réorganisée en profondeur :

- Après Paris, de nouvelles polices d'agglomération ont été créées à Lille, Bordeaux, Lyon et Marseille. Placées sous un commandement unifié, au sein d'un même bassin de délinquance, elles permettent de mieux partager l'information et d'assurer une meilleure collaboration entre les différents services de police, en vue de lutter plus efficacement contre toutes les formes de violence.
- Le dispositif des patrouilleurs, qui vise à augmenter la présence des policiers sur la voie publique, a été généralisé sur l'ensemble du territoire (1^{er} juillet 2011), ce qui a permis une hausse, au niveau national, de 28 % du nombre des patrouilles non motorisées soit 40 000 de plus et une progression de 43,9% des patrouilles non motorisées.

Mesures	Avancement
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 brigades de surveillance de terrain (ex-UTeQ) et des compagnies de sécurisation et d'intervention	FINIE

D'ici fin 2012,

- Une évaluation des polices d'agglomération sera conduite.
- L'implantation des unités de gendarmerie continuera à être rationalisée, dans la continuité des ajustements opérés depuis 2009.

4) Favoriser la lutte contre l'insécurité routière grâce à une réorganisation des forces et à l'amélioration de leurs outils

Depuis début 2011,

- La police et la gendarmerie ont continué à orienter les contrôles sur les zones et les horaires les plus accidentogènes et à développer leur coordination dans la lutte contre l'insécurité routière. Par ailleurs, à la suite d'une hausse temporaire de la mortalité sur la route, lors du comité interministériel de sécurité routière, un nouveau train de mesures a été décidé. Leur mise en œuvre porte déjà ses fruits puisqu'à fin août, les chiffres de la sécurité routière étaient à nouveau orientés à la baisse (-4,1% des accidents corporels et légère diminution du nombre de tués sur les onze premiers mois de l'année).
- Les forces de sécurité de l'Etat ont été équipées en assistants numériques personnels pour mettre en œuvre le procès verbal électronique dans onze régions. Les forces de sécurité, seront équipées dans les douze régions restantes en 2012. Les communes de Chantilly, Meaux, Suresnes, Angers, Boulogne-Billancourt et Clermont-Ferrand ont équipé leurs polices municipales d'assistants numériques personnels. Le fonds d'amorçage mis en place et la campagne de communication lancée par l'agence nationale de traitement automatisé des infractions doit permettre des raccords plus importants en 2012, dont les communes de Lille, Lyon et Marseille.



Mesures	Avancement
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	
Réformer les modalités d'examen du permis de conduire	

5) 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 le début de l'année 2011,

- La direction de la sécurité civile et une partie de la direction de la prospective et de la planification de la sécurité nationale ont été fusionnées dans la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises. A cette occasion, la fonction immobilière de la direction de la sécurité civile a été transférée à la direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières (DEPAFI) qui est désormais l'unique prestataire immobilier du ministère, après l'intégration du bureau des affaires immobilières de la gendarmerie nationale et la prise en compte par les secrétariats généraux d'administration de la police (SGAP) au niveau local des nouvelles opérations domaniales de la gendarmerie et la maintenance spécialisée.
- Le schéma directeur informatique du ministère a été adapté, notamment pour prendre en compte le périmètre des systèmes d'information concernant les procédures d'immigration, à la suite du rattachement du ministère chargé de l'immigration au ministère de l'Intérieur. Une expérimentation a par ailleurs été lancée sur trois sites pour réformer la chaîne de soutien local, en confiant ce soutien soit à la police, soit à la gendarmerie, soit aux préfectures. Enfin, dans le cadre de la rationalisation des plateformes d'hébergement de serveurs, une offre de service a été faite à d'autres administrations pour accueillir leurs applications.
- La Préfecture de Police a débuté la réorganisation de ses fonctions support, avec une réduction des échelons de proximité de la direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne et de la direction de l'ordre public et de la circulation, et, pour corollaire, une meilleure articulation avec le SGAP de Paris, ainsi qu'un allègement de ses services centraux dans le domaine de la formation ou encore dans la gestion des procès verbaux grâce au procès verbal électronique.
- Un comité ministériel des achats a été créé par arrêté du 6 avril 2011. Il s'est réuni le 16 juin 2011. L'économie réalisée pour l'année 2011 sera de 38 M€.
- La rationalisation de la fonction RH du ministère a permis d'optimiser le ratio gérants/gérés de 3,15% en juin 2008 à 2,32% fin 2011 pour une cible initialement prévue de 2,45%.



Mesures	Avancement
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	
Rationaliser les systèmes d'information et leur pilotage	
Optimiser et déconcentrer la fonction immobilière	
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.)	

D'ici fin 2012, les fonctions support de la police et de la gendarmerie entreront dans une phase de réforme plus approfondie, avec la rationalisation de l'ensemble des fonctions RH et de support de la police, l'optimisation des ateliers automobiles de la police et de la gendarmerie (transfert du contrôle technique au secteur privé), la mutualisation des fonctions d'entretien immobilier de la police et de la gendarmerie ou encore l'installation d'un syndic unique pour chaque hôtel de police.

6) Améliorer l'efficacité des politiques de l'État outre-mer et réorganiser l'administration en charge de leur mise en œuvre

Depuis le second semestre 2011, la délégation générale de l'outre-mer (DéGéOM) n'assure plus la tenue, ni la conservation des triplicatas des actes d'état-civil des communes d'outre-mer. Elle a également cessé d'authentifier les actes. L'origine de cette mission remonte au XVII^{ème} siècle, en raison des difficultés climatiques de conservation des documents outre-mer, et afin de permettre aux intéressés résidant en métropole, d'obtenir copie des actes dans des délais raisonnables. En 2012, le service de l'état-civil de la DéGéOM fermera. Les agents font d'ores et déjà l'objet d'un accompagnement professionnel individualisé. Le fonds documentaire sera transféré au centre des archives d'Aix-en-Provence.



Mesures	Avancement
Réexaminer les éléments particuliers de la fonction publique d'outre-mer	
Mettre fin à l'obligation de tenue et de transmission par les communes d'outre-mer de triplicatas des actes d'état-civil	

7) Moderniser les missions des préfectures afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des usagers

En 2011,

- Les modalités de gestion des titres ont continué à être modernisées. Les objectifs de délais de délivrance des titres, dont la gestion a été informatisée et centralisée, ont été respectés (7 jours pour les passeports biométriques et 3 jours pour les certifications d'immatriculation). Par ailleurs, la proposition de loi relative à la protection afin de permettre le déploiement de la CNIE en 2012 a été votée en première lecture. Son adoption définitive devrait intervenir début 2012 pour permettre le déploiement de la CNIE en 2013.
- La centralisation du contrôle de légalité en préfecture est effective dans 90 des 101 départements. L'application permettant la dématérialisation de la transmission des actes budgétaires des collectivités aux préfectures (ACTES budgétaire) a été expérimentée avec succès. L'ensemble des préfectures en seront équipées en 2012.

Mesures	Avancement
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	
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)	
Réformer le secrétariat des commissions départementales de sécurité	

Le ministère de l'écologie et le ministère de l'intérieur feront après arbitrage aboutir la réforme de l'organisation et du fonctionnement des commissions départementales de sécurité et d'accessibilité sans remise en cause du niveau de sécurité.



D'ici fin 2012, la mutualisation des activités des agents en poste dans les résidences du corps préfectoral et dans les garages et parcs automobiles sera poursuivie. Certaines de ces activités seront externalisées en fonction des départements.

8) Simplifier les démarches administratives

En 2011, le ministère a continué ses efforts de simplification des démarches des citoyens. Désormais, plus de la moitié de la population française peut réaliser à distance sa demande d'inscription sur les listes électorales et son recensement citoyen à 16 ans. La création d'associations peut s'effectuer en ligne, sur un espace personnalisé, sans avoir à se déplacer dans trois départements (Nord, Manche et Paris). E-crédation sera généralisée à l'ensemble du territoire début janvier 2012 (hors Alsace et Moselle). D'ici fin 2012, les déclarations de modification et de dissolution d'associations pourront également s'effectuer en ligne. Une seule déclaration suffit à l'utilisateur en cas de perte ou de vol de sa carte nationale d'identité, de son passeport, de son permis de conduire et de son certificat d'immatriculation. En 2012, l'utilisateur pourra également, via internet, générer les formulaires Cerfa de demande de renouvellement de permis de conduire et de certificat d'immatriculation. Il pourra enfin effectuer en ligne une pré-demande de passeport et payer en ligne ses timbres fiscaux.

Mesures	Avancement
Effectuer en une seule fois la déclaration de perte et la demande de remplacement des papiers perdus	
Dématérialiser les déclarations de création, de modification et de dissolution d'association	
Demander en ligne son inscription sur les listes électorales	
Permettre l'utilisation des factures électroniques grâce à l'insertion d'un code barre 2D à l'appui de l'ensemble des démarches administratives nécessitant ces justificatifs	
Dématérialiser la procédure de changement de titulaire d'un véhicule suite à une cession entre particuliers	
Simplifier les démarches liées à la construction des établissements recevant du public (ERP)	
Dématérialiser la transmission des listes électorales des collectivités en préfecture	
Simplifier la procédure de reconnaissance d'état de catastrophe naturelle	
Déclarer en ligne la cession de véhicules de particulier à particulier	
Eviter aux collectivités d'avoir à informer plusieurs fois les services de l'Etat (DJEPVA, SGAE, Préfectures) des subventions qu'elles versent aux associations	NOUVELLE MESURE
Eviter au cédant d'un véhicule de recevoir les amendes contractées par l'acquéreur	NOUVELLE MESURE

D'ici fin 2012, les documents utilisés comme justificatifs pour les démarches administratives (factures EDF ou de téléphone) seront sécurisées par l'insertion d'un code-barres 2D. Les listes électorales seront transmises par les mairies aux préfectures par voie dématérialisée.



9) Améliorer le processus de délivrance des demandes de visa

En 2011, l'expérimentation d'externalisation du recueil des données biométriques des demandeurs de visa a débuté à Alger. Elle se poursuivra en 2012 à Istanbul, Izmir et Londres.

Mesures	Avancement
Accélérer l'externalisation du recueil des demandes de visa et l'étendre au recueil des données biométriques	

D'ici fin 2012, un premier bilan de l'expérimentation de l'externalisation du recueil des données biométriques des demandes de visa sera dressé dans la perspective d'une généralisation.

10) Simplifier l'accueil et améliorer l'intégration des étrangers en situation légale

Depuis début 2011,

- La loi relative à l'immigration, l'intégration et la nationalité du 16 juin 2011 a étendu la population éligible à un titre pluriannuel aux scientifiques chercheurs (art. 23) et aux salariés hautement qualifiés « carte bleue européenne » (art. 17). Les conjoints de ces deux catégories, des salariés en missions et des cartes compétences et talents bénéficient d'une carte de séjour « vie privée familiale » pluriannuelle (art. 23 et 25).
- Un référentiel de coûts et une grille de financement des centres d'accueil des demandeurs d'asile (CADA) ont été établis. Ils permettront d'atteindre un objectif de diminution de coûts des CADA de 8% à horizon 2013.

Mesures	Avancement
Simplifier les démarches de réunification familiale des réfugiés	FINIE
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	
Rationaliser la gestion des CADA	

D'ici fin 2012 :



- Le recouvrement des droits versés à l'OFII sera transféré à la direction générale des finances publiques, dans un souci de rationalisation et pour améliorer le taux de recouvrement.
- Le délai prévisible moyen de jugement de Cour Nationale des Demandeurs d'Asile (CND) sera ramené à 6 mois, contre 13 mois en 2009, contribuant ainsi à réduire le montant global de l'allocation versée aux demandeurs d'asile tout en réduisant les délais d'attente.

11) Améliorer les contrôles aux frontières et renforcer la lutte contre l'immigration clandestine

Depuis début 2011, le ministère a commencé à engranger les fruits de plusieurs réformes de modernisation en matière de contrôle aux frontières et de lutte contre l'immigration clandestine.

- Neuf nouveaux sas ont été installés dans les aéroports parisiens, ce qui porte leur nombre à 24. Une convention a été passée avec la chambre de commerce et d'industrie (CCI) des Bouches-du-Rhône en vue de l'installation de sas à l'aéroport de Marseille-Marignane en 2012.
- Les centres de rétention administrative (CRA) du Mesnil-Amelot 2 et 3 ont été ouverts. La gestion des CRA de Rennes, Metz, Strasbourg et Perpignan a été transférée de la gendarmerie à la police aux frontières. Le coût de fonctionnement de l'ensemble des CRA a été réduit de 5%, action qui sera reconduite en 2012.

Mesures	Avancement
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	FINIE
Participer à la lutte contre la fraude aux droits sociaux	
Améliorer la gestion des CRA pour en réduire les coûts	

Au 1^{er} janvier 2012 les organismes de sécurité sociale auront accès à l'application de suivi des dossiers des ressortissants étrangers, ce qui permettra de mieux lutter contre la fraude aux droits sociaux.

D'ici fin 2012, de nouvelles conventions seront signées avec d'autres sociétés aéroportuaires pour l'installation de sas automatiques de contrôle, sur le modèle de la convention signée avec la CCI des Bouches-du-Rhône.



Synthèse des mesures finies depuis mars 2011

- ▶ Recentrage des forces mobiles sur les missions prioritaires et en réduire le format
- ▶ Renforcer le rôle des brigades de sécurité de terrain (ex UTeQ) et des compagnies de sécurisation
- ▶ Simplification des démarches de réunification familiale des réfugiés
- ▶ Transfert de la garde des centres de rétention administrative à la police aux frontières

Rappel des mesures finies avant 2011

- ▶ Demandes de naturalisation : suppression de la double instruction par les préfectures d'une part et par la direction des populations et des migrations d'autre part
- ▶ Coordonner et rationaliser les contrôles dans le secteur des hôtels-café-restaurants
- ▶ Supprimer les unités de la police aux frontières dans les départements dans lesquels son activité est faible
- ▶ Mettre en place auprès des préfets des pôles d'éloignement pour améliorer le taux de réussite des reconduites à la frontière
- ▶ Transfert de la gendarmerie nationale sous l'autorité du ministre de l'intérieur
- ▶ Allègement des sujétions imposées par le code de procédure pénale aux forces de sécurité
- ▶ Mise en place de la police d'agglomération parisienne
- ▶ Favorisation du développement économique de l'outre-mer
- ▶ Fin progressive du dispositif de suspensions versées aux fonctionnaires allant s'installer outre-mer pour leur retraite sans y avoir travaillé une durée minimale
- ▶ Transformation de l'administration de l'outre-mer en délégation centrée sur les tâches à forte valeur ajoutée
- ▶ Délivrance de visas valant titre de séjour pour les demandeurs de visa de long séjour
- ▶ Recentrage des missions d'accueil et d'intégration des étrangers sur l'OFII, nouvel opérateur du ministère, et consolidation des ressources
- ▶ 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)
- ▶ Clarification de la responsabilité en matière de visas entre le ministère des Affaires Étrangères et Européennes et le ministère chargé 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



Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

Vue d'ensemble

La révision générale des politiques publiques (RGPP) a donné au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie un cadre dynamique pour lancer un ensemble de réformes ambitieuses au service des usagers. Quatre ans plus tard, les transformations opérées ont largement contribué à rendre plus facile la vie des entreprises et à renforcer la protection des consommateurs. Certaines des mesures prises s'adressent directement aux usagers ; d'autres visent l'amélioration du service rendu à travers la rationalisation de l'organisation de l'administration.

Dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises

Les réseaux d'appui aux entreprises ont été modernisés. **L'efficacité des interventions d'Oséo** auprès des petites et moyennes entreprises a été accrue. La fusion de diverses entités juridiques en une entreprise publique unique dotée d'un réseau régional rationalisé permet désormais à **Oséo d'apporter aux entrepreneurs un conseil complet** en matière d'innovation et de financement du développement.

Rationaliser l'organisation d'Oséo



Par Etienne Oudot de Dainville,
sous-directeur « financement des entreprises et marché
financier » à la direction générale du Trésor
et administrateur d'Oséo)

« Une réforme complexe qui a simplifié la gouvernance, amélioré l'accès aux financements de marché et facilité le travail collectif. »

« **Oséo SA est un partenaire incontournable des PME et entreprises innovantes** à qui elle octroie des aides à l'innovation, des garanties de prêts bancaires et des financements à moyen et long terme, le plus souvent en partenariat ou en cofinancement avec les banques. Oséo conduit en la matière **les missions d'intérêt général** qui lui sont confiées par l'Etat, notamment en cas de défaillance de marché.

La création d'Oséo SA à partir de **la fusion des trois sociétés** Oséo garantie, Oséo financement et Oséo innovation **est l'aboutissement d'un processus de rapprochement initié en 2005**. Cette fusion des entités opérationnelles s'est effectuée dans un contexte marqué par le doublement de l'activité d'Oséo pendant la crise et une recapitalisation de la structure à hauteur de 440 millions d'euros.



C'était une **réforme complexe** : il a fallu **modifier les textes** fondateurs de 2005 par une loi et ses décrets d'application, **coordonner l'ensemble des tutelles de l'Etat** (économie et finance, budget, recherche), **négocier avec les autres actionnaires majeurs** que sont la Caisse des dépôts et consignations (27% du capital de la SA contre 61% pour l'Etat) et les banques (9%), **revoir la gouvernance**. Il a été fait le choix de constituer un établissement public à caractère industriel et commercial de tête composé uniquement de représentants de l'Etat : c'est la structure privilégiée de dialogue entre l'Etat et la société anonyme. Près de deux ans ont été nécessaires pour mener à bien la réforme. Il y a eu de nombreuses consultations pour arriver à une solution consensuelle entre l'ensemble des services de l'Etat, les autres actionnaires et Oséo.

La gouvernance est désormais plus lisible et efficace : il n'y a plus qu'un seul conseil d'administration et tous les administrateurs ont une vision globale sur les trois métiers : innovation, financement, garantie ; les tutelles se coordonnent mieux et l'Etat ne parle que d'une seule voix ; les deux grands actionnaires se concertent en amont pour avoir des positions cohérentes.

Une comptabilité analytique séparée pour chacune des activités a effectivement été mise en place. Imposée par la loi, elle est un outil de gestion et de contrôle puissant et garantit l'étanchéité des financements entre les activités d'intérêt général et les activités pour compte propre.

Cette organisation clarifiée a facilité de façon certaine l'accès d'Oséo aux financements de marché, avec une première émission de dette obligataire de long terme en septembre 2011 qui permet à Oséo de diversifier ses sources de financement.

La nouvelle structure facilite le travail collectif. Oséo doit continuer dans cette voie en s'intégrant pleinement dans l'équipe de France de l'export et en mettant en œuvre, avec le Fonds stratégique d'investissement (FSI) et CDC-Entreprises, le nouveau FSI-Région.

Le coût des services rendus aux entreprises par les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et par les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) a été réduit par un abaissement des taxes fiscales perçues. Ainsi sur l'exercice 2010 et au regard de la projection de 2011, **le gain pour les entreprises est de près de 30 millions d'euros** par rapport à 2009.

L'accompagnement des entreprises françaises dans leur développement à l'international s'est professionnalisé grâce à un recentrage de l'Etat sur ses missions régaliennes et un transfert vers **le réseau Ubifrance de l'accompagnement des petites et moyennes entreprises**. Ce réseau spécialisé, fort de 1 400 collaborateurs implantés dans 46 pays à fin 2012, accompagne d'ores et déjà 20 000 entreprises par an.

Simplifier les démarches administratives pour les entreprises

Les dispositifs d'aide aux entreprises ont été améliorés. **Le soutien financier du ministère à la création d'entreprise et à l'innovation a été concentré** sur quelques cibles pour un impact plus fort : 1) les aides à l'innovation ont été concentrées sur les entreprises de moins de 5 000 salariés ; 2) les prêts à la création d'entreprise ont été concentrés sur les projets de 45 000 euros au maximum et accordés uniquement s'ils couvraient plus de 15% du montant du projet ; 3) l'action régionale de l'Etat en matière d'aide aux entreprises s'est concentrée sur cinq thématiques prioritaires fixées au plan national, comme le soutien de l'innovation et de la technologie ou l'accompagnement des mutations.

Les formalités liées à la vie des entreprises ont été facilitées par la création de démarches en ligne ou de guichets uniques. La création en ligne d'une entreprise dans un secteur non réglementé, ce qui représente 29% du total des créations, a été rendue possible dès le 1^{er} janvier 2010. La création d'une entreprise d'activité de service dans certains secteurs réglementés a, elle aussi, été facilitée, et ce, par la création d'un guichet unique physique centralisant le contact avec le demandeur, et par la création d'un guichet

unique dématérialisé. En 2011, 65 % des créations d'entreprise sont possibles au travers d'un guichet unique dématérialisé et 71 % d'un guichet unique physique.

Les formalités de transfert de siège social, qui impliquent de tenir informés de multiples interlocuteurs, ont gagné en facilité grâce à la création d'une procédure en ligne qui permet de **ne saisir qu'une fois** les renseignements nécessaires.

A l'exportation, toutes les déclarations en douane sont dématérialisées depuis 2009 et les entreprises disposent d'un accès simplifié aux informations utiles au développement de leurs projets.

Simplifier les démarches à l'exportation



Par des partenaires de l'export

« Une équipe à l'international qui marque des points ! »

« La France est forte de 85 000 petites et moyennes entreprises et entreprises de taille intermédiaire exportatrices. Pour optimiser ce potentiel, il faut que chacune de ces entreprises puisse **facilement et rapidement avoir accès à l'appui coordonné des structures** en charge de l'appui au développement international des entreprises. Tel est l'enjeu de la signature, le 12 juillet 2011, **d'une charte nationale de l'exportation**. Cette charte vise à développer une véritable synergie, une complémentarité entre l'ensemble des acteurs publics de soutien à l'internationalisation des entreprises. Au niveau national, elle clarifie le rôle des acteurs du soutien des entreprises à l'international, en France et à l'étranger, elle définit des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis (notamment en termes de détection et d'accompagnements des entreprises, en particulier les primo exportateurs etc...).

Cette charte nationale a également vocation à servir de support **au développement de chartes régionales**. Dans ce cadre, la **création d'un guichet unique de l'export dans chaque région** constitue un dispositif d'appui public plus lisible et plus efficace. Il place l'entreprise au cœur du dispositif. Les entreprises pourront ainsi compter, via un guichet unique, sur une équipe régionale de l'export forte d'une détermination partagée à les appuyer dans leurs projets de développement à l'international. A ce jour, 8 guichets uniques sont déployés en région, ils seront généralisés en 2012. Grâce à une vision globale régionale, tous les acteurs pourront mobiliser efficacement leurs efforts.

Parallèlement à ces guichets uniques, **un nouveau portail a été mis à disposition des entreprises**, pour leur offrir sur un site unique toutes les informations utiles pour leurs démarches à l'international : coordonnées des différentes administrations et des partenaires de l'Etat, procédures douanières, outils de financement à l'export. Ce site offre **un accès simplifié à l'information sur les étapes clés d'un projet d'exportation**. Il accompagne tout particulièrement les primo exportateurs dans leurs démarches. Toutes les procédures sont expliquées en cinq à dix lignes. Le jargon de l'exportation a été banni pour adopter un langage compréhensible par tous. Etape par étape, ceux qui ne sont pas encore des professionnels de l'export sont guidés. Ce premier niveau d'information est décliné en informations plus précises pour les entreprises qui disposent d'une expérience à l'international. Vous aussi, partez à la découverte de ce site : cliquez sur « import-export.gouv.fr. »

Protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale

La protection des consommateurs et la garantie d'une concurrence loyale ont été consolidées. **Le centre d'appel national « Info service consommation »**, créé pour répondre aux préoccupations des consommateurs, a amélioré la qualité du service rendu, notamment en **termes de rapidité de réponse aux appels**.

La direction générale de l'alimentation et la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ont amélioré leur **coordination en matière de sécurité alimentaire et leur pilotage des contrôles** dans ce secteur.

Le fonctionnement concurrentiel des marchés a été renforcé **par la création de l'Autorité de la concurrence**, dotée de pouvoirs accrus par rapport à ceux de l'instance qu'elle a remplacée.

Rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs

L'organisation administrative du ministère a été rationalisée. L'administration centrale réorganisée offre une meilleure lisibilité de son action. La direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS), issue de la fusion de trois anciennes directions, constitue dorénavant un pôle unique de compétences autour des entreprises.

Un **guichet unique pour les entreprises au niveau régional a été créé**. Les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sont désormais opérationnelles sur tout le territoire, y compris dans les départements d'outre-mer. L'animation du réseau a été renforcée avec la création d'une délégation générale au pilotage. Les travaux d'optimisation des systèmes d'information dans les DIRECCTE ont permis de définir un système d'information cible et de mettre en place un réseau commun au sein des DIRECCTE. Les DIRECCTE assurent à présent l'instruction des demandes d'aide relevant du Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce.

La direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, l'interlocuteur unique de l'Etat en région dans le domaine économique et social



Par Rémy Bréfort, directeur régional des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Basse Normandie

« Une organisation régionalisée pour améliorer la performance de l'action publique »

Issue de 8 directions ou services existant regroupés dans une nouvelle structure régionale, chaque direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) est en capacité de répondre à l'ensemble des demandes des entreprises et des acteurs dans les domaines économique et social. Elle est **l'interlocuteur unique** qui n'a plus besoin de renvoyer vers d'autres interlocuteurs. Par exemple, la DIRECCTE



est aujourd'hui, pour les chambres consulaires, un interlocuteur sur des sujets variés pour lesquels elles avaient auparavant des correspondants dans plusieurs administrations. Le dialogue tant avec les organisations patronales qu'avec les organisations syndicales est de très bonne qualité.

En tant que responsable de la DIRECCTE Basse-Normandie depuis sa création, je me suis attaché, avec l'ensemble du comité de direction, à créer et à **développer ce nouveau collectif de travail** avec un double enjeu : assurer la continuité de l'action de l'Etat tout en mettant en œuvre de nouvelles manières de travailler pour que de la somme des savoirs et savoirs faire réunis dans la DIRECCTE se dégage une action de l'Etat non seulement plus simple et plus lisible mais également plus efficace. Pour cela, je me suis appuyé sur la définition du projet de service qui, dès le début de la création de la DIRECCTE, a permis de bâtir collectivement l'identité de la DIRECCTE Basse-Normandie au plus près du contexte économique et social de la région. J'ai voulu que **ce projet de service soit la « colonne vertébrale »** structurant au quotidien l'action de la DIRECCTE tout en lui donnant une vision sur son rôle à moyen terme.

Après deux ans d'existence, il se confirme que le regroupement au niveau régional des services de l'Etat permet de **réaliser un diagnostic pertinent sur les enjeux économiques et sociaux locaux** et par là de mettre en œuvre plus efficacement les politiques publiques y afférent.

J'ai pu notamment constater que dans une situation de crise comme celle d'une entreprise en difficulté, la DIRECCTE permettait **une meilleure réactivité** et une action plus efficace de l'Etat. En effet, la DIRECCTE dispose à la fois d'**une vision globale**, grâce au regroupement des compétences, et d'une approche en prise avec les réalités locales, grâce notamment à un fonctionnement intégrant pleinement les unités territoriales présentes dans chaque département. Pour illustrer cela, je peux prendre l'exemple de la branche ostréicole en difficulté venue solliciter la DIRECCTE sur des questions de chômage partiel et avec laquelle nous sommes en train de bâtir un projet de développement à l'exportation. Nous avons là une démonstration des synergies issues de la création de la DIRECCTE, synergies que je voudrais encore développer en mobilisant le nouveau collectif de travail régional pour non seulement continuer à travailler ensemble mais construire collectivement des façons de travailler innovantes en développant **une logique d'organisation apprenante**.

L'Institut national de la statistique et des études économiques a revu son système de tarification des études pour fixer des prix reflétant le coût réel des prestations fournies. Certaines fonctions support sont partagées dans le cadre des huit pôles interrégionaux. Les expérimentations sur **le recensement de la population en ligne** ont été réalisées avec succès.

Des contrats d'objectifs et de performance ont été signés avec les plus importants des opérateurs du ministère : ils visent une réduction de 1,5% des effectifs et de 10% des dépenses de fonctionnement. L'institut national de la propriété industrielle (INPI) est déjà parvenu à réduire ses coûts de fonctionnement de 3,5 millions d'euros tout en mettant en place un management des risques, complémentaire du contrôle de gestion.

Recentrer l'INPI sur son cœur de métier



Par Mme Caroline Mischler,
chef du bureau de la propriété industrielle
et de la qualité à la direction générale de la
compétitivité, de l'industrie et des services

Réalisation : Groupe Natekko - Illustration : Hype Studio - Architecture : Triptyque + Bidard/Raissi

« L'INPI renforce l'accompagnement des entreprises, notamment des PME, dans le domaine de la propriété intellectuelle par des mesures de sensibilisation et des modalités d'accueil améliorées. »

L'Institut national de la propriété intellectuelle a revu en profondeur sa façon de travailler en pensant systématiquement en termes **d'amélioration du service rendu pour ses usagers**. Cette orientation irrigue tous ses projets. Prenons par exemple le changement le plus visible, qui est le regroupement des trois sites actuels de Paris et Nanterre à Courbevoie, prévu pour septembre 2012. C'est évidemment une source d'économie (coûts de fonctionnement plus faibles car le bâtiment est plus récent et à énergie positive), mais c'est également une occasion pour l'opérateur de gagner en efficacité puisque ce déménagement s'accompagne d'une **redéfinition complète des processus** de l'INPI.

Grâce à l'INPI, toutes les entreprises et particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME) disposent d'une offre renouvelée et gratuite les aidant à mieux se protéger, grâce à un **dépôt facilité de leurs brevets et de leurs marques**, à renforcer leur veille concurrentielle et à valoriser leurs innovations.

Ainsi, les PME ont accès à une **prestation gratuite de pré-diagnostics** pour les aider à définir une stratégie de propriété industrielle. L'INPI en a réalisé 1 100 en 2010 et en prévoit 1 200 pour 2012 (contre 900 en 2008). Parallèlement, la DGCIS a publié un guide, disponible gratuitement, sur la propriété industrielle spécialement destiné aux PME.

L'INPI a aussi entièrement renouvelé son site internet (Inpi.fr) pour encourager l'accès de tous, et notamment des PME, à la propriété industrielle. Il y a eu 3,8 millions de visites au cours de l'année 2010, soit une augmentation de 15 % par rapport à 2009. En 2010, l'opérateur a également mis en ligne gratuitement toutes ses bases de données à disposition des utilisateurs. C'est **une mine d'informations qui va permettre d'encourager l'innovation** : plus de 5 millions de brevets français sont désormais en accès libre, ainsi que 70 millions de brevets issus de 90 pays.

Les entreprises ont également accès au service téléphonique INPI Direct, qui est devenu depuis 2009 une véritable plate-forme multimédia de renseignements et de services, à destination des usagers de l'établissement.

Pour moi, le principal acquis de la réforme, c'est la **création d'une nouvelle dynamique** chez l'opérateur. C'est un enjeu majeur car l'INPI est un acteur très important dans le développement de notre compétitivité par l'innovation.

Je crois que le regard extérieur apporté sur l'INPI par l'équipe d'audit RGPP qui a analysé finement toutes les mesures d'amélioration a été déterminante dans le déclenchement de cette dynamique.

Cet élan se poursuit avec **le passage à l'archivage électronique** du registre national du commerce et des sociétés avec un double bénéfice : réduire les coûts (on va détruire des kilomètres d'archives papier !) et améliorer le service rendu aux entreprises (un dépôt unique et réalisable par voie électronique).



Revue détaillée des mesures

1) Dynamiser les réseaux d'appui aux entreprises

En 2011, le réseau extérieur de la direction générale du Trésor a concentré son appui aux entreprises françaises **sur les grands contrats** et préparé l'achèvement du transfert à **Ubifrance des missions d'appui commercial aux petites et moyennes entreprises** avec les personnels associés : au 1^{er} janvier 2012, le réseau mondial d'Ubifrance sera fort de 75 missions dans 65 pays. Un nouveau contrat d'objectif et de performance entre l'Etat et Ubifrance a été signé pour 2012-2014. Les missions du réseau de la direction générale du Trésor, à savoir les analyses macro-économiques, l'appui aux grandes entreprises françaises, la diplomatie économique, le pilotage de la coopération économique ont été redéfinies. Chaque chef de service économique bénéficie à sa prise de poste d'une lettre de mission ; il établit un rapport de fin de mission.

La **diminution des taxes affectées aux réseaux consulaires** inscrite dans la loi du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services a permis de réduire la fiscalité pesant sur les entreprises à hauteur de **30 millions d'euros** par rapport à 2009.

Mesures	Avancement
Recentrer le réseau extérieur du ministère sur ses missions régaliennes	
Rationaliser les fonctions supports de la DG Trésor (administration centrale et réseau extérieur)	
Rationaliser l'organisation administrative des réseaux des chambres de commerce et des métiers	

En 2012, les fonctions support de la DG Trésor seront rationalisées en s'appuyant sur la cartographie réalisée en 2011. La rénovation du parcours professionnel des agents sera initiée en mettant en œuvre les propositions concrètes formulées à l'issue des entretiens de carrière, dont certains ont débuté dès 2011.

Les chambres consulaires poursuivront le renforcement de l'échelon régional du réseau en établissant des plans de mutualisation au niveau régional. Les chambres de commerce et d'industrie prépareront ainsi le basculement, prévu en 2013, de la gestion du personnel au niveau régional.

2) Améliorer le dispositif d'aides aux entreprises

En 2011, les modalités d'amélioration de la coordination des financeurs de réseaux d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprise ont été définies par voie de circulaire. **Un Comité régional de suivi des aides se met en place dans chaque région.** Le recensement précis des interventions financières, la définition d'une stratégie régionale d'accompagnement pour arrêter une offre cohérente, et une harmonisation des pratiques qui s'appuie sur un dialogue de gestion annuel commun aux différents financeurs sont en cours.

Mesures	Avancement
Réduire les délais de traitement des demandes d'aides relevant du FISAC	



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



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



En 2012, les centres techniques industriels (CTI) et les comités professionnels de développement économique (CPDE) auront mis en cohérence leur plan d'actions annuel dans le secteur de l'appui à l'international avec le programme d'Ubifrance. Ils développeront leurs ressources propres en application des stratégies élaborées en 2011. La négociation, initiée en 2011, des contrats d'objectifs et de performance entre chaque centre et l'Etat aboutira ; ces derniers incluront des éléments relatifs aux mutualisations et aux coopérations intersectorielles.

3) Simplifier les démarches administratives pour les entreprises

En 2011, au-delà des activités non réglementées accessibles depuis le 1^{er} janvier 2010, le guichet unique dématérialisé du créateur d'entreprise est opérationnel pour 10 activités de services réglementées. **Ainsi près de 65% des créations d'entreprise peuvent être réalisés de manière totalement dématérialisée.** En préparation du guichet dématérialisé, 31 activités de services réglementées ont été mises à disposition dans un guichet unique physique couvrant ainsi 47,5% des créations d'entreprise qui nécessitent des autorisations d'exercer. La création d'entreprise peut donc d'ores et déjà être réalisée dans un guichet unique physique dans 70,5% des cas.

Les entreprises inscrites au Registre du commerce et des sociétés et les professions libérales peuvent réaliser leurs modifications statutaires en ligne (18 cas de modifications, comme par exemple un changement de dirigeant, une transformation en EIRL...).

La lisibilité de l'action de l'Etat en matière **d'appui au développement à l'international des entreprises** est accrue grâce à la mise en ligne du **nouveau site importer-exporter.fr** issu de la refonte des sites préexistants. Une interface simplifiée rassemble les coordonnées des guichets uniques à l'export en région, offre un panorama des financements publics possibles et présente des études de marché. L'expérimentation d'un **échange de factures dématérialisées de bout en bout** est menée avec la Suisse, ce qui représente 70% des déclarations d'origine sur facture destinées à l'export depuis la France, elle s'appuie sur des entreprises pilotes.

Mesures	Avancement
Simplifier les démarches de création d'entreprise en créant un dossier unique dématérialisé du créateur ou du repreneur d'entreprise	
Créer un service en ligne de référence des aides disponibles à la création d'entreprises	
Permettre le transfert du siège social d'une entreprise en une seule démarche	
Faciliter les échanges entre les entreprises et les services administratifs	
Simplifier les démarches liées à l'exportation	
Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés	



Dispenser l'héritier direct de fournir, suite à un décès, un certificat d'hérédité ou un acte de notoriété pour la réalisation des démarches les plus courantes



En 2012, l'implantation des investissements sur notre territoire sera sécurisée. En effet, les filiales industrielles des groupes étrangers réalisent environ 30% de l'investissement corporel de l'industrie française. La réactivité de l'administration sera donc accrue par la désignation systématique par le préfet de région d'un **chef de projet pour l'accompagnement des investissements importants, une fois l'investissement localisé**.

Dans le cadre de la Charte nationale de l'exportation visant à développer les synergies entre les acteurs publics de soutien à l'internationalisation des entreprises, le déploiement de chartes régionales sera poursuivi afin, notamment, de constituer un guichet unique de l'export par région. Parallèlement, afin de venir en aide aux entreprises exportatrices, **200 fiches pays-produits dressant la liste de l'essentiel des démarches nécessaires pour exporter** seront accessibles.

L'évolution des usages, notamment bancaires, entamée en 2011, permettra aux héritiers en filiation directe, confrontés au décès d'un proche, d'avoir recours à **un acte d'état civil en lieu et place d'un certificat d'hérédité** pour réaliser des actes dits conservatoires, comme le paiement des frais d'obsèques ou de dernière maladie.

4) Mieux protéger le consommateur et garantir une concurrence loyale

En 2011, l'analyse des indicateurs de suivi des plaintes, pratiques ou incidents, l'analyse des risques et des évolutions réglementaires ont permis d'**optimiser la répartition des moyens de contrôle en matière de consommation et de concurrence** en fonction des enjeux de chaque territoire et chaque secteur d'activité. Une directive nationale d'orientation 2011 fixe des priorités qui sont déclinées au niveau régional au regard de **l'analyse régionale des risques**, permettant ainsi une programmation des deux tiers de l'activité. Le **temps consacré à l'enquête pour les agents métiers est en hausse**, il atteindra 75% à horizon 2013.

Un travail conjoint de la DGCCRF et de la DGAL a permis de faire **progresser le pilotage des actions en matière d'hygiène alimentaire dans dix domaines** dont la concertation sur les priorités de contrôle, la mise en place d'une plate-forme d'information sur les données de contrôle à partir des systèmes d'information existants, la sécurisation du cadre de gestion des alertes dans le domaine partagé et l'harmonisation des méthodes de contrôle en priorité sur la restauration commerciale.

Un audit pour approfondir l'analyse sur **la rationalisation de l'offre de service des réseaux de laboratoires** au regard des besoins qualitatifs et quantitatifs des services de contrôle a été lancé conjointement par l'inspection générale des finances, l'inspection générale de l'administration, le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux et le contrôle général économique et financier.

Mesure	Avancement
Renforcement de la coordination entre les administrations centrales (DGCCRF et DGAL) en matière de contrôle de l'hygiène alimentaire	
Optimiser le programme de contrôle de la DGCCRF	

En 2012, un **guide méthodologique partagé** sera élaboré et mis à la disposition des inspections de la DGCCRF et de la DGAL afin de réaliser leurs missions de façon harmonisée. Une plate forme d'information sur les données de contrôle commune à la



DGAL et à la DGCCRF sera également rendue opérationnelle. Les conclusions de l'audit relatif au réseau des laboratoires seront exploitées et transformées en recommandations.

5) Rationaliser l'organisation du ministère et de ses opérateurs

En 2011, huit directions régionales de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) se sont réorganisées en centres de service. **Huit conventions interrégionales de mutualisation de certaines fonctions support** entre les régions ont été signées. Les périmètres des mutualisations sont relatifs à des domaines tels que les conseillers en parcours professionnel, la gestion administrative, la qualité statistique ou encore les développements des systèmes d'information. Les premières équipes du centre statistique de Metz ont emménagé.

Interlocuteur économique et social unique de l'Etat, bien identifié, pour les entreprises et les acteurs socio économiques, les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi permettent une **intervention globale et cohérente de l'Etat**, articulant l'appui au développement économique et l'accent mis sur l'importance de la ressource humaine dans la compétitivité des entreprises, et la construction d'une **organisation régionalisée** pour améliorer la performance de l'action publique. Quelques DIRECCTE pilotes **expérimentent le futur réseau informatique commun**. Les administrations centrales des ministères sociaux et financiers ont adopté un schéma directeur des systèmes d'information unique élaboré sur les fondements d'une cartographie des applications nationales et locales existantes.

Les missions de l'Institut français du pétrole énergies nouvelles (IFPEN) sont encadrées par un nouveau contrat d'objectif et de performance. **L'IFPEN a restructuré sa programmation scientifique** notamment par un examen des programmes de recherche, une présentation de ceux-ci aux commissions industrielles amont et aval, puis une sélection et une priorisation. L'optimisation des activités expérimentales du domaine des ressources est en cours et sera finalisée début 2012. La part de cofinancement obtenus sur des appels à projets a augmenté passant de 32% en 2010 à 35% 2011. De même, **le montant des dividendes et redevances s'accroît de 12% en 2011 par rapport à 2010**. La gouvernance et les capacités d'innovation de l'IFPEN seront améliorées par la définition en 2012 d'un plan de développement à moyen-long terme.

Le Centre d'énergie atomique (CEA) a tenu son premier Comité des grandes opérations et des programmes : cinq projets ont été examinés. Une vingtaine de projets entre dans le périmètre de ce comité qui, par une vision globale, s'assure de la soutenabilité de l'ensemble.

Le processus généralisé de revue interne des programmes scientifiques du CEA a été initié, il couvre 45 programmes civils, auxquels s'ajoutent 6 programmes transversaux, permettant ainsi de couvrir les activités du CEA relatives à l'énergie bas carbone, aux technologies pour l'information et la santé, à la conception et à l'exploitation des très grandes infrastructures de recherche. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière du CEA a été approuvé.

Mesures	Avancement
Optimiser l'organisation et les études de l'INSEE	
Dématérialiser la procédure de recensement	
Faciliter l'immatriculation des associations au répertoire SIRENE de l'INSEE	



Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)	FINIE
Mutualiser et rationaliser les fonctions support des DIRECCTE en ce qui concerne les achats, les ressources humaines, le budget et les finances	
Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI employés par les DIRECCTE	
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	
Optimiser la gestion, le financement et la gouvernance de l'IFP Energies Nouvelles	
Optimiser la gestion et la programmation des activités du CEA	
Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs relevant du ministère	

En 2012, sur les fondements de l'analyse de la tarification des études réalisée début 2011, une **revalorisation du prix des études de l'INSEE** permettra d'être en ligne avec les coûts réels des prestations.

Fort de l'expérimentation du **recensement en ligne** menée auprès des marins en 2011 et qui a permis d'identifier le scénario technique cible et d'affiner l'ergonomie du questionnaire en ligne, l'INSEE réalisera une **expérimentation** dans une quinzaine de communes de toutes tailles pendant l'enquête annuelle de recensement de 2012 (janvier-mars) touchant ainsi une population de **35 à 40 000 personnes recensées**.

Le formulaire de demande d'immatriculation au répertoire SIREN pour les associations qui, soit emploient du personnel, soit ont une activité commerciale, soit sollicitent des financements publics, **sera unique** et la demande pourra être effectuée en ligne. L'association recevra directement son certificat d'immatriculation.

Les **principes d'organisation cible des fonctions support dans les DIRECCTE** validés entre la secrétaire générale des affaires sociales et le secrétaire général des ministères financiers accompagneront la **mutualisation** de ces dernières. Le recours à la « carte achats » sera généralisé. L'adhésion des DIRECCTE à des marchés interministériels, comme par exemple la téléphonie fixe, sera étendue. Les regroupements immobiliers à la fois entre les services d'une même DIRECCTE et entre la DIRECCTE et ses unités territoriales seront poursuivis afin de réduire le nombre de DIRECCTE dont le siège est fortement dispersé. Les bonnes pratiques seront diffusées et des documents de procédures élaborés (exécution de la dépense, contrôle interne,...). Le schéma directeur des systèmes d'information permettra la **convergence des systèmes d'information support mais également métier ou à minima leur interopérabilité**. Un plan national de mutualisation de l'assistance informatique sera adopté.

L'institut, établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel, **regroupant les écoles des Mines et l'institut des Télécommunications sera créé** début 2012. Outre la transformation de l'institut des Télécommunications en grand établissement public, il s'appuie sur une convention de rattachement pour chacune des écoles des Mines adoptée en conseil d'administration en 2011. Le nouvel institut pourra accroître le nombre d'entreprise soutenue de 80 en 2009 à 90 à horizon 2013 et assurera un nombre élevé de diplômés des écoles avec une cible de 3800 diplômés par an dont 475 par apprentissage.



Synthèse des mesures finies

1/ Mesures finies entre 2008 et 2010

- ▶ Simplification des procédures de passation des marchés publics, par des suppressions de consultations et d'obligations formelles inutiles
- ▶ 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
- ▶ Création d'une autorité de la concurrence issue de la clarification des compétences entre le conseil de la concurrence et la DGCCRF
- ▶ 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.
- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ Recherche de synergies avec le réseau des chambres consulaires à l'étranger et en France
- ▶ 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'Etat sur les actions interrégionales et les priorités nationales
- ▶ Limiter le prêt à la création d'entreprise aux projets pour lesquels l'aide en question représente plus de 15% du financement
- ▶ Clarifier et professionnaliser la mission d'accueil des consommateurs
- ▶ Créer une direction unique en charge du développement des entreprises
- ▶ Transférer à Oséo la gestion des aides du Fonds Unique Interministériel

2/ Nouvelles mesures finies en 2011

- ▶ Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)



Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) a impulsé au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé une dynamique de réformes. En quatre années, elle a permis au ministère de recentrer ses services sur leur cœur de métier et d'améliorer leur efficacité, d'améliorer le pilotage des politiques publiques de l'emploi et de santé, de contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et à la rationalisation des coûts de fonctionnement, et de simplifier les démarches.

1) Recentrer les services du ministère sur leur cœur de métier et améliorer leur efficacité

Les ministères sociaux ont ainsi **réorganisé leur administration centrale afin de recentrer les directions « métiers » sur leur cœur de métiers et professionnaliser les fonctions supports.** Les organisations cibles des fonctions support ou transversales ont été définies. Des projets de services fixent des objectifs partagés, des contrats de service sont conclus avec les directions métiers. Un regroupement des bureaux des cabinets et une optimisation des processus permettront de réduire les délais de traitement. La réforme des achats génère des économies pour un montant de 9 millions d'euros en 2011.

Un **guichet unique pour les entreprises au niveau régional a été créé.** Les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sont désormais opérationnelles sur tout le territoire, y compris dans les départements d'outre-mer. L'animation du réseau a été renforcée avec la création de la délégation générale au pilotage. Les travaux d'optimisation des systèmes d'information dans les DIRECCTE ont permis de définir un système d'information cible dans le champ du travail et de mettre en place un réseau commun au sein des DIRECCTE.

Les méthodes de travail relatives aux contrôles des entreprises sont optimisées et harmonisées. Les visites sont coordonnées. L'organisation cible des fonctions support aux missions de contrôle est revue.

2) Améliorer le pilotage des politiques publiques de l'emploi et de santé

Les délais de certaines démarches administratives des entreprises et des salariés ont été **raccourcis.** La **double instruction des dossiers est supprimée** en regroupant progressivement des tâches non régaliennes auprès des partenaires compétents, par exemple le chômage partiel par l'Agence des services et de paiement, certains contrôles des contrats d'apprentissage /professionnalisation par les réseaux consulaires et les organismes paritaires collecteurs agréés. Le système d'information cible permettant la dématérialisation des échanges de données entre usager et DIRECCTE pour les ruptures conventionnelles et accords collectifs est défini.

L'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises est amélioré. 20 000 entrepreneurs ont bénéficié du dispositif d'accompagnement NACRE en 2011.

La politique de l'emploi a été recentrée pour plus d'efficacité. Ainsi le **contrat unique d'insertion par secteur** (marchand, non marchand) **est instauré** (près de 340 000 bénéficiaires en 2011).



Le pilotage des politiques de santé a été renforcé. 26 contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens entre les Agences régionales de santé (ARS) et l'Etat ont été signés. Les **Directeurs généraux des ARS disposent d'une lettre de mission annuelle** signée par le ministre du travail, de l'emploi et de la santé et par la ministre des solidarités et de la cohésion sociale. Dans les domaines de la gestion des risques, la promotion de la santé, et le premier recours, les actions des caisses locales d'assurance maladie retenues dans le projet régional de santé sont encadrées par un contrat avec l'ARS. **Le conseil national de pilotage se réunit** tous les 15 jours et valide les instructions majeures. Un audit spécifique appuie la réalisation de **l'optimisation des moyens des ARS.**

La prise en charge des détenus souffrant de pathologies mentales a été améliorée à **Lyon et très rapidement à Nancy et à Toulouse**, en offrant une prise en charge spécifique et adaptée dans les Unités hospitalières spécialement adaptées. Le taux d'occupation des lits devra atteindre 85 %.

La facturation individuelle dans les hôpitaux publics



Par Myriam Reynaud,
chef de projet interministériel FIDES au secrétariat
général des ministères des affaires sociales

« Des factures hospitalières individuelles pour disposer d'une connaissance exhaustive du parcours de soin des patients »

« Le projet de facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) est **fondamental pour l'amélioration de la maîtrise des dépenses de santé publique**. Les dépenses des hôpitaux publics représentent près de 70 % des dépenses de santé publique. Ces établissements doivent facturer individuellement et de façon détaillée leurs prestations aux organismes d'assurance maladie obligatoire pour approfondir la logique de la tarification à l'activité (T2A) et contribuer ainsi à la convergence tarifaire avec les établissements privés, qui sont déjà en facturation individuelle. L'individualisation des factures hospitalières offrira une connaissance exhaustive du parcours de soin des patients, ce qui permettra une meilleure maîtrise des dépenses liées aux séjours hospitaliers en comparaison des dépenses ambulatoires.

Le projet FIDES intéresse l'ensemble du secteur sanitaire ! Sur le millier d'établissements de santé que compte l'hexagone, 105 ont été candidats pour participer à l'expérimentation de la facturation individuelle. 55 établissements ont été retenus in fine pour l'expérimentation.

« Les clés de la réussite ? Un planning raisonnable, avec des délais respectés, la capitalisation des connaissances, la bascule progressive des établissements et l'avancement de tous rendu visible. »

Il y a principalement **quatre clés de la réussite** !

Le planning du projet arrêté avec l'ensemble des partenaires du projet (ministère de la santé, ministère du budget et UNCAM), est raisonnable, et de ce fait, les **délais sont respectés** : l'ouverture de l'expérimentation aux actes et consultations externes était prévue en avril 2011, celle des séjours en novembre 2011 : cela a été fait et dans les temps !



Dès qu'une nouvelle problématique émerge sur le terrain, un « audit » du problème est réalisé et un kit pédagogique est préparé : **les connaissances sont capitalisées** rapidement au profit de tous les acteurs du dispositif. Par exemple, on a fait des cahiers des charges informatiques, nationaux et opposables, pour les éditeurs et les caisses d'assurance maladie, des fiches sur le parcours de soins...

Une autre clé, c'est **la bascule progressive des établissements dans le dispositif cible**. La diversité des profils des établissements est prise en compte : le type, la taille, la maturité sur leur processus de facturation / recouvrement, leurs projets structurants internes... Et les résultats sont là ! Le temps de bascule dans le nouveau système organisationnel et informatique est beaucoup plus court que prévu pour les premiers établissements. Les principales difficultés ont été anticipées : aujourd'hui deux établissements facturent déjà en réel pour les actes et consultations externes et il y en a une vingtaine de plus programmés d'ici la fin de l'année. C'est deux fois plus qu'initialement prévu !

L'avancement de tous, des établissements de santé comme de leurs éditeurs de logiciels, est rendu visible. Cela crée une certaine émulation, et surtout une véritable dynamique nationale. C'est comme une course d'équipe : on s'engage sur les résultats des premiers, on gère le peloton et on fait en sorte que les derniers rentrent dans le peloton avant l'arrivée !!! Le pilotage national est fort, les établissements de santé, leur comptable public et les caisses d'assurance maladie obligatoire se sentent accompagnés.

Le prochain défi est de tenir le calendrier resserré et de garantir la livraison aux établissements de la version finalisée de FIDES par les éditeurs de logiciels de facturation pour les séjours. »

3) Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et à la rationalisation des coûts de fonctionnement

Les efforts de maîtrise des dépenses de sécurité sociale ont été accentués. Le seuil d'alerte de l'Objectif national de dépense de l'assurance maladie (ONDAM) est abaissé progressivement de 0.75% à 0.5% d'ici 2013. **L'ONDAM est respecté pour la 2^{nde} année consécutive en 2011. La lutte contre la fraude a été intensifiée** : renforcement des contrôles à l'étranger, constitution du répertoire national commun de protection sociale, et réformes des pénalités financières. L'objectif de progression du taux de recouvrement des indus frauduleux est de 5% par an pour la période 2010/2011 et 2011/2012.

La gestion des organismes de sécurité sociale et des opérateurs a été optimisée et la performance des établissements de santé améliorée. Des contrats régionaux de performance ont été signés par l'établissement français du sang, des chantiers de réingénierie de processus et de réduction de coûts sont lancés. L'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) accompagne plusieurs dizaines d'établissements de santé par an dans la réalisation de leur projet de performance.

Les établissements de santé s'engagent dans un contrat de performance



**Par Julien Samson,
directeur général adjoint
des Hospices civils de Lyon**

« La performance n'est pas seulement une question de rentabilité »

Le sens

Mis en place dans le prolongement de la loi « hôpital, patients, santé et territoire » (HPST), les contrats de performance hospitalière sont un outil destiné à améliorer l'efficacité et la qualité des établissements de santé. Illustration avec l'exemple des Hospices civils de Lyon.

L'essentiel

« Comme beaucoup d'hôpitaux, nous avons à relever des défis multiples. D'abord, conforter notre positionnement stratégique dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Ensuite, renforcer notre attractivité pour fidéliser nos professionnels de santé. Répondre, surtout, aux attentes des patients, qui sont de plus en plus exigeants sur la qualité des soins, le service et les délais. Faire face, enfin, au défi du redressement financier. Le retour vers l'équilibre et le désendettement sont un impératif : sans marge de manœuvre financière, nous ne maîtrisons plus notre destin. Or la préparation de l'avenir passe par des investissements nouveaux.

En 2009, nous avons lancé notre projet d'établissement, « Cap 2013 », qui comporte près de cent cinquante chantiers opérationnels. Certains sont menés en interne et d'autres avec un accompagnement externe, notamment par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) dans le cadre d'un contrat de performance. Évidemment, le fait de parler de « performance » dans un univers de service public, plus habitué à évoquer les valeurs d'égalité ou de continuité, etc., n'était pas évident. Mais il ne faut jamais oublier que le service public repose aussi sur des principes d'adaptabilité et de fiabilité. L'adaptation, le changement, comme la fiabilité et l'exigence de performance qui l'accompagne, suscitent naturellement toujours autant d'attentes que d'appréhensions. Au début, nous avons eu droit à des sourires un peu goguenards mais aussi à des inquiétudes qu'il a fallu lever. Aujourd'hui, la démarche est, je crois, mieux comprise et même sollicitée par des services qui veulent améliorer leur organisation. La performance ne se résume pas à une question de rentabilité : elle est aussi synonyme de meilleures conditions de travail pour les personnels et de meilleure qualité de service pour les patients. Tout l'enjeu est de trouver le bon équilibre entre ces trois points. On s'y emploie ! Avec l'Anap, nous travaillons notamment à la réorganisation complète de nos activités de gériatrie et de biologie. Il s'agit de s'adapter à l'environnement, qui ne cesse d'évoluer, et de mettre en avant nos atouts, la diversité de nos métiers, les compétences de nos équipes. D'autres chantiers sont engagés, comme l'optimisation de l'utilisation des blocs opératoires ou la réduction des délais aux urgences. Les résultats sont là : les fins précoces dans l'ensemble de nos blocs opératoires ont baissé de 12 % en 2010 ; la part des patients dont la durée de passage aux urgences médicales de l'hôpital Édouard Herriot est inférieure à quatre heures a progressé de 23 % sur les dix premiers mois de l'année 2011. »



Et demain

« Nous continuons d'avancer sur les chantiers identifiés, pour être au rendez-vous des objectifs que nous nous sommes fixés. C'est un travail sans fin ! Il existe autant de chantiers que de disciplines et de processus dans l'établissement ... qui regroupe quinze hôpitaux et accueille 1,5 million de patients chaque année. Nous nous appuyons notamment sur les méthodes du « lean management », qui visent l'amélioration continue des pratiques : diagnostiquer, définir des solutions, les tester dans un site pilote pendant trois à cinq mois, déployer ensuite dans les autres sites, s'assurer, enfin, de la pérennité de la démarche par des « piqûres de rappel » régulières. »

4) Simplifier les démarches

Dans cinq régions pilotes, **un portail dématérialisé a permis d'une part le dépôt des bilans d'exécutions des dossiers du fonds social européen** par les entreprises et organismes publics faisant une demande de financement européen et d'autre part leur instruction par les DIRECCTE.

Le recrutement d'un apprenti (cerfa, pré-remplissage du cerfa, calcul automatique de la rémunération, validation et suivi du dossier) peut être réalisé de manière dématérialisée.

Simplifier le recrutement d'un apprenti



Par Jean-Michel Mazouth, chef de la mission Informatique et des systèmes d'information et Christophe Landour, chef de la mission Politiques de formation et de qualification

« Le portail sur l'apprentissage est un outil dédié à la simplification des démarches et des procédures à destination de l'ensemble des acteurs concernés par l'alternance. »

« Le **portail sur l'apprentissage** est un outil dédié à la **simplification des démarches et des procédures**, et ce, à destination de l'ensemble des acteurs concernés par l'alternance. L'idée du guichet unique dématérialisé, inscrite dans la loi, cimente la coopération entre les différents intervenants de la démarche administrative. Elle est fondamentale.

La plus grande réussite, outre la parfaite synergie entre les 2 bureaux concernés, tient sans doute dans notre capacité à **avoir réussi à mobiliser largement les trois réseaux consulaires et les 42 réseaux des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)**. Nous avons su capitaliser sur un ensemble de ressources mises à disposition par les partenaires du service public de l'emploi (Pôle Emploi, Centre Inffo).

Les contrats de professionnalisation et d'apprentissage obéissent à un certain formalisme. L'employeur doit remplir un formulaire (Cerfa), formulaire peu convivial, à l'instar de tout formulaire administratif ! La mise en place de ce service dématérialisé nous a amenés à réfléchir sur la procédure proprement dite et à nous interroger sur la nécessité de telle ou telle information



demandée à l'employeur. Nous avons **allégé sensiblement le nombre d'informations figurant dans le Cerfa**.

Grâce au Portail, l'employeur saisit les informations nécessaires (elles mêmes le plus souvent simplifiées via un menu déroulant ou des cases à cocher) dans un cadre **beaucoup plus pédagogique** et, au final, **l'application génère le Cerfa sur la base de ces informations**.

Au total, la manipulation se fait en moins de 10 minutes et l'employeur n'a pas l'impression d'accomplir une tâche administrative pénible.

Cette simplification va même beaucoup plus loin puisque d'ici quelques semaines, l'employeur pourra **transmettre directement et de manière dématérialisée ce formulaire** au service chargé du contrôle de régularité du contrat (OPCA pour les contrats de professionnalisation et chambres consulaires pour les contrats d'apprentissage).

Le portail constitue un espace commun de rassemblement. Il centralise une information éparse sur beaucoup de sites, ce qui génère parfois une difficulté d'orientation pour l'internaute. Citons à cet égard la mise en ligne d'outils de simulation permettant à l'employeur d'estimer le coût du poste de travail et à l'alternant de connaître la rémunération qui lui sera versée. Il rassemblera également les employeurs et les jeunes via la mise en ligne de deux moteurs de recherche d'offres d'emploi et de formation en alternance pour les deux types de contrats d'alternance, ceci afin de mettre l'offre en face de la demande. A terme, le Portail a vocation à traiter de tous les aspects de l'alternance (logement, déplacement, etc.) prenant ainsi une dimension globale. »

Des démarches administratives d'usagers ont été simplifiées. Un télé-service est expérimenté dans quelques établissements de santé pilotes pour le paiement en ligne des factures recouvrées par des régisseurs. Un guide dématérialisé et personnalisé informe les usagers des démarches à effectuer lors du décès d'un proche ; il n'est plus nécessaire de renvoyer les mêmes justificatifs à plusieurs organismes de protection sociale.

Lors d'un décès, décharger le proche des démarches d'information des organismes

Par Laurent Lenière, chef du bureau Gestion de la performance du service public de la sécurité sociale à la direction de la sécurité sociale

« La mise à jour rapide des décès est capitale »

« On est en train d'inverser totalement la manière de penser et d'agir dans la transmission de l'information »

« Ecouter la voix des usagers » a vraiment permis de prendre conscience de toutes les démarches qu'impliquait le décès d'un proche. Il y a près de 550 000 décès par an et dans chaque cas il y a, en plus de la mairie, près d'une dizaine d'organismes, dont au moins quatre ou cinq de protection sociale à contacter.

Informé rapidement les organismes de protection sociale, c'est **éviter de réclamer ensuite aux proches des trop-perçus de prestations sociales** et c'est aussi **accélérer l'accès aux prestations auxquelles les proches peuvent prétendre à la suite d'un décès**.

On a **sensibilisé les mairies sur l'importance de la mise à jour rapide des décès** : ce qui semblait évident pour les naissances l'étaient moins pour les décès ! Une mairie qui met rapidement ses informations à jour et qui utilise la télétransmission, c'est l'INSEE qui est informé rapidement et la base de données des organismes de protection sociale, Système National de Gestion des Identifiants (SNGI), qui est mise à jour.



Grâce au **guide personnalisé** d'informations sur les démarches liées au décès qui est en ligne, **le proche sait à quoi il faut penser**. Ca n'était pas évident d'avoir cela !

Pour les données, on a réussi à valoriser l'existant : le SNGI qui est tenu par la CNAV pour l'ensemble des organismes de protection sociale est au centre du dispositif. Tous ensemble, organismes de protection sociale et Etat, on a fiabilisé et on a adapté cet outil à usage interne pour le rendre utile aussi du point de vue de l'utilisateur. On a redéfini comment on devait utiliser cette base, on a simplifié les pratiques : par exemple, **plus question de doubler sur la demande pièces justificatives**.

Le fonctionnement de toute la chaîne d'information a ainsi été amélioré !

Sur le site internet conçu par la DGME et la CNAV, les personnes pourront savoir si la mairie a retransmis les informations et quels sont les organismes de protection sociale qui sont déjà au courant du décès. Du coup la première étape qui implique de faire des photocopies, passer de nombreux coups de fil sera allégée !

Tous les acteurs du champ de la protection sociale se sont vraiment approprié l'objectif et le projet. On est en train **d'inverser totalement la manière de penser et d'agir dans la transmission de l'information**. Avant, la famille devait transmettre toutes les informations aux différents interlocuteurs et notamment organismes de protection sociale. Demain, **le proche ira seulement à la mairie** et n'aura plus à se préoccuper de rien. D'ici 5 à 10 ans, ce seront peut-être les organismes de protection sociale qui contacteront exceptionnellement la famille quand il manquera une information ! »



Revue détaillée des mesures

1) Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier

En 2011, la Direction des ressources humaines et la Direction de l'administration générale et de la modernisation des services ont **démarré l'expérimentation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relevant des affaires sociales**, incluant un **répertoire des emplois-types**. La formation-action en cours depuis septembre 2011 permet de construire un processus d'élaboration des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences commun au niveau des services, des établissements et au niveau national. L'expérimentation d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** initiée aboutira sur la rédaction d'un **guide méthodologique**, puis à fin 2012 à un premier plan de gestion.

La phase de diagnostic et d'analyse des fonctions de communication a été menée. **Des contrats de services ont été signés** entre la direction des affaires financières et les directions métiers. L'opération de **densification de la Tour Mirabeau** est actée : en passant de 16m² par agents à 12m², elle permet une **économie de 3M€ par an** pendant neuf ans à compter de 2012.

En ce qui concerne les systèmes d'information dans les domaines du travail et de l'emploi, **des marchés cadres nationaux ont été passés**, par exemple pour les solutions d'impression, l'approvisionnement d'unités centrales informatique ou d'antivirus. Ils permettent aux DIRECCTE d'avoir accès à ces prestations **à un meilleur rapport qualité/prix**. Quelques DIRECCTE pilotes **expérimentent le futur réseau informatique commun**. Les administrations centrales des ministères sociaux et financiers ont adopté un schéma directeur des systèmes d'information unique élaboré sur les fondements d'une cartographie des applications nationales et locales existantes.

Les travaux préparatoires **au regroupement des bureaux des cabinets des ministères chargés des affaires sociales** en une division des cabinets unique au 1^{er} janvier 2012 ont été conduits. Son préfigurateur a été nommé dès juillet. Le regroupement des activités de gestion des titres honorifiques, des courriers aux élus et aux citoyens a déjà été permis par le regroupement des équipes sur un site unique. **L'optimisation des processus communs est réalisée** afin de permettre le passage à un processus unique dans la nouvelle division des cabinets. **En 2012, les activités logistiques**, telles que la gestion du parc automobile ou encore la réservation des salles de réunions et de réception **seront également mutualisées**. Un **réseau informatique commun** sera mis en place, de nouveaux outils permettant notamment une dématérialisation plus importante contribueront à la **réduction des délais de traitement**.

Mesures	Avancement
Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale	
Renforcer la gouvernance, professionnaliser et rationaliser les SI dans le champ des DIRECCTE	
Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux	

En 2012, dans le domaine de compétence des DIRECCTE, le schéma directeur des systèmes d'information permettra la **convergence des systèmes d'information support mais également métier ou à minima leur interopérabilité**. Un plan national de mutualisation de l'assistance informatique sera adopté.



2) Renforcer l'efficacité de l'Etat au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à l'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)

En 2011, interlocuteur économique et social unique de l'Etat, bien identifié, pour les entreprises et les acteurs socio économiques, les directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi permettent une **intervention globale et cohérente de l'Etat**, articulant l'appui au développement économique et l'accent mis sur l'importance de la ressource humaine dans la compétitivité des entreprises, et la construction d'une **organisation régionalisée** pour améliorer la performance de l'action publique.

La solution informatique cible qui permettra aux entreprises de transmettre de façon dématérialisée aux DIRECCTE leurs **accords collectifs** est en cours de développement, son déploiement se fera par tranche à partir des retours des sites pilotes choisis.

Des actions pratiques en matière d'**optimisation des fonctions d'assistance** au sein des sections de l'inspection du travail sont en cours de mise en place ou ont été mise en place, telles la réduction du travail d'archivage, la définition d'un plan de classement national ou encore une définition de la répartition des tâches.

La **gestion de la prime de reclassement individuelle des travailleurs handicapés**, après sa standardisation à 100€, et la gestion de la **reconnaissance de la lourdeur du handicap ont été transférées** à l'Association nationale pour la gestion du fonds d'insertion professionnelle des handicapés (AGEFIPH). L'ensemble de la **validation des contrats de professionnalisation** a été confié aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). **Les délais d'enregistrement seront réduits à 30 jours en moyenne** pour les contrats de professionnalisation.

Mesures	Avancement
Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)	FINIE
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	
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)	
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.	

En 2012, un système en ligne d'**assistance à la saisie** d'un formulaire de demande d'**homologation d'une rupture conventionnelle** permettra à l'entreprise et aux salariés de saisir le formulaire en ligne améliorant ainsi la qualité des informations transmises aux DIRECCTE. Parallèlement, le formulaire aura été mis au format Cerfa.



Entres autres, les DIRECCTE rationaliseront les différents **vecteurs d'accès au droit** en professionnalisant et en sécurisant leur activité, elles renforceront **l'harmonisation des méthodes et des pratiques** afin de contribuer à l'égalité de traitement des usagers.

Afin d'accroître la performance de l'action de l'Etat, le contrôle de cohérence et le paiement mensuel du chômage partiel aux entreprises seront transférés à l'Agence des services et de paiement, la gestion des indus du régime de solidarité à Pôle emploi, la gestion des contrats d'apprentissage aux chambres consulaires.

Les principes d'organisation cible des fonctions support dans les DIRECCTE validés entre la secrétaire générale des ministères sociaux et le secrétaire général des ministères financiers accompagneront la **mutualisation** de ces dernières. Le recours à la « carte achats » sera généralisé. L'adhésion des DIRECCTE à des marchés interministériels, comme par exemple la téléphonie fixe, sera étendue. Les regroupements immobiliers à la fois entre les services d'une même DIRECCTE et entre le siège de la DIRECCTE et ses unités territoriales seront poursuivis afin de réduire à cinq le nombre de DIRECCTE dont le siège est fortement dispersé. Les bonnes pratiques seront diffusées et des documents de procédures élaborés (exécution de la dépense, contrôle interne,...).

3) Améliorer le dispositif d'aides à l'emploi dans les entreprises

En 2011, le principe d'un **engagement juridique hebdomadaire des contrats aidés et d'un paiement mensuel rattaché aux engagements** a été acté. Ceci permet de positionner, dans les comptes de l'État, les engagements réels au plus près du fait générateur à savoir la signature du contrat.

Mesures	Avancement
Améliorer la procédure de recouvrement et de suivi de la contribution supplémentaire à l'apprentissage	
Améliorer la gestion financière des contrats aidés par la mise en place d'une comptabilité d'engagement à l'ASP et dans Chorus	

En 2012, la connaissance du taux d'alternants dans les entreprises de plus de 250 salariés permettra aux DIRECCTE de mieux exercer leur pouvoir de **contrôles des organismes de recouvrement de la taxe d'apprentissage** acquis en 2011. Par ce dispositif, **la collecte** de la contribution supplémentaires à l'apprentissage devrait **s'accroître de 85M€** et renforcer l'égalité de traitement des entreprises.

4) Simplifier les démarches administratives pour les entreprises

En 2011, un pilote de l'outil « Ma démarche FSE » permettant de **déposer en ligne les bilans d'exécution du fonds social européen** a été mis en place dans cinq régions. Le bilan d'exécution permet d'obtenir le remboursement de la participation FSE due au titre d'une opération individuelle. D'abord adressé aux autorités de gestion déléguées puis aux organismes intermédiaires, ce pilote prépare la généralisation du portail au 1^{er} janvier 2012. Un certain nombre de **contrôles de saisies** jusqu'alors inexistantes, une sécurisation des échanges, et une **traçabilité des informations saisies** permettent d'accélérer la déclaration de recevabilité des bilans par les gestionnaires et donc un **remboursement plus rapide**.

Le futur employeur d'un apprenti peut bénéficier d'un **véritable outil pédagogique** d'aide à la saisie en ligne du cerfa, il trouve également une grille de questions qui lui permet de



recueillir toutes les informations nécessaires lors de l'entretien d'embauche. **Un meilleur accès à l'information et à la réglementation** ainsi qu'une aide dans le choix du contrat sont proposés **aux futurs apprentis** sur Internet.

Mesure	Avancement
Simplifier et fiabiliser les demandes de financements européens (FSE)	
Simplifier le recrutement d'un apprenti	
Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés	
Regrouper toutes les déclarations sociales des entreprises en une déclaration unique dématérialisée avec la mise en place d'une déclaration sociale nominative (DSN)	
Améliorer le service aux employeurs dans le cadre de l'utilisation du titre emploi service entreprise (TESE)	
Alléger la charge des entreprises liée à la déclaration mensuelle sur les mouvements de main-d'œuvre (DMMO) par une réduction de la fréquence de sollicitation ou par une évolution du système de collecte de l'information	NOUVELLE MESURE
Proposer un simulateur permettant de calculer le montant de la réduction de charge sur les bas salaires « dite réduction Fillon »	FINIE

En 2012, la mise en place d'une **déclaration sociale nominative dématérialisée** qui s'appuiera sur le regroupement de toutes les données sociales demandées à l'entreprise, notamment par une extraction directe des données du logiciel de paie se poursuit.

L'employeur sera mieux accompagné au tout début du processus **d'adhésion au service de titre emploi service entreprise**, notamment en lui offrant en ligne une aide à la recherche de la convention collective de rattachement, une facilitation de l'identification de l'organisme de retraite complémentaire dont il dépend ou du choix de l'établissement de santé au travail, et en l'informant sur les taux de cotisations de retraite complémentaire.

La collecte de la déclaration mensuelle sur les mouvements de main-d'œuvre sera dématérialisée et automatisée en généralisant la déclaration par échange de données informatisées par utilisation des données issues des logiciels de paie.

5) Simplifier les démarches des usagers

Depuis 2011, un **guide personnalisé** des informations et démarches à accomplir destiné aux **usagers confrontés au décès d'un proche** est disponible en ligne sur le site modernisation.gouv.fr. Sur la base des premiers mois, le nombre de connexions enregistrées devraient atteindre les 150 000 par an (550 000 décès en France en 2010).

A partir de l'espace personnel santé ameli.fr, l'assuré peut désormais non seulement suivre **l'état d'avancement du paiement de ses indemnités journalières** mais aussi télécharger et imprimer en ligne en temps réel l'attestation de paiement de ces dernières.



Mesures	Avancement
Lors d'un décès, décharger le proche des démarches d'information des organismes	
Permettre de payer en ligne ses frais hospitaliers	
Simplifier les changements de régime de sécurité sociale	NOUVELLE MESURE
Permettre à l'usager de demander en ligne le rattachement d'un nouveau-né à sa sécurité sociale	NOUVELLE MESURE
Permettre de consulter et de télécharger ses attestations de paiement et de suivre en ligne le paiement de ses indemnités journalières	
Informen en ligne en une seule fois les organismes publics de la reprise d'un emploi	
Avoir un entretien unique d'inscription alliant les démarches administratives et la mise en place du projet personnalisé d'accès à l'emploi	
Renforcer l'accompagnement au retour à l'emploi par la création d'un simulateur des aides publiques de retour à l'emploi auxquelles l'usager peut prétendre	NOUVELLE MESURE
Simplifier l'accès à la validation des acquis d'expérience	NOUVELLE MESURE
Améliorer la lisibilité du bulletin de salaire	
Faciliter les départs à la retraite des usagers par une information personnalisée, des outils de simulation et une démarche accessibles en ligne	NOUVELLE MESURE
Créer un espace numérique du particulier employeur	NOUVELLE MESURE

En 2012, en s'appuyant sur les acquis des expérimentations menées à Bourg-en-Bresse (en 2011) et à Toulouse (début 2012), et dans le cadre d'un plan d'expérimentation 2012-2013, **de nouveaux établissements de santé** proposeront le **paiement en ligne des frais hospitaliers par les patients**.

Via le site vae.gouv.fr, un service en ligne permettra de **guider les candidats à la validation des acquis d'expérience** dans le choix de leur parcours face à la densité de l'offre.

Le nombre de lignes du bulletin de salaire sera réduit grâce à un regroupement de certaines des lignes actuelles. L'intitulé de ces lignes sera également simplifié afin de les rendre plus lisibles. Les éditeurs de logiciel de paie volontaires proposeront un bulletin rénové en application d'un référentiel de bonnes pratiques en la matière.

6) Améliorer le pilotage des politiques de santé et médico-sociale

En 2011, le **respect des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens** signés entre l'Etat et chacune des agences régionales de santé (ARS) a fait l'objet d'un **suivi rigoureux** notamment grâce au suivi d'une trentaine d'indicateurs nationaux et d'indicateurs spécifiques au territoire concerné. La relation entre les ARS et les organismes et services d'assurance maladie est encadrée par une contractualisation au niveau régional, sur le modèle d'un contrat type national, dans trois domaines : gestion du risque, promotion de la santé, premiers recours (soins de proximité).



Le bilan du fonctionnement de la **première unité hospitalière de soins adaptés** pour les détenus souffrant de pathologies mentales (UHSA), située à **Lyon Vinatier**, opérationnelle depuis fin 2010 est satisfaisant, montrant **l'efficacité de ce nouveau dispositif**. La capacité d'accueil est en adéquation avec la demande exprimée de soins puisque le taux d'occupation des lits est en croissance et atteint en moyenne 83%. De même le taux d'hospitalisation avec consentement est en amélioration (52% fin 2010 à 59% début 2011). Dans la lignée, les unités de **Toulouse et Nancy**, comportant 40 lits chacune, ouvriront leurs portes au cours du premier trimestre 2012.

Mesures	Avancement
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.	
Regrouper les agences sanitaires	FINIE
Organiser la réorientation professionnelle des fonctionnaires issus des Thermes d'Aix-les-Bains	
Créer et évaluer un dispositif d'unités hospitalières spécialement aménagées pour les détenus souffrant de pathologies mentales	
Alléger le processus de certification des formations dans les champs des ministères sociaux	

En 2012, les ARS simplifieront leurs processus. Pour cela, elles bénéficieront de la méthodologie adoptée par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) lors de l'analyse approfondie du processus de délivrance des autorisations des activités de soins et médico-sociales. Des lignes directrices seront insérées dans leurs contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

7) Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs

En 2011, 22 des 25 établissements de santé identifiés en 2010 par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) pour améliorer leur performance **sont entrés en phase de transformation**. Ils avaient préalablement réalisé un diagnostic de leur performance et établi une feuille de route. En plus des gains en qualités de service, **l'impact financier attendu devrait avoisiner, à terme, 300 millions d'euros par an en année pleine**. Les contrats des 20 projets de performance des établissements de santé supplémentaires prévus pour 2011 sont en cours de définition et leur financement reste à définir.

Afin de **renforcer la lutte contre la fraude**, le **répertoire national commun de protection sociale**, qui permet d'établir pour chaque assuré la liste de ses droits, est monté en puissance de manière soutenue et régulière. A la fin de l'année, en plus des données d'identification et de rattachement des assurés (65 millions) disponibles en 2010, les données d'affiliation et les prestations qui sont servies par le régime général, le régime agricole, le régime des indépendants (pour la maladie), certains des régimes spéciaux ainsi que Pôle Emploi sont accessibles. La solution technique qui permettra de **connecter la plate-forme informatique des organismes sociaux à l'application de gestion des dossiers de**



ressortissants étrangers en France a été identifiée et les travaux préparatoires pour la mise en œuvre d'une connexion début janvier 2012 s'achèvent.

L'examen et la transposition de normes de **réduction des dépenses de fonctionnement des organismes de sécurité sociale** sur la base des critères appliqués par l'Etat avancent. L'ensemble des branches du régime général et de la mutualité sociale agricole a adopté des objectifs **de restructuration et de recentrage des centres de production informatiques**, et des **orientations stratégiques en matière immobilière**. Le recensement des surfaces utiles nettes pour les agents des organismes de sécurité sociale est en cours.

Mesures	Avancement
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	
Optimiser les achats dans les établissements de santé	NOUVELLE MESURE
Améliorer la performance de la gestion de l'Etablissement français du sang tout en préservant le niveau de protection sanitaire	
Renforcer la lutte contre la fraude à la sécurité sociale	
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 SI	
Mettre en œuvre la facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) publics et privés d'intérêt collectif : fiabiliser l'ensemble des données hospitalières et facturer individuellement et directement les consultations et séjours aux caisses d'assurance maladie	

En 2012, la mission d'audit, d'évaluation et de contrôle des organismes de protection sociale agricole (MAECOPSA) intégrera la mission nationale de contrôle et d'audit des organismes de sécurité sociale (MNC).

Un accord triennal fixant le volume et les prix du plasma à fractionner devra être trouvé entre l'établissement français du sang et le laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies, il permettra de garantir l'approvisionnement de l'EFS en plasma à un coût approprié. **L'EFS poursuivra son optimisation** en achevant la mutualisation des plateaux de qualification biologique du don qui seront passés de 14 à 4 entre 2010 et 2012, et en réalisant une réingénierie des processus.



Synthèse des mesures finies

1/ Mesures finies entre 2008 et 2010

- Signature d'un contrat d'objectifs et de moyens avec la haute autorité de santé permettant notamment de garantir la prise en compte des commandes de l'Etat dans le programme de travail de la Haute Autorité de Santé
- Clarification du rôle et de la position des missions et des délégations dans le domaine de la santé pouvant aller jusqu'à la réinternalisation au sein des directions d'administration centrale
- Fusion de deux administrations centrales chargées de fonctions support (DAGPB et DRHACG) et mutualisation des fonctions supports
- Fusion des inspections du travail
- Recentrer les directions du pôle « santé » sur leur cœur de métier
- Créer des Agences régionales de santé
- Stabiliser automatiquement les dépenses de l'assurance maladie
- Mettre en place un nouveau dispositif d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise (NACRE)
- Mettre en œuvre le contrat unique

2/ Nouvelles mesures finies en 2011

- Créer les DIRECCTE en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques d'appui aux entreprises (économie, emploi, travail)
- Proposer un simulateur permettant de calculer le montant de la réduction de charge sur les bas salaires « dite réduction Fillon »
- Regrouper les agences sanitaires

Nouvelles mesures

- Alléger la charge des entreprises liée à la déclaration mensuelle sur les mouvements de main-d'œuvre (DMMO) par une réduction de la fréquence de sollicitation ou par une évolution du système de collecte de l'information
- Améliorer le recours à la formation professionnelle
- Simplifier les changements de régime de sécurité sociale
- Permettre à l'utilisateur de demander en ligne le rattachement d'un nouveau-né à sa sécurité sociale
- Renforcer l'accompagnement au retour à l'emploi par la création d'un simulateur des aides publiques de retour à l'emploi auxquelles l'utilisateur peut prétendre
- Simplifier l'accès à la validation des acquis d'expérience
- Créer un espace numérique du particulier employeur
- Faciliter les départs à la retraite des usagers par une information personnalisée, des outils de simulation et une démarche accessibles en ligne
- Optimiser les achats dans les établissements de santé



Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative

Vue d'ensemble

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), le ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative (MENJVA) a amplifié sa politique de réforme visant à respecter deux objectifs : améliorer les performances attendues par les usagers de l'école pour garantir la réussite de chaque élève, tout en respectant le cadre imposé par le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Le ministère a également poursuivi son effort en faveur de la jeunesse et de l'éducation populaire et du développement de la vie associative.

La mise en œuvre de cette réforme s'est articulée autour de 5 axes fondamentaux.

1) Améliorer la maîtrise des savoirs fondamentaux

▪ En poursuivant la lutte contre l'illettrisme

Pour prévenir efficacement l'illettrisme, les difficultés d'apprentissage des élèves doivent être repérées par les enseignants le plus tôt possible. Un plan de prévention de l'illettrisme a été mis en mars 2010 avec pour objectifs de prévenir l'illettrisme dès l'école maternelle, de prendre en charge les adultes illettrés et de mobiliser les ressources du système éducatif. L'opération « un livre pour l'été » a été reconduite en 2011 et a permis de distribuer gratuitement à 800 000 élèves un livre.

▪ En assurant un meilleur suivi des élèves

Pendant l'année scolaire 2011/2012, il sera expérimenté une évaluation des élèves en classe de cinquième.

2) Personnaliser l'enseignement

▪ En fournissant une aide adaptée pour chaque élève

► De l'école maternelle au CM2

Les élèves peuvent bénéficier au cours de l'année scolaire d'une aide personnalisée. Ils peuvent ainsi être pris en charge, deux heures par semaine en moyenne, dès leurs premières difficultés. Plus d'un million d'élèves du primaire bénéficient chaque année de ce dispositif. **En 2010-2011, 244 000 élèves de CM1 et CM2 ont bénéficié de stages de remise à niveau pendant les vacances du printemps et de l'été 2011. Des stages pour des élèves de CE1 (300 stages environ) ont également été expérimentés pendant les vacances de printemps.**

► Au collège

L'accompagnement éducatif propose chaque jour deux heures d'aide au travail scolaire et des activités culturelles, sportives ou linguistiques. En 2010-2011, ce dispositif a concerné près de 800 000 collégiens, encadrés par plus de 70 000



intervenants. L'accompagnement éducatif est également mis en place dans les écoles de l'enseignement prioritaire et outre-mer. 165 000 écoliers ont bénéficié de ce dispositif en 2010/2011.

L'aide personnalisée est introduite en sixième depuis la rentrée 2011.

► Au lycée

L'accompagnement personnalisé se met en place progressivement dans les lycées. Il est déjà instauré en seconde et première générales et technologiques (2h par semaine) et en lycée professionnel (2h30 par semaine).

Des stages passerelles et de remise à niveau sont également proposés. Les premiers concernent les élèves qui souhaitent changer de voie ou de série, les seconds constituent une alternative au redoublement pour les élèves les plus en difficulté.

■ **En répondant aux besoins spécifiques**

► Les internats d'excellence

Depuis la rentrée 2011, **26 « internats d'excellence » sont ouverts et près de 550 établissements offrent des places labellisées.** Au total, 10 300 places sont à ce jour disponibles. Ce dispositif s'adresse à des collégiens et à des lycéens qui ne bénéficient pas, chez eux ou dans leur établissement d'origine, d'un environnement de travail satisfaisant pour réussir et continuer leurs études.

► La lutte contre le décrochage scolaire

Afin d'apporter des réponses adaptées aux jeunes en situation de décrochage, un système interministériel d'échanges des informations (SIEI) a été élaboré. Il permet de savoir si le jeune qui a quitté prématurément un établissement scolaire est encore en formation initiale. S'il n'est plus en formation initiale, elle permet de vérifier s'il est suivi par le réseau des missions locales.

Les plates-formes de suivi et d'appui aux décrocheurs, exemple réussi d'une collaboration entre différentes administrations de l'Etat



Par Jean-Michel Blanquer,
directeur général de l'enseignement scolaire

La mise en place d'une politique déterminée de lutte contre le décrochage

En 2009, plus de 6 millions de jeunes européens de 18 à 24 ans, soit 14,4 % de la population des 18-24 ans, ont quitté prématurément le système éducatif. Ramener le taux d'abandon scolaire dans l'Union européenne en dessous de 10 % est l'un des objectifs de la stratégie Europe 2020. La France a annoncé qu'elle vise l'objectif de 9.5%.

Avec le plan Agir pour la jeunesse, le Gouvernement a fait de la lutte contre le décrochage une priorité de son action. Il s'agit aussi bien d'actions de prévention, mobilisées tout au long de la scolarité obligatoire, mais également d'une action renforcée et interministérielle pour les jeunes de 16 ans et plus sortis sans diplôme.



La nouvelle politique de lutte contre le décrochage repose sur deux piliers : d'une part, le repérage du nombre exact de décrocheurs au travers de la mise en place du système interministériel d'échanges d'information (SIEI), d'autre part, la coordination des acteurs de l'éducation et de l'insertion des jeunes avec les plates-formes de suivi et d'appui aux décrocheurs.

Le SIEI est opérationnel depuis mai 2011 sur l'ensemble du territoire ; il a permis d'identifier, lors de la campagne de novembre 2011, 223 000 jeunes décrocheurs, dont à peu près 163 000 « perdus de vue » des acteurs de l'éducation et de l'insertion.

Sur le terrain, près de 360 plates-formes placées sous la responsabilité des préfets de département sont en place pour permettre une prise en charge coordonnée des décrocheurs et à leur offrir des solutions personnalisées.

Une politique interministérielle animée par le ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative

Au niveau national, le MENJVA assure le pilotage du dispositif interministériel qui réunit chaque mois près de 10 ministères : Éducation nationale, Jeunesse, Ville, Défense, Intérieur, Emploi, Justice, Agriculture, délégué interministériel à l'orientation, Réforme de l'Etat. Ce travail interministériel se traduit par l'accompagnement des acteurs de terrain, la mobilisation des réseaux au service des jeunes.

Il prend des formes très opérationnelles :

- ▶ la sensibilisation des administrations centrales de l'Etat, des préfets, recteurs, sous préfets, SGAR et l'association des représentants des collectivités territoriales ;
- ▶ la production d'un guide de bonnes pratiques pour permettre aux acteurs de piloter les plates-formes. Ce guide couvre les différentes thématiques de la plate-forme : acteurs à impliquer, repérage des jeunes décrocheurs, contact et suivi des jeunes, solutions et pilotage de la plate-forme. Il propose pour chacun de ces thèmes des idées clés, des bonnes pratiques associées, une synthèse de démarche de travail possible et enfin une liste d'outils ;
- ▶ l'organisation de 2 séminaires (31 mars ; 28 septembre) de contact avec les acteurs de terrain pour échanger ;
- ▶ des visites sur le terrain à l'occasion de séminaires, de colloques, de rencontres des réseaux, pour accompagner les démarches locales.

Des moyens interministériels sont mis en place : le fonds d'expérimentation pour la jeunesse a prévu de des moyens spécifiques. Pour les deux années 2011 et 2012, 7,4 M€ seront ainsi dédiés sur le terrain au soutien de la mise en place des plates-formes.

Au niveau territorial, cette action interministérielle est animée et relayée par les préfets de région, les préfets de départements, les recteurs et IA-DSDEN ainsi que les sous-préfets. L'ensemble des acteurs de l'Etat se trouvent ainsi associés à la démarche pour mettre en cohérence les objectifs et mobiliser les moyens, en lien avec les acteurs territoriaux.

Plusieurs séminaires au niveau régional soutiennent cette dynamique : dans le Centre en février 2011 ; en Alsace et en Nord-Pas-de-Calais en Octobre ; en PACA, en Basse-Normandie et en Aquitaine en novembre ; en Rhône-Alpes en décembre, en Pays-de-Loire en Janvier prochain...

Une politique qui produit des effets et va s'accélérer

L'action des plates-formes est déjà visible : entre mai et septembre 2011, 71 000 jeunes repérés comme décrocheurs lors de la « campagne » de mars ont été contactés par les plates-formes de suivi et d'appui et près de 37 000 d'entre eux ont été reçus en entretien pour leur proposer des solutions personnalisées ; 24 000 solutions de formation ou d'emploi ont déjà été apportées.



La mobilisation s'intensifie en novembre avec la transmission de la nouvelle liste des décrocheurs. Pour mémoire, les listes des décrocheurs sont obtenues en comparant les listes d'élèves de plus de 16 ans inscrits dans un établissement scolaire entre juin 2011 et le 31 octobre 2011 (223 000).

Le MENJVA se mobilise, en réactivant les politiques de prévention et en contribuant autour des responsables de plates-formes à proposer des solutions aux jeunes décrocheurs, en complément de ce que feront les autres ministères et les autres institutions. Pour cela, plusieurs types de dispositifs sont mobilisables :

- ▶ développer les dispositifs de type « micro lycées » destinés à accueillir des jeunes en rupture de scolarité ;
- ▶ proposer les places vacantes de lycées professionnels aux jeunes dans des secteurs qui les intéressent ;
- ▶ mobiliser les GRETA et les financements de type « pôle emploi » pour proposer des formations aux jeunes.

- **En capitalisant sur les premiers acquis de la réforme du lycée et de la rénovation de la voie professionnelle**

Mise en œuvre à la rentrée 2010, la réforme du lycée général et technologique a pour objectif la réussite de chaque élève à travers la personnalisation du parcours scolaire, en le préparant également à l'enseignement supérieur. Elle propose une spécialisation progressive et réversible, une réflexion sur les choix d'orientation et la mise en place d'un important dispositif d'accompagnement.

3) Développer l'expérimentation et l'innovation

- **En promouvant de nouvelles pratiques : les écoles et établissements du programme ECLAIR développent un projet pédagogique et éducatif spécifique et fonctionnent en réseau. Les enseignants postulent sur des postes à profil et disposent d'une lettre de mission. Ils ont pour objectif en particulier d'accompagner chaque élève individuellement dans l'acquisition des connaissances et des compétences du socle.**
- **En améliorant la communication avec les parents et les enseignants :** le ministère renouvelle son dispositif d'information en direction des parents à la rentrée 2011. Créé en 2008, celui-ci avait été élargi en 2010 à l'ensemble des parents. Son objectif : renforcer la communication avec les parents et les aider à accompagner la scolarité de leurs enfants. Il est constitué de deux volets : **des guides pratiques destinés à tous les parents d'élèves dont les enfants entrent pour la première fois à l'école et un «Espace parents» sur le site internet du ministère.**

4) Accompagner les enseignants et valoriser leur métier

- **En modernisant la gestion des ressources humaines**

Un métier mieux rémunéré et un accompagnement tout au long de la carrière : ce sont les deux piliers du pacte de carrière proposé par le Ministre aux enseignants. Entre 2007 et 2012, le pouvoir d'achat des seuls enseignants aura été augmenté de 1,1 milliard€. Il est garanti à partir de février 2012 un salaire brut de 2 000€ à tout nouveau professeur.

Par ailleurs, les élections professionnelles se déroulent maintenant par voie électronique.

Vote électronique par internet (e-vote) Elections professionnelles au sein du ministère de l'Education nationale de la Jeunesse et de la Vie associative



**Par Josette Théophile,
directrice générale des ressources humaines**

Le sens

Plus d'un million d'électeurs (1 038 294) étaient appelés à participer à 4 scrutins en moyenne pour la constitution des comités techniques ministériels et académiques, commissions administratives paritaires nationales et déconcentrées. Il s'agit de l'élection par Internet la plus complexe et la plus étendue jamais menée en France. Le nombre total de scrutins s'est élevé à 657 pour lesquels 2 967 listes de candidatures ou sur sigles ont été déposées. Trente sept bureaux de vote électronique et trente sept bureaux de vote électronique centralisateurs ouverts aux électeurs de métropole, des DOM et des COM et de l'étranger ont permis l'aboutissement du processus électoral.

Retour sur les enjeux

Afin d'assurer la mise en œuvre de la loi du 5 juillet 2010 portant rénovation du dialogue social dans la fonction publique et instituant l'élection directe des comités techniques, il a été recouru au vote électronique afin de permettre aux électeurs de disposer d'une solution de vote moderne et pratique avec laquelle chacun peut s'exprimer à son rythme et selon sa disponibilité, de lieux de vote multiples (un ordinateur connecté à internet suffisait pour accéder 24h/24h à la solution de vote).

Le nombre total de votes à émettre était de l'ordre de 3,6 millions et rendait impossible le vote papier. Le coût du projet représente 1 euro par suffrage à émettre.

Par ailleurs, le vote par internet a généré une économie générale du coût du dépouillement, avec mise à disposition dans un court délai du dépouillement des voix et de la répartition des sièges de manière simple et rapide. Ainsi, moins de 24 heures après la clôture des votes, les résultats des 657 scrutins nationaux et déconcentrés étaient publiés sur le site ministériel. Enfin, le matériel électoral a été dématérialisé. Ce choix répond également aux objectifs de développement durable dans le fonctionnement des services ministériels.

Au-delà de ces questions, la mise en œuvre de l'e-vote représentait pour le ministère un puissant facteur de cohésion des services et un moyen d'avancer sur les problématiques de modernisation et de gouvernance de l'institution.

Enfin, la conduite de ce projet a permis d'intégrer les organisations professionnelles dans ce processus de modernisation, par leur participation aux trois groupes de travail portant sur les problématiques techniques, juridiques et d'organisation. La réalisation dans les meilleures conditions de ce projet était un moyen d'affirmer la représentativité des unes par rapport aux autres.

Modes opératoires

Une communication permanente avec les services académiques, un groupe de responsables de projet, et un comité de pilotage ont permis d'organiser une cohésion et une cohérence des



services et du projet. La remise de documents pédagogiques et de supports pratiques pour préparer le vote ainsi que les sessions de formation ont permis de déployer le processus à l'échelon national.

La mise en œuvre de ce dispositif innovant s'est traduite par la conception d'un corpus juridique spécifique soumis à l'approbation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

Les électeurs devaient être en possession d'un identifiant de vote et d'un code de vote pour procéder à l'expression de leur vote. Les électeurs ont reçu en mains propres un courrier contenant une partie des identifiants de vote. Le code de vote a fait l'objet d'une transmission par voie électronique. Cette répartition augmente fortement la sécurité de la distribution des codes de vote. Les électeurs avaient la possibilité d'obtenir leurs identifiants de vote jusqu'à la veille du début du scrutin, mais le mot de passe pouvait être délivré jusqu'au dernier jour.

Des experts indépendants ont eu la charge de veiller à la conformité du système de vote mis en œuvre et au respect des normes de sécurité. Le système de vote électronique par internet est en tout point respectueux des principes juridiques régissant le droit électoral.

5) Poursuivre les travaux engagés à destination des associations

Le ministère poursuit ses travaux en vue d'améliorer le pilotage des politiques de jeunesse et de la vie associative, ainsi que l'accompagnement par l'Etat des acteurs de ces politiques.



Revue détaillée des mesures

1) Réformer l'école primaire afin de réduire l'échec scolaire

Les réformes se sont poursuivies en 2011 dans le premier degré, conformément à leur calendrier :

- **Le plan de développement des usages du numérique** permet désormais aux élèves de plus de 6 700 écoles d'être formés à l'usage de l'internet, et d'accéder à des ressources de qualité.
- Partout en France les élèves ont accès à des services de soutien scolaire.
- **Un plan contre l'illettrisme a été mis en œuvre.**
- Les nouveaux programmes du premier degré sont tournés vers les apprentissages fondamentaux, à travers le socle commun de connaissances et de compétences.
- L'évaluation est mise en œuvre en classes de CE1 et CM2. Une expérimentation d'évaluation des élèves de cinquième est en cours. Elle se placera donc entre l'évaluation de CM2 et le diplôme national du brevet en fin de troisième.
- **En CM1 et en CM2, les élèves ont la possibilité de suivre des stages de remise à niveau.** Plus de 244 000 élèves y ont participé au printemps et à l'été 2011 (soit 44 000 stages).

Mesures	Avancement
Renforcer le soutien scolaire dans le premier degré	FINIE
Optimiser l'organisation scolaire du premier degré (mise en place d'établissements publics d'enseignement notamment)	

En 2012, l'organisation scolaire du premier degré s'adaptera pour mieux intégrer les différentes possibilités d'optimisation qui ont été identifiées et sont actuellement en expérimentation dans différents rectorats (dont les regroupements intercommunaux et le socle commun).

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

Les réformes se sont poursuivies dans le second degré en 2011, conformément à leur calendrier, avec notamment :

- **la rénovation de la filière Sciences et Technologies de l'Industrie et du Développement Durable (STIDD)** pour intégrer les impératifs de l'industrie de demain ;
- une réflexion sur l'organisation des établissements publics locaux d'enseignement (EPL), afin qu'ils disposent d'une autonomie accrue en termes d'organisation et de fonctionnement, permettant la meilleure prise en compte des contextes locaux ;



- une réorganisation de l'Ecole pour mieux soutenir les expérimentations (internats d'excellence, programme ECLAIR, ...) : le programme ECLAIR par exemple se fonde sur des innovations en matière de gestion des ressources humaines et sur des expérimentations pédagogiques et éducatives. Son objectif est de réduire l'écart des performances scolaires de ces établissements, avec celles d'autres collèges et lycées. Les réseaux ECLAIR travaillent en lien avec les internats d'excellence :
 - Dans les établissements ECLAIR, un préfet des études assure le suivi pédagogique et éducatif des élèves, niveau par niveau. Des échanges de service entre enseignants des premier et second degrés peuvent être proposés.
 - En complément, les expérimentations pédagogiques peuvent par exemple concerner les progressions pédagogiques, la conduite de classe et la prise en charge des élèves, l'organisation de travaux interdisciplinaires et la conduite de projets ou l'organisation du temps scolaire, en encourageant la pratique régulière d'activités physiques, sportives et artistiques.
- **20 établissements de réinsertion scolaire (ERS) ont été ouverts à la rentrée 2011.** Ils accueillent des collégiens perturbateurs dont le comportement a nui au fonctionnement de la classe et de l'établissement d'origine. Leur objectif et leur ambition est de mettre en place un suivi adapté en rupture avec le cadre habituel pour réapprendre à ces élèves le respect des règles sociales et scolaires ;
- **la réforme des parcours dans les lycées général, technologique et professionnel** qui a été progressivement étendue de la classe de seconde (rentrée 2010), à la première (rentrée 2011) puis enfin à la terminale (rentrée 2012) et permet une plus grande fluidité des parcours par la mise en place d'un tronc commun et de passerelles ;
- **le parcours proposé aux lycéens devient plus flexible.** Les choix sont maintenant réversibles (grâce à la définition d'un tronc commun et de passerelles). Chaque filière voit son niveau d'excellence affirmé et renforcé ;
- **pour chaque classe de seconde, les établissements disposent de dix heures trente d'heures par professeur globalisées,** pour créer des groupes à effectif variable quand cela est nécessaire. Les conseils pédagogiques se sont emparés de cette responsabilité ;
- **deux heures d'accompagnement personnalisé par semaine sont intégrées à l'emploi du temps de tous les élèves.** Cette nouvelle modalité pédagogique répond aux besoins des élèves en soutien, en approfondissement ou en aide à l'orientation. Ceux qui en ressentent le besoin peuvent aussi suivre des stages de remise à niveau ou bénéficier d'un tutorat ;
- **la généralisation du cycle de scolarité en trois ans dans la voie professionnelle ;**
- la création de six plateformes d'orientation accessibles par internet, couvrant l'ensemble du territoire ;
- le développement de l'application post-bac qui permet aux lycéens de mieux cibler leur inscription à l'université et d'assurer un égal accès à l'information, première condition de l'égalité des chances.

Depuis la rentrée 2009, la nouvelle voie professionnelle vise à diminuer le taux de jeunes quittant prématurément l'école sans diplôme et à élever le niveau de qualification.

La réforme contribue à élever le niveau de qualification :

- À la rentrée 2010, près de 75% des élèves de l'enseignement professionnel visaient un baccalauréat professionnel ; en 2008, 38% seulement étaient inscrits dans les cycles du baccalauréat professionnel.
- Avec l'arrivée de la première cohorte des élèves du cursus en trois ans, le nombre de candidats au baccalauréat professionnel de la session 2011 s'est accru de plus de 35 % conduisant à une augmentation de 37 000 bacheliers, soit 31% de plus qu'en 2010.



Enfin, dans le cadre de la poursuite des travaux sur le décrochage scolaire, et sans constituer une structure administrative supplémentaire, les plateformes de suivi et d'appui aux décrocheurs ont été créées. Elles ont vocation à rassembler, à tous les niveaux (département, bassin d'emploi...), l'ensemble des acteurs concernés (établissements, CIO, MGI, enseignement agricole, CFA, missions locales, Pôle emploi, collectivités territoriales...).

L'objectif est d'apporter une réponse personnalisée et rapide à chaque jeune de plus de seize ans, décroché du système scolaire sans diplôme.

La prévention du décrochage mobilise l'ensemble de la communauté éducative. C'est un champ ouvert à l'innovation et à l'expérimentation, soutenue notamment par le fonds d'expérimentations pour la jeunesse.

Mesures	Avancement
Poursuivre la réforme du lycée général et technologique en rationalisant l'offre scolaire	FINIE
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	

En 2012, le label « lycée des métiers » évoluera en intégrant :

- les mutations de la réforme du lycée et plus particulièrement de la rénovation de la voie professionnelle et des objectifs qui sont fixés. En particuliers les dispositifs de mise en œuvre de la personnalisation du parcours de l'élève (AP, tutorat, stages, passerelle, mixité des publics) ;
- la recherche d'assurance qualité dans la formation professionnelle (l'évaluation sera faite sur la base de critères qualitatifs), en cohérence avec le cadre européen de référence sur ce champ ;
- l'élargissement progressif à l'ensemble des lycées professionnels.

En 2012, l'accompagnement spécifique apporté aux élèves bénéficiant de passerelles entre les voies de formation et entre les spécialités pour faciliter leur adaptation à leur nouveau cursus sera évalué dans le but de faciliter la gestion prévisionnelle des capacités d'accueil des premières professionnelles.

Enfin, en 2012, la structuration de l'offre en réseaux de lycées dans toutes les académies sera réalisée.

3) Améliorer la gestion des enseignants

Les réformes se sont poursuivies en 2011 conformément à leur calendrier pour améliorer la gestion des enseignants et la valorisation de leur travail. Des résultats ont été obtenus :



- **L'Etat a élevé le niveau de qualification des enseignants et valorisé leurs carrières :**
 - ▶ le niveau de qualification des enseignants a été revu dans le cadre de la refonte du dispositif de recrutement (« masterisation ») pour notamment le faire converger vers le standard européen ;
 - ▶ les enseignants ont bénéficié entre 2007 et 2012 de mesures augmentant de plus d'1,1 Md€ leur pouvoir d'achat.
- **L'Etat a mis en œuvre des dispositifs de GRH individualisée des enseignants et modernisé ses processus de gestion :**
 - ▶ un nouveau pacte de carrière est proposé aux enseignants (entretiens de carrière, portail mobilité...) ;
 - ▶ la rémunération en début de carrière a été revalorisée de 18 % entre 2007 et 2012. Tout nouvel enseignant se voit proposer un premier salaire de 2 000 € bruts au minimum ;
 - ▶ une place centrale est assurée à la formation : extension aux enseignants des dispositions relatives au droit individuel à la formation (DIF) ;
 - ▶ la prise en compte du bien-être au travail est renforcée (bilan de santé à 50 ans) ;
 - ▶ les élections professionnelles ont été réalisées pour la première fois par internet en octobre 2011.

La formation des personnels, toutes catégories confondues, constitue un enjeu majeur et un levier de changement dans la gestion des ressources humaines.

Mesures	Avancement
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	
Renforcer l'efficacité du remplacement dans le premier et le second degré	

La nécessité d'un suivi plus approfondi du remplacement pour le 1er degré imposait de profondes évolutions qui se sont concrétisées par la mise en place d'un outil commun de gestion du remplacement à l'attention de l'ensemble des 100 inspections académiques (outil ARIA : aide au remplacement en inspection académique). **Les réformes se poursuivront en 2012 avec la généralisation de l'outil ARIA en vue d'une utilisation de la version définitive dans l'ensemble des départements à la rentrée scolaire 2012/2013.**

4) Rationaliser l'action administrative et optimiser la qualité du service offert aux familles

Des mesures complémentaires favorisant l'inclusion scolaire des élèves handicapés ont été mises en place en 2011 : modules de formation, aménagement et dispenses d'examens,



aménagement du livret personnel de compétences, journées de sensibilisation au handicap...

Les moyens financiers et humains progressent fortement. La dotation 2012 est 30% supérieure à celle de 2011 et près de 30 000 ETPT sont consacrés à la rentrée 2011 à la prise en charge du handicap. **Grâce à cette action, 214 000 élèves handicapés sont aujourd'hui scolarisés en milieu ordinaire, soit 60% de plus qu'en 2004.** Par ailleurs, le développement des unités localisées pour l'inclusion scolaire (ULIS), qui accueillent des petits groupes d'élèves handicapés au collège et au lycée, se poursuit, et particulièrement en lycée professionnel. **Dans le second degré, on dénombre 2120 ULIS, soit 2 fois plus qu'il y a 5 ans.**

D'autres réformes se sont poursuivies en 2011 pour améliorer la qualité du service offert aux familles avec notamment :

- l'organisation d'une conférence nationale sur les rythmes scolaires;
- **la mise en place d'un dispositif d'accueil dans les écoles les jours de grève ;**
- **l'assouplissement de la carte scolaire**, particulièrement pour les élèves boursiers ;
- **l'optimisation du dispositif de remplacement.** Une solution dès le premier jour d'absence est maintenant recherchée systématiquement. Des référents « remplacement » ont été désignés et une politique de vivier a été mise en œuvre ;
- la distribution dans 1300 établissements de « mallettes des parents » pour expliquer le fonctionnement de l'institution.

En parallèle, le ministère poursuit l'optimisation de sa communication afin de répondre aux nouveaux usages du web et de faciliter l'accès à l'information des internautes. Le site institutionnel education.gouv.fr est rénové.

Mesures	Avancement
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	
Renforcer l'efficacité des services administratifs de l'Education nationale	
Supprimer les redondances de pièces justificatives lors de l'inscription scolaire	

5) Renforcer l'efficacité de l'État au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)

Depuis 2011, suite à la mise en place des centres de services partagés budgétaires-financiers régionaux, **la réorganisation des fonctions financières au sein des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) est effective.**

Les principes d'indemnisation des frais de jury de formation ont été harmonisés pour les secteurs cohésion sociale, sports, santé et jeunesse.



Mesures	Avancement
Mutualiser, renforcer la professionnalisation, rationaliser les fonctions support des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale (DRJSCS et DDCS ou DDCSPP ¹), 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	

En 2012, les **mutualisations des fonctions support des DRJSCS** s'inscriront dans les schémas régionaux et départementaux de mutualisation en ce qui concernent les **fonctions logistiques**. Les actions décidées sur 17 thématiques de **convergence des ressources humaines** permettront une mutualisation et s'inscriront dans la charte des ressources humaines des DRJSCS. Enfin, d'autres pistes de mutualisation de la gestion administrative seront identifiées grâce à l'étude d'une vingtaine de processus.

Sur les fondements de l'expérimentation en cours dans cinq régions dans le secteur social, la gestion des frais de jury de formation relevant tant de la cohésion sociale, que des sports, de la santé ou de la jeunesse, sera confiée à l'ASP.

6) Améliorer le pilotage des politiques de la jeunesse et l'accompagnement par l'État des acteurs de ces politiques

Enfin, en collaboration avec le ministère des Sports, la mutualisation au niveau régional de l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur du sport et la rationalisation géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports ont été préparées :

- une cartographie des missions des personnels techniques et pédagogiques a été dressée ;
- des organisations cibles ont été définies dans les services déconcentrés en régions et en départements, tant pour le personnel technique et pédagogique que pour les inspecteurs de la jeunesse et des sports.

Des travaux ont été menés en vue d'améliorer et de faciliter l'accompagnement et le suivi de l'activité des associations. Les services déconcentrés y ont pris une part active. Un utilitaire de gestion permettant de simplifier les tâches de saisie, de restitution des évaluations et de gestion des subventions et des agréments a ainsi été développé.

Mesures	Avancement
Réorganiser et rationaliser les missions, notamment celles d'information, des acteurs et « opérateurs » jeunesse et renforcer leur pilotage stratégique	ABANDON
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	
Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports	

¹ Directions départementales de la cohésion sociale (et de la protection des populations).



La mise en œuvre effective des rationalisations prévues dans la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports débutera en 2012.

Compte tenu de la mission confiée au délégué à l'information et à l'orientation (DIO) par le Premier ministre dans sa lettre du 31 août 2010, la réorganisation et la rationalisation des missions des opérateurs œuvrant pour l'information de la jeunesse relève maintenant de son domaine de compétence. Cette mesure est donc abandonnée dans le portefeuille du MENJVA et son contenu est transféré vers une nouvelle mesure RGPP portée par les services du Premier ministre au titre du DIO.

La mise en place de l'utilitaire de gestion dans l'ensemble des services déconcentrés concernés d'ici juin 2012 marquera de façon emblématique la réussite de la mesure relative à l'accompagnement des associations.

7) Simplifier les démarches des usagers

En 2011, le ministère a poursuivi son effort pour simplifier les démarches des associations :

- La plateforme e-subvention pour les associations a été développée et expérimentée. Son interfaçage avec les applications de la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) est programmé en vue de **permettre un traitement intégralement dématérialisé des demandes de subventions (via le portail « Votre Compte Association »)**.
- Le tronc commun pour les demandes d'agrément est en cours de mise en place par **l'ensemble des ministères concernés et permettra une dématérialisation des procédures d'agrément**. Une proposition de loi sera votée au début de l'année 2012 permettant d'harmoniser les règles régissant l'allocation des agréments : une fois le tronc commun validé dans le cadre d'une première demande d'agrément, cette information de validation sera conservée et permettra à l'association de ne pas fournir de nouveau les pièces justificatives en cas de nouvelle demande. Une fois la base juridique de ce dispositif validé, les travaux permettant une instruction dématérialisée des demandes d'agrément pourront être lancés.

Mesures	Avancement
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	

D'ici fin 2012, le ministère poursuivra son effort pour simplifier les démarches des associations :

- **la plateforme e-subvention pour les associations sera raccordée à 10 ministères** attribuant des subventions aux associations, permettant ainsi à celles-ci de déposer en ligne une demande de subvention, pour un traitement intégralement dématérialisé ;
- **la validation par un ministère du « tronc commun » des demandes d'agrément** permettra d'alléger substantiellement toute nouvelle demande ou renouvellement fait par un usager ;
- **un outil de dépôt en ligne des demandes d'agrément** permettra aux usagers de réaliser leur démarche en ligne pour une instruction intégralement dématérialisée auprès de certains ministères pilotes. La généralisation du raccordement de l'interface



de dépôt des demandes d'agrément avec l'outil d'instruction se fera progressivement dans tous les ministères accordant des subventions sur la période 2012-2013.

Synthèse des mesures finies depuis février 2011

- ▶ Renforcer le soutien scolaire dans le premier degré
- ▶ Poursuivre la réforme du lycée général et technologique en rationalisation l'offre scolaire

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé).
- ▶ Réorganiser et rationaliser l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
- ▶ 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
- ▶ Reconquête du mois de juin
- ▶ Fusion de la direction de la vie associative avec celle de la jeunesse et de l'éducation populaire.



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

Vue d'ensemble

Le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État est en charge de l'élaboration du budget de l'État, de la gestion de la politique fiscale, comptable, douanière, ainsi que des leviers concourant à la performance des administrations de l'État (budget, modernisation). Il pilote également certains chantiers ayant une dimension interministérielle, touchant notamment aux fonctions support de l'État.

Fin 2011, le ministère aura achevé une transformation structurelle avec la fusion des anciennes directions générales des impôts et de la comptabilité publique.

La création de la direction générale des finances publiques, mesure emblématique de la RGPP, a permis d'instituer l'interlocuteur fiscal unique, chargé à la fois de calculer le montant de l'imposition et de la collecter. Ce principe s'est matérialisé par la mise en place de 750 services des impôts des particuliers. Cette mesure centrale s'est accompagnée d'autres initiatives améliorant la qualité de service, notamment grâce à la dématérialisation : plus de 12 millions de contribuables valident en ligne leur déclaration de revenus via la télédéclaration, plus du tiers des primes pour l'emploi et des crédits d'impôt sont payés par virement et non plus par chèque. Dans le cadre d'un marché public, les entreprises peuvent désormais obtenir immédiatement depuis leur compte fiscal en ligne une attestation fiscale dématérialisée prouvant qu'elles sont à jour de leurs obligations fiscales. Aujourd'hui, plus de 93% d'utilisateurs estiment que leur relation avec l'administration fiscale s'est améliorée depuis le début de la RGPP.

Le mouvement de modernisation aura également bénéficié aux entreprises importatrices et exportatrices grâce à la réforme de la direction générale des douanes et droits indirects. En effet, la restructuration de son réseau lui a permis de mieux s'adapter aux nouveaux enjeux des échanges internationaux tout en améliorant la qualité de service : 80% des documents administratifs liés aux opérations d'importation et d'exportation sont désormais dématérialisés et intégrés à une procédure en ligne et les délais de dédouanement ont déjà été réduits d'un tiers. Afin de les aider dans leurs démarches administratives quotidiennes, des fiches par pays explicitant les conditions nécessaires pour exporter différents produits ont été publiées.

Le ministère aura par ailleurs piloté de nombreuses initiatives qui auront concrètement amélioré la qualité des services publics : 100 % des services de l'Etat respectent désormais le référentiel Marianne et, par exemple, les délais de traitement des courriels administratifs ont été réduits de deux tiers. Signe d'un changement culturel important dans la perception qu'a l'Etat de son administration, un baromètre de la qualité de service, mesurant les attentes prioritaires des utilisateurs, a ainsi été créé et publié à trois reprises. La prise en compte des insatisfactions des utilisateurs dans l'accomplissement de leurs démarches administratives quotidiennes devient également un levier de modernisation : désormais, un dispositif dédié au traitement et à l'exploitation des réclamations est mis en place dans les sites à forts enjeux. Enfin, l'administration électronique s'est beaucoup développée : plus de 2,6 millions d'utilisateurs sont inscrits sur le guichet unique dématérialisé mon.service-public.fr. Le développement de portails corollaires pour les entreprises et les associations permet de répondre aux attentes des principales catégories d'utilisateurs.



Le ministère aura aussi mené des chantiers transversaux à caractère interministériel permettant d'inscrire le budget de l'Etat dans une logique pluriannuelle, avec la création des lois de finances triennales ; de moderniser la chaîne de la dépense, avec le déploiement de Chorus dans l'ensemble des ministères ; d'optimiser la politique d'achat avec la création du SAE (qui aura permis d'économiser un milliard d'euros) et de rationaliser la politique immobilière de l'Etat. Le ministère aura également repensé et simplifié la gestion des retraites de ses fonctionnaires, en identifiant un acteur dédié, le Service des Retraites de l'Etat, chargé de gérer les comptes individuels retraite et de renforcer la relation avec les actifs et les retraités.

Le ministère aura en outre piloté des réformes contribuant à rendre l'Etat exemplaire : la rationalisation du parc automobile de l'Etat et des opérateurs est un exemple probant avec près de 6300 véhicules en moins d'ores et déjà à ce stade. De plus, la mise en œuvre de procédures efficaces d'harmonisation et d'évaluation permet de justifier et de piloter les dépenses engagées. Les investissements de l'Etat font par exemple l'objet d'une évaluation systématique ex-ante et ex-post, selon une méthode fiabilisée. En 2012, cela portera notamment sur l'évaluation des dépenses immobilières. Ainsi, les administrations auront un moyen supplémentaire de s'assurer de leur pertinence, d'en vérifier la qualité juridique et financière afin de confirmer que le projet ne se heurte pas à des difficultés ultérieures et, éventuellement, d'en réduire le coût.

Zoom sur les échanges dématérialisés avec les notaires



Par Thierry Dufant, Chef de projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Fin octobre 2011, 41 % du flux entrant dans les conservations est dématérialisé, contre 23 % en 2008. Ce taux qui se décompose entre 55 % de télérequêtes et 18,5 % de télépublications devrait progresser fortement avec le déploiement, qui s'engage fin 2011, de la nouvelle version (V4).

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

La réussite d'un projet est avant tout partenariale. Le processus de mise en œuvre de la mesure a été totalement partagé avec le Conseil Supérieur du Notariat. En effet, la réalité et le succès de cette dématérialisation provient de la mobilisation que nous avons su maintenir, la DGFIP et le CSN, tant dans les conservations des hypothèques que dans les études notariales.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

L'échange de données électroniques entre les notaires et les conservations des hypothèques est une pratique qui est intégrée au quotidien des offices tant au niveau métier que technique.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

Passés les étapes de genèse et d'élaboration du projet, chaque nouvelle version aboutissant à un élargissement du périmètre est un moment fort.

Le 19 décembre 2005, chacun des membres de l'équipe projet a pu assister à l'envoi du premier acte de vente dématérialisé dans une étude notariale.



En 2008 puis en 2011, le lancement des nouvelles versions fut l'occasion d'asseoir la mesure en répondant aux besoins des usagers notaires. Chaque Congrès annuel des notaires donne l'occasion de promouvoir mutuellement Télé@ctes entre la DGFIP et le CSN.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

A la fin 2008, la mise en place du retour dématérialisé des réponses aux demandes de renseignements hypothécaires télétransmises, a permis de dématérialiser dans l'étude l'ensemble des documents hypothécaires constitutifs d'un acte de vente.

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La version V4 de Télé@ctes, dont le déploiement dans les études va s'étaler sur toute l'année 2012, constitue une étape importante.

Cette version particulièrement attendue des offices notariaux permet d'accroître significativement le périmètre des publications qui peuvent être dématérialisées. Équipés de cette dernière version, les notaires pourront développer de façon importante les télépublications en utilisant Télé@ctes.

**Zoom sur l'amélioration de l'accueil multicanal des usagers
dans l'administration**



**Par Jacques Witowski,
secrétaire général de la préfecture du Pas-de-Calais**

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

La mise en œuvre du référentiel Marianne a permis un véritable saut qualitatif dans l'amélioration de l'accueil du public pour les services qui ont souhaité participer à ce processus au sein du périmètre RÉATE (les trois DDI) et au-delà, avec l'Inspection académique (IA) et le Tribunal de Grande Instance de Béthune. Meilleure orientation des usagers, suivi du traitement de leurs demandes et généralisation des bonnes pratiques d'accueil figurent parmi les résultats les plus probants et les plus concrets. Les ateliers de travail mis en place dans le cadre de la démarche de déploiement ont créé une véritable synergie au niveau directionnel dans un premier temps et ont ensuite permis la diffusion aux services de contact. Le partage des acquis et des savoir-faire croisés avec la diffusion des bonnes pratiques en la matière mérite d'être mis en exergue.

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

La démarche préalablement entreprise par la préfecture du Pas de Calais dans les domaines de l'accueil et l'amélioration des procédures (démarche QUALIPREF et déploiement de la méthode LEAN au sein des services directement en contact avec les publics), conjuguée aux effets positifs immédiatement constatés dans les services concernés ou auprès des publics, ont conduit les trois DDI, l'IA et le TGI de Béthune, à s'engager de manière pro-active dans ce processus de modernisation des relations administrations/usagers. En s'appropriant le référentiel Marianne dans des délais particulièrement contraints (8 à 10 semaines), les directions ou juridiction concernées ont produit un effort d'appropriation et d'action exemplaire. L'expérience acquise par les animateurs du changement et les personnels de la



préfecture ont permis sans conteste de faciliter ce mouvement de modernisation. Ce constat constitue un incontestable élément de fierté personnelle.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

La mobilisation des agents sur cet enjeu de l'amélioration de la qualité de l'accueil est dorénavant acquise dans chacune des structures administratives qui ont adopté le référentiel Marianne. La boîte à outils Marianne a indéniablement renforcé la nécessaire prise en considération des attentes de nos différents publics et amélioré la réactivité des acteurs les plus proches du contact avec nos usagers. La dynamique du processus d'amélioration engagé est assurée par la participation active et continue des agents à chaque étape. Il conviendra cependant de maintenir durablement ces acquis dans un contexte de relève continue et naturelle des personnels concernés.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

Le lancement de la démarche et la communication sur les enjeux ont été sans nul doute les éléments les plus marquants du déploiement de l'accélérateur Marianne dans le Pas de Calais. L'approche participative a immédiatement été privilégiée par les membres du comité de pilotage, permettant l'adhésion rapide des agents concernés. L'organisation au travers des ateliers participatifs, sessions de travail et réunions de pilotage et l'accompagnement réalisé par la DGME ont abouti à l'élaboration d'un diagnostic, à la construction d'un plan d'actions et enfin à la validation des modalités de pérennisation, qui constitue l'un des enjeux fort, selon moi, de cette démarche.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

La constitution du plan d'actions a constitué une étape décisive, à fort enjeu car il s'agissait de rassembler l'ensemble des actions visant à améliorer la performance de l'accueil. Les plans d'actions sont aujourd'hui finalisés et mis en œuvre dans chacune des directions ou services. Les actions contenues sont mises en pratique de façon opérationnelle au quotidien par les personnels d'accueil.

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La prochaine étape importante réside pour l'ensemble des structures dans la pérennisation de la démarche au travers du suivi des indicateurs de performance, l'évaluation des mesures par auto-évaluation et enquêtes auprès des usagers et l'application de mesures correctives. La préfecture, par exemple, fait procéder trois fois par an à un sondage de satisfaction des publics qui fréquentent ses services d'accueils et interroge également un panel des 1 000 collectivités du département. A l'issue de cette première phase de mise en œuvre de l'accélérateur Marianne, chacun des services concernés a convenu en fonction de ses enjeux propres d'axes prioritaires spécifiques à développer : meilleure accessibilité des sites aux PMR, convivialité des sites Internet, amélioration des signalétiques disponibles, etc.

Zoom sur l'amélioration du traitement des réclamations



Par Caroline Bakra, Cheffe de projet

Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ? (illustration de ces résultats par quelques données chiffrées avant/après la réforme en rappelant les enjeux de la mesure)

Ces deux dernières années, l'administration a reçu plus de 18 millions de réclamations. Une gestion efficace de ces réclamations constitue un important levier d'amélioration de la qualité de service et renforce le lien de confiance avec les usagers.

10 services de l'Etat et organismes sociaux, représentant 80% des réclamations déposées, se sont engagés à déployer, avec l'appui de la DGME, un dispositif de traitement des réclamations, c'est-à-dire répondre à 100 % des réclamations reçues dans les meilleurs délais, adapter la réponse à l'insatisfaction exprimée et mesurer la satisfaction des « réclamants ». A fin 2011, la part des services publics ayant mis en place un tel dispositif est passée de 30 à 70%.

Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

La réussite de ce projet repose sur le caractère pragmatique de la démarche qui tient compte des spécificités de chaque organisme et produit des bénéfices visibles pour les usagers (diminution des délais de réponse de 24% à 50%) comme pour les agents (valorisation des savoir-faire, développement du travail en équipe et décloisonnement des organisations).

L'appropriation facile de la démarche et l'obtention rapide de résultats ont été décisives pour passer d'un déploiement dans quelques sites pilotes à la généralisation du dispositif et à l'inscription dans les référentiels nationaux d'engagements ambitieux sur la gestion des réclamations.

Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure (mobilisation des équipes, résultat particulier, moment clé,...)? Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

J'ai été particulièrement marquée par la forte mobilisation et l'enthousiasme exprimé par les agents et le management de proximité des 49 sites pilotes accompagnés par la DGME. Ils ont tout de suite vu l'utilité de la démarche dans leur travail au quotidien et s'y sont engagés avec énergie, allant au-delà des objectifs initialement fixés.

Quel est selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

C'est d'avoir su mobiliser les personnes qui sont en contact quotidien avec les français et traitent leurs réclamations. C'est également d'avoir construit une méthodologie à la fois « tout terrain » et « prête à l'emploi » qui propose des outils simples facilitant le traitement des réclamations pour les agents et améliorant la qualité du service rendu.

Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La pérennisation du dispositif et l'inscription dans une logique d'amélioration continue sont les prochaines étapes clés de ce projet. La dynamique a été lancée avec succès, il convient maintenant de s'engager durablement à mieux traiter les réclamations et d'exploiter pleinement leur richesse pour agir directement sur les causes de dysfonctionnements perçus par les usagers.

Zoom sur Votre compte association Site internet dédié aux démarches en ligne pour les associations



Par Laure Manificat, cheffe de projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Votre Compte Association est un espace en ligne permettant aux associations de réaliser la majorité de leurs démarches administratives de manière dématérialisée. Votre Compte Association vient répondre à un réel besoin des associations puisque rares sont les services en ligne disponibles pour cette cible d'utilisateurs.

Nous pouvons citer un exemple emblématique de démarche créée de toute pièce entre la DGME et le MIOMCTI : la création d'association en ligne. Cette dernière offre aux utilisateurs une gestion simplifiée et évite tout déplacement ; elle permet aux services instructeurs de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée (instruction) et de supprimer 38% des étapes du processus (traitement courrier, saisie, scans, transmissions).

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

Les travaux sur Votre Compte Association regroupent plus d'une dizaine de partenaires. Depuis 1 an et demi, nous avons su les mobiliser vers un but commun, dans un partenariat constructif. Je souhaite ici les remercier de leur engagement.

De plus, Votre Compte Association bénéficie d'une vraie « belle histoire » cohérente, dans le sens où nous serons en capacité à offrir aux associations à fin 2012 au moins 70% de services dématérialisés sur leurs principaux événements de vie, de leur création à leur dissolution.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

Les nouvelles associations peuvent désormais être créées en ligne, sur Votre Compte Association. Par conséquent, celles qui auront utilisé cette voie dématérialisée connaîtront ainsi cet espace fédérateur pour leurs autres démarches (subventions, modifications statutaires, information, emploi...).

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

Le comité de pilotage d'octobre, regroupant l'ensemble des partenaires et le DGME, a mis en visibilité que les efforts déployés commençaient à payer, avec la sortie progressive de 8 services sur la fin 2011 – 1^{er} trimestre 2012.

5. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La possibilité de réaliser sa demande de subvention en ligne est un service très important pour les associations. La sortie de ce service « e-subvention » début 2012 marquera un complément fondamental pour Votre Compte Association.



Zoom sur la rationalisation du parc automobile de l'Etat



Une facture d'entretien allégée de 35 % et près de 6300 véhicules anciens d'ores et déjà éliminés

1. En quoi consiste la modernisation de la gestion du parc automobile de l'Etat ?

Partant du constat effectué depuis plusieurs années que le parc automobile de l'Etat était globalement ancien, roulait peu, et était entretenu dans des conditions onéreuses, le 1er conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) a décidé, en décembre 2007, de confier la gestion administrative et la maintenance des véhicules de l'Etat à un opérateur spécialisé afin de rationaliser la gestion et mieux maîtriser les coûts d'entretien. Après études des différents scénarios envisageables, un marché de gestion de flotte a été conclu à cette fin par l'UGAP en juillet 2009. Son déploiement s'achève en décembre 2011.

Cette mesure a été complétée en juillet 2010 par une circulaire du Premier Ministre prescrivant une réduction quantitative du parc (-10.000 véhicules entre 2011 et 2013) afin de diminuer les dépenses et éliminer les véhicules les plus anciens et les plus polluants. Cette circulaire prévoit aussi une descente en gamme et une limitation des affectations individuelles des véhicules à des fonctions clairement identifiées.

L'enjeu budgétaire de ces mesures représente une économie significative de l'ordre de 100 M€ sur 3 ans.

2. Où en est-on aujourd'hui ?

Environ 25 000 véhicules particuliers et utilitaires ont intégré le dispositif d'externalisation, permettant d'établir une économie de 35 % du coût d'entretien par rapport au coût moyen constaté antérieurement. Près de 40.000 véhicules auront intégré le dispositif à la fin de l'année. Le processus de réduction du parc est, lui aussi, bien engagé puisque ce sont 6223 véhicules qui ont été, d'ores et déjà, supprimés ou qui le seront d'ici la fin de cette année. A terme, l'objectif de réduction devrait être atteint, et même dépassé, puisqu'un potentiel de plus de 11 000 unités, a d'ores et déjà été identifié en vue de leur élimination, d'ici 2013.

3. Le projet a-t-il connu un temps particulièrement fort ?

L'action a marqué une étape importante au cours du premier semestre 2011 avec le déploiement des mesures de rationalisation au sein des directions départementales interministérielles (DDI). En effet, la nouvelle organisation territoriale de l'Etat permet de tirer le meilleur parti des véhicules disponibles pour la réalisation des missions et donc faire pleinement jouer la logique de mutualisation des parcs. Qu'il s'agisse de l'externalisation de la gestion ou de la réduction de la taille du parc, l'objectif a été atteint, et même dépassé. Ainsi, le parc des DDI composé de 8000 véhicules sera réduit de 21% d'ici 2013 et tous sont déjà externalisés chez notre prestataire. L'application des mesures aux DDI marque une étape importante car elle signe le passage d'une mesure souvent vécue comme une contrainte, lors du lancement de la démarche, à une démarche d'optimisation conduite sous l'impulsion des préfets.

4. Et maintenant, quelle est la prochaine étape importante ?

Plusieurs chantiers importants sont lancés et se poursuivront ou déboucheront en 2012 :

- la mise en place d'un marché de location courte durée, permettant aux services dont les parcs auront été réduits de faire face, dans de bonnes conditions économiques aux besoins ponctuels ;
- la mise en place d'un marché d'assurance permettant de mettre fin écarts de prix inacceptables constatés dans les services qui souhaitent assurer les véhicules ;
- le déploiement des premiers véhicules électriques, dans le cadre du plan de développement de la filière soutenu par l'Etat ;
- le transfert progressif des véhicules du fichier d'immatriculation domanial vers le système d'immatriculation de droit commun. Cette mesure doit s'achever en 2013.
- l'identification et la valorisation de la fonction de responsable de parc automobile pour pérenniser les actions engagées en vue d'une meilleure gestion du parc automobile.

Garantir le niveau de qualité de la fonction d'évaluation



**Par Alban de LOISY,
chef de la mission d'évaluation des politiques
publiques**

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Malgré une présence dans l'ensemble des ministères, une maturité parfois élevée et un grand nombre de lieux de ressources qui produisent un nombre très important d'évaluations, la fonction évaluation des politiques publiques est aujourd'hui fortement cloisonnée et ne participe pas assez à la décision publique.

Aussi, le Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat a demandé à la Mission d'évaluation des politiques publiques (MEPP) de tirer parti de ces atouts pour améliorer l'efficacité et l'efficience de notre dispositif d'évaluation selon trois objectifs :

- Mettre en place une programmation d'évaluations approfondies, avec l'appui de référents ministériels d'évaluation (RME), pour aider à identifier les sujets d'évaluation prioritaires.
 - Assurer la qualité des évaluations en organisant le support méthodologique et le pilotage des différents travaux réalisés.
 - Organiser la visibilité, à l'échelle interministérielle et ministérielle, des évaluations réalisées pour faciliter l'appropriation des résultats des évaluations dans le temps court de la décision.
- Pour y parvenir, le 5^{ème} CMPP a validé la mise en place d'une gouvernance dédiée à l'évaluation sur la base d'un principe de subsidiarité, reposant sur un réseau de référents ministériels d'évaluation (RME) qui ont été nommés par le Secrétaire général de chaque ministère. Le RME est ainsi la tête de pont de chaque ministère en matière d'évaluation des politiques publiques, c'est l'interlocuteur unique vis-à-vis de l'extérieur. Il aura la charge d'animer la pratique et d'organiser l'échange, le partage et la diffusion au sein de son périmètre ministériel sur le sujet.



2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

C'est la première fois qu'on a réuni, pour parler évaluation des politiques publiques, l'ensemble des administrations, représentées chacune par un interlocuteur clairement désigné à cet effet, le RME.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

La mise en place d'un tel réseau des RME qui est déjà au travail.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

L'attente forte de la part des ministères et le rôle moteur qu'ils ont joué dans la mise en place de ce réseau. Nous avons proposé cette gouvernance pour répondre à un réel besoin des administrations et notamment de celles ayant une maturité forte sur le sujet.

A l'inverse des dispositifs précédents, il a été décidé de faire reposer la démarche sur les évaluateurs au sein des ministères, au plus près des politiques publiques et des décideurs opérationnels.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

La validation par le dernier CMPP a permis de donner à cette mesure toute l'importance qu'elle méritait, et d'en lancer la mise en œuvre.

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

L'ensemble des prochaines réunions de travail avec les RME dont l'objet sera de travailler autour des étapes de la chaîne de valeur de l'évaluation, sur la base des expériences, des bonnes pratiques et des attentes de chaque administration. Nous pourrions ainsi partager un langage commun qui sera le véritable socle de cette démarche interministérielle.



Revue détaillée des mesures

1) Mener jusqu'à son terme l'unification des réseaux de la DGFIP

Fin 2011, l'unification des anciens réseaux de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique est finalisée :

- **les 12 dernières Directions Locales Uniques (DLU) et les 97 derniers Guichets Fiscaux Unifiés (GFU) de la DGFIP sont mis en place.** Avec 100 directions locales uniques et 750 guichets fiscaux uniques répartis sur l'ensemble du territoire, le réseau est désormais intégralement constitué ;

Mesures	Avancement
Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP	FINIE

2) Renforcer la dématérialisation et l'efficacité des procédures au sein de la DGFIP

En 2011, la direction générale des finances publiques a poursuivi le développement de la dématérialisation :

- aujourd'hui, une déclaration d'impôt sur le revenu sur trois est effectuée sur internet par télé-déclaration ;
- concernant les règlements, plus d'un tiers des primes pour l'emploi et des crédits d'impôt sont réglés par virement. Il s'agit là d'une simplification pour les contribuables qui permet également une économie pour l'administration, n'ayant plus à imprimer et à affranchir les trois millions de lettres-chèques ;
- 80% du montant de la TVA est payé par télé-règlement ;
- l'outil Tél@ctes permettant des échanges dématérialisés avec la DGFIP est utilisé par 80% des notaires.

Mesures	Avancement
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	
Étudier le traitement automatisé des déclarations papier	
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 développement du règlement des produits locaux par carte bancaire notamment sur Internet)	
Mettre en place une structure permanente de réingénierie des processus métiers au sein de la DGFIP	



Harmoniser et optimiser les procédures de recouvrement	
Rationaliser les fonctions support de la DGFIP	
Tirer les implications de la mise en place de Chorus sur les volets ordonnateurs et comptables	
Rationaliser le réseau des conservateurs des hypothèques	
Mettre en œuvre la facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) publics et privés d'intérêt collectif : fiabiliser l'ensemble des données hospitalières et facturer individuellement et directement les consultations et séjours aux caisses d'assurance maladie	

En 2012, la direction générale des finances publiques poursuivra ses travaux pour développer la dématérialisation :

- avec les télédéclarations (IR et TVA) et la dématérialisation des règlements ;
- avec l'utilisation de l'outil Télé@ctes d'échanges entre les notaires, dont 94% des études seront équipées, et la DGFIP.

3) Améliorer la qualité du service rendu et l'efficience des services des douanes et des droits indirects

En 2011, les services des douanes et des droits indirects ont poursuivi leur réorganisation :

- le réseau a été réorganisé afin de s'adapter aux nouveaux enjeux auxquels les douanes doivent faire face. **Depuis mars 2011, 10 bureaux des douanes ont été fermés et 19 autres restructurés, portant à 170 le nombre de bureaux actifs à fin 2011** contre 251 préalablement ;
- les Douanes ont également poursuivi leur effort en matière de dématérialisation et de simplification des procédures : **fin 2011, 80% des 22 millions de documents administratifs liés aux opérations d'importation et d'exportation sont dématérialisés et intégrés à une procédure en ligne ;**
- **en 2011, 100% des certificats sanitaires sont dématérialisés dans TRACES et visualisables dans Delt@. L'automatisation du contrôle a atteint 40%.** La DGDDI a travaillé à un interfaçage de DELT@ avec les systèmes d'information de la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) et de France Agrimer pour les certificats internationaux concernant les espèces protégées à l'importation (CITES) et les certificats d'exportation de produits agricoles. Dans le même temps, elle a préparé les futures liaisons informatiques entre Delt@ et les téléprocédures des autres administrations ou organismes ;
- ces réorganisations permettent aux Douanes d'être encore plus efficaces et d'améliorer la qualité du service rendu aux entreprises. **Le délai moyen de dédouanement a ainsi été réduit à moins de 6 minutes.**



Mesures	Avancement
Poursuivre la dématérialisation des formalités gérées par la DGDDI	
Intégrer les formalités préalables au dédouanement dans une logique de guichet unique	
Poursuivre la réorganisation des structures et l'adaptation du périmètre 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	
Préparer la mise en place de la taxe poids lourds	
Optimiser le dispositif d'information de la DGDDI, et notamment le statut d'Opérateur Economique Agréé (OEA), la procédure de demande de Renseignement Tarifaire Contraignant et le dispositif de report du paiement de la TVA à l'importation	NOUVELLE MESURE
Valoriser auprès des établissements d'enseignement supérieur le programme de formation de la DGDDI	NOUVELLE MESURE
Faire évoluer le droit douanier afin de mieux prendre en compte la gravité réelle des infractions constatées à l'importation	NOUVELLE MESURE

En 2012, les services des douanes et des droits indirects poursuivront leur réforme :

- l'informatisation du suivi des mouvements de produits soumis à accise à travers le système EMCS-GAMMA (alcools, boissons alcoolisées, tabacs manufacturés et produits énergétiques) sera étendue aux formalités relatives aux échanges nationaux ;
- **le réseau du service de la garantie (poinçonnage de métaux précieux) sera complètement optimisé** : sur les 10 bureaux préexistants, 7 resteront ouverts, avec notamment la fusion du bureau parisien et la création d'un bureau de garantie en Guyane. Le transfert de compétence d'équipe agréée à des services de proximité (bijoutiers) sera effectif. Enfin, les opérateurs qui auront la possibilité de se procurer des machines de haute technologie seront incités à développer des méthodes modernes de marquage (laser par exemple) ;
- **le guichet unique des formalités du commerce extérieur s'enrichira grâce à la dématérialisation de procédures d'importation, par exemple le document vétérinaire commun d'entrée et le document commun d'entrée** ;
- la direction générale des douanes et des droits indirects adaptera enfin son organisation afin de mieux répondre aux attentes de ses agents : **d'ici fin 2012, deux centres de service partagés pour la fonction de gestion des ressources humaines seront mis en place.**

4) Renforcer la qualité du service rendu aux usagers (particuliers, collectivités, entreprises)

En 2011, la qualité du service rendu aux usagers, particuliers, entreprises, collectivités et associations, s'est fortement améliorée :

- concernant les particuliers, **le référentiel Marianne permettant d'améliorer la qualité de l'accueil dans les services publics a été généralisé à l'ensemble des 6500 sites de l'État accueillant du public** ;



- un dispositif spécifique de **traitement des réclamations a été mis en place dans 70% des services de l'État et organismes sociaux destinataires de 80% des réclamations** adressées aux services publics, assurant ainsi aux usagers une prise en charge de leur insatisfaction ;
- **une nouvelle version du baromètre de la qualité des services publics a été publiée** à l'été. En moyenne, les indicateurs mesurant objectivement la qualité du service rendu aux usagers, comme un délai de traitement d'une démarche administrative (par exemple le délai moyen de remboursement d'une feuille de soins électronique) ont augmenté de 5 points.
- **les communes peuvent désormais se raccorder à la démarche « changement de coordonnées » sur mon.service-public.fr grâce à la diffusion mi 2011 d'un kit** (outils techniques et de communication). Ainsi, un usager utilisant cette démarche peut informer en une seule fois les organismes publics partenaires du changement de ses coordonnées (adresse, numéros de téléphone, mél.) ;
- la lisibilité de l'action de l'Etat en matière d'appui au développement à l'international des entreprises est accrue grâce à la **mise en ligne du nouveau site importer-exporter.fr** issu de la refonte des sites préexistants. Une interface simplifiée rassemble les coordonnées des guichets uniques à l'export en région, offre un panorama des financements publics possibles et présente des études de marché. L'expérimentation d'un **échange de factures dématérialisées de bout en bout est menée avec la Suisse, ce qui représente, à elle seule, 70% des déclarations d'origine sur facture destinées à l'export depuis la France et 87% des mêmes déclarations à l'import**. Elle s'appuie sur des entreprises pilotes. Pour les entreprises exportatrices, les démarches ont été simplifiées : **100 fiches pays / produits énumérant les démarches nécessaires pour exporter ont été publiées** ;
- **le compte des professionnels pour leurs démarches en ligne, « Votre compte pro » a poursuivi son développement** à travers de nouvelles fonctionnalités (par exemple sur la transformation d'une entreprise en EIRL), de nouveaux partenariats (raccordement aux BOAMP par exemple), de formulaires préremplissables en ligne, facilitant les démarches administratives de près de 3,5 millions d'entreprises (TPE / PME) ;
- **la déclaration préalable à l'embauche a été simplifiée** d'une part grâce à la réduction du nombre d'informations demandées quel que soit le canal d'accès (suppression d'une dizaine de champs sur 40 et pré-remplissage de la majorité des champs restants) et d'autre part grâce à la mise en place d'un nouveau canal de déclaration via Smartphone. Au total, ce sont près de 36 millions de déclarations qui sont réalisées chaque année ;
- **la simplification des marques fiscales viticoles est effective**. Elle permet, d'une part, de faciliter la gestion des capsules représentatives de droit (CRD) et d'en abaisser le coût par la création d'une capsule générique optionnelle, et d'autre part de libéraliser l'utilisation de la CRD pour les opérations destinées aux marchés étrangers. Depuis la publication de la circulaire du 3 février 2011, les producteurs sont uniquement tenus d'informer les services douaniers compétents lors de la première opération de ce type. Dès lors, les opérateurs peuvent ne gérer qu'un seul stock de vin capsulé, en suspension de droits, utilisé indifféremment pour les opérations nationales ou destinées aux marchés étrangers ;
- **un million d'associations actives en France disposent d'un accès cohérent à l'information administrative et aux démarches en ligne** grâce à la mise en place d'un compte personnalisé des associations (« votre compte association ») et à une meilleure articulation entre les sites d'information associations.gouv.fr et service-public.fr. A ce jour, plus de 4500 comptes ont été créés et le site reçoit une centaine de visites quotidiennement.



Mesures	Avancement
Donner en une seule fois à l'administration les informations de base sur l'activité de l'entreprise	
Créer un compte unique et bouquet de services personnalisés pour les PME (sur le modèle de mon.service-public.fr)	
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	
Informier simultanément plusieurs administrations d'un changement de coordonnées (bancaires, courriel, numéros de téléphone et adresse postale)	
Simplifier l'ensemble des démarches liées à l'export	
Permettre de payer en ligne ses frais hospitaliers	
Améliorer l'accueil multi-canal de l'utilisateur dans l'administration (physique, téléphone, Internet ...)	
Simplifier la vie des entreprises	
Mettre en place un baromètre de la qualité de service au sein de l'administration	
Améliorer la lisibilité et la cohérence des démarches lors du franchissement de seuils de salariés	
Simplifier les marques fiscales des produits viticoles	
Harmoniser les modes d'échanges dématérialisés entre l'État et les collectivités territoriales	
Proposer aux associations un accès cohérent à l'information administrative et aux démarches en ligne	
Faciliter les échanges entre les entreprises et les services administratifs (en lien avec la DGCIS)	
Supprimer le double enregistrement des statuts lors de la création d'une société	NOUVELLE MESURE
Exonérer l'utilisateur de la production de l'avis d'imposition lors d'une demande de renouvellement de droit à l'action sociale	NOUVELLE MESURE

Transmettre à l'administration en une seule fois les informations de base sur l'activité d'une entreprise simplifierait le parcours administratif de cette dernière. Afin d'y parvenir, il est souhaitable d'identifier une seule administration référente chargée de collecter les



données et de les mettre à disposition des autres administrations. Ainsi, il serait possible de s'appuyer sur la déclaration automatisée des données sociales unifiée (DADS-U) pour supprimer ou pré-remplir deux déclarations fiscales : la participation des entreprises à la formation professionnelle et continue (PEFPC) et la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC). Concernant cette dernière, la publication d'un décret du MEDDTL, élément préalable à l'engagement des opérations de suppression de la déclaration fiscale 2080, a été retardée et est désormais programmée pour la fin de l'année.

L'expérimentation du **paiement en ligne des frais hospitaliers**, engagée à l'automne 2011 au sein du centre hospitalier de Bourg en Bresse sera élargie à celui de Toulouse, début 2012. Les conditions d'extension de l'expérimentation à d'autres centres hospitaliers restent encore à préciser.

Le projet visant à simplifier le franchissement de seuils pour les entreprises a également pris du retard en raison du report de la création d'un simulateur permettant de connaître les incidences financières d'un franchissement de seuil (volet mis en œuvre par la Direction de l'Information Légale et Administrative) et de l'incertitude sur le lissage des effets de seuils de 10 et 20 salariés. Le nouveau cadencement du projet devrait permettre une mise en œuvre effective de la mesure d'ici fin 2012.

En 2012, de nombreux progrès supplémentaires seront apportés :

- concernant les particuliers, la qualité du service rendu aux usagers sera régulièrement mesurée. **Il est attendu que les indicateurs mesurant la qualité du service rendu aux usagers de manière objective augmentent en moyenne de 7 points par rapport à la première édition.** De même, **les objectifs de délais de traitement des événements de vie prioritaires fixés dans le baromètre de la qualité de service devraient être respectés dans plus de 95% des cas ;**
- lors du décès d'un proche, **les déclarations d'impôt sur le revenu seront pré-remplies** en tenant compte de l'indication du décès ;
- le télé-service de changement de coordonnées sera **élargi aux coordonnées bancaires ;**
- concernant les entreprises, **les travaux permettant de ne demander qu'une seule fois les informations de base de l'entreprise auront conduit à la suppression de deux déclarations (FPC et PEEC) ;**
- **début 2012, les entreprises pourront effectuer leurs procédures liées au marchés publics sur la Place de Marché Interministérielle**, directement via « Votre Compte Pro », espace dédié aux entreprises ;
- afin de venir en aide aux entreprises exportatrices, **100 fiches pays-produits supplémentaires dressant la liste de l'essentiel des démarches nécessaires pour exporter seront publiées. Un guide des aides à l'export sera également diffusé.** Il permettra d'orienter les entreprises dans leurs démarches.

5) Moderniser la gestion des pensions des fonctionnaires de l'État

En 2011, la réforme de la gestion des retraites des fonctionnaires de l'État a progressé avec le développement des comptes individuels retraite (CIR) :

- le but de ce volet de la réforme était de supprimer l'intervention des employeurs dans la phase de préparation des dossiers de pension, grâce à l'enrichissement des CIR. Début 2011, le taux de comptes complétés atteignait 51,9% globalement, soit l'équivalent d'environ 1,123 million de comptes.



- afin d'aider les employeurs dans leurs tâches de mise à niveau des CIR des fonctionnaires d'Etat, le service des retraites de l'Etat a proposé trois dispositifs d'appui aux employeurs :
 - une assistance à la définition et au développement de dispositifs de suivi et de pilotage interne : cet appui est maintenant terminé, l'employeur bénéficiaire ayant déployé son dispositif de suivi ;
 - un renfort pour le complètement des comptes : le SRE apporte à 14 employeurs une aide au complètement et à la fiabilisation de plus de 135 240 comptes via une prestation de service. Cet appui a démarré en avril 2011 et s'achèvera en octobre 2012 ;
 - enfin, le SRE prend en charge la "reprise des carrières antérieures" pour une partie des agents de 8 employeurs, pour un total d'au maximum 50 000 comptes. La prestation de service nécessaire à cette prise en charge a débuté à l'automne 2011.
- L'utilisation des données du CIR pour liquider les retraites, et permettre de dispenser les services des pensions ministériels de la constitution des dossiers de retraites, est étendue progressivement depuis le 14 février 2011, où la mise en production du nouvel outil PETREL (Portail des Éléments Transmis pour la Retraite de l'État en Ligne) a été réalisée pour le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, après la phase pilote démontrant l'absence d'erreur de traitement. **Début novembre 2011, 6 ministères, la moitié des directions des ministères financiers et la Caisse des Dépôts ont déjà basculé vers le nouvel outillage.** Le déploiement est programmé jusqu'au printemps 2012 pour couvrir les 33 employeurs prévus.
- le déploiement de PETREL est prévu en cinq vagues successives, de mai 2011 à février 2012 inclus, pour les employeurs utilisateurs de l'application actuelle (CONDOR).
- depuis novembre 2011, **le réseau des centres régionaux de pension a été adapté (12 centres au lieu des 24 préexistants).** Deux de ces centres, en plus de leur activité de gestion, assurent désormais ensemble un nouveau service à l'utilisateur : le centre de service retraite, accessible par un numéro d'appel unique et via le site internet rénové www.pensions.bercy.gouv.fr ;

Mesures	Avancement
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	

La situation actuelle est néanmoins marquée par un questionnement sur la réalisation des gains quantitatifs et qualitatifs attendus en fonction du scénario retenu par les ministères pour l'organisation de la relation avec leurs usagers.

Le maintien de compétences trop importantes dans les ministères aurait pour conséquence de fragiliser le modèle cible envisagé (fort transfert de compétence et de charge au SRE), sans garantie d'amélioration de la qualité de service attendue. Une organisation cible sera rapidement stabilisée afin de garantir le succès de la réforme.

Au-delà de cette question, la réforme des pensions des fonctionnaires se poursuit dans les conditions prévues :

- **les comptes individuels retraite des 2,4 millions de fonctionnaires titulaires seront complétés et fiabilisés en 2012 et les pensions pourront être liquidées sur cette base dès 2013.**



6) Améliorer la performance des fonctions support

En 2011, de nombreuses évolutions ont permis de renforcer la performance des fonctions support :

- **la réforme des achats de l'État a d'ores et déjà permis une économie de plus de 250 millions d'euros pour la seule année 2011.** Le Service des Achats de l'Etat a défini des axes de progrès à mettre en œuvre dans les prochains mois afin d'approfondir et d'accélérer la mise en place de la réforme (renfort de l'organisation d'achat des ministères, intégration des objectifs dans les PAP, etc.) ;
- la réduction du parc automobile de l'État de 10 000 véhicules d'ici 2013 est sur sa trajectoire nominale. **En 2011, la totalité de la flotte de véhicules particuliers de l'Etat est gérée par un prestataire externe. Le parc automobile de l'Etat a été réduit de près de 6300 véhicules ;**
- concernant la politique immobilière, **tous les schémas pluriannuels de stratégie immobilière départementaux ont été validés.** La politique de contractualisation s'est développée afin de responsabiliser les occupants. **Les loyers budgétaires ont été généralisés à toutes les administrations de l'Etat ;**
- concernant la chaîne de la dépense, **Chorus est déployé dans l'ensemble des administrations centrales et déconcentrées de l'Etat. 100 % de la dépense de l'Etat en France est désormais exécutée via ce progiciel ;**
- **la conduite du chantier informatique de l'Opérateur national de paye a été renforcée.** L'audit diligenté pour s'assurer de la solidité du nouveau calendrier a été pris en compte et les recommandations sont en cours de mise en œuvre (notamment en matière de maîtrise des risques et de gouvernance). Un nouveau calendrier de raccordement des ministères (en phase pilote et en phase de déploiement) a été déterminé ;
- la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC) a été créée par décret le 21 février 2011 et son directeur nommé le 23 février 2011. La direction fonctionne désormais conformément aux prérogatives qui lui ont été confiées.

Mesures	Avancement
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)	
Créer la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC)	FINIE

Concernant la modernisation de la fonction paye des administrations de l'Etat, il convient de sécuriser les raccordements des ministères pilotes au SI Paye (dès 2012 pour les premiers).



En 2012, les travaux d'optimisation de la performance des fonctions support se poursuivront :

- la politique de professionnalisation de l'ensemble des acteurs locaux et centraux sur la compétence achats se renforcera afin d'économiser 315 M€ sur les achats courants ;
- la responsabilisation des occupants se poursuivra avec la présentation de 60 000 conventions d'utilisation d'ici fin 2012.

7) Améliorer l'efficacité du pilotage et de la gestion des finances publiques et améliorer la gouvernance des opérateurs

En 2011, la gestion des finances publiques a progressé :

- concernant l'encadrement et la maîtrise des dépenses fiscales et des niches sociales, le principe de l'évaluation périodique de leur coût et de leur efficacité est inscrit à l'article 13 de la loi de programmation des finances publiques.;
- **75% des opérateurs les plus importants sont aujourd'hui couverts par un contrat d'objectifs et de performance couvrant l'année 2012 ou d'un contrat arrivé à terme en 2011. Les effectifs des opérateurs ont diminué de 2,6% depuis 2010 ;**
- le dernier CMPP a acté la nécessité de renforcer la fonction d'évaluation des politiques publiques au sein des ministères à travers la construction d'un **réseau de référents ministériels d'évaluation**. Ce réseau est constitué et s'est réuni deux fois au second semestre 2011. **Le « Club des référents ministériels d'évaluation » est l'occasion d'échanger sur les différentes étapes de l'évaluation** : programmation, réalisation des évaluations, mise en visibilité des évaluations (communication des résultats pour améliorer leur impact et leur mise à disposition en amont des décisions politiques).
- **le décret sur l'audit interne a été publié le 30 juin 2011 (et sa circulaire d'application le 1er juillet 2011).** La constitution des instances gouvernantes en matière d'audit interne est en cours. **Ainsi, à la fin de l'année 2011, les prérogatives du Comité d'harmonisation de l'audit interne, des missions ministérielles d'audit interne et des comités ministériels d'audit interne sont déterminées.** Les chartes d'audit interne ont également été adoptées.

Mesures	Avancement
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	
Définir et mettre en place une politique d'audit interne de l'État	
Améliorer la gouvernance des opérateurs	
Renforcer la place de l'évaluation dans le processus décisionnel en matière d'investissements publics (en lien avec les services du Premier ministre)	



En 2012 :

- **le contrôle interne et budgétaire sera systématisé. Tous les ministères partageront un référentiel commun** visant la sécurisation des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire et de soutenabilité budgétaire. Le déploiement de dispositifs de contrôle interne et budgétaire, à partir de ce cadre de référence, sera également rendu possible au sein des ministères par une démarche fondée sur la cartographie des risques budgétaires et la mise en œuvre d'un plan de déploiement du contrôle ;
- **les méthodologies d'évaluation des politiques publiques au sein de chaque ministère seront harmonisées ;**
- **les méthodologies d'audit interne de l'Etat seront harmonisées et déployées à l'ensemble des ministères.** Par conséquent, l'objectif 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 sera rempli ;
- la gouvernance des opérateurs sera pleinement effective (notamment dans le déploiement d'outils informatiques et dans la proposition de formations adaptées). La tutelle aura ainsi mis en place un pilotage stratégique constitué d'un interlocuteur unique pour les opérateurs, d'une lettre de mission pour chaque directeur, de la transparence accrue sur les résultats obtenus, du renforcement de la préparation des conseils d'administration, et enfin de la revue régulière et de l'évaluation des missions des opérateurs. D'ici fin 2012, **100% des opérateurs seront couverts par un contrat d'objectif et de performance**. Les effectifs des opérateurs auront diminué de 1.5% en 2012 conformément à la règle de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite.

Synthèse des mesures finies depuis mars 2011

- ▶ Achever l'unification des réseaux DGI et DGCP
- ▶ Créer la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC)

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ Permettre aux entreprises retenues dans le cadre d'un marché public d'obtenir une attestation fiscale dématérialisée
- ▶ Dans chaque ministère où il n'existe pas, nommer un responsable des achats (RMA) ayant compétence sur l'ensemble des achats courants du ministère
- ▶ Créer une nouvelle administration centrale, la direction générale des finances publiques, en mettant en commun les métiers proches et permettant une diminution de son format
- ▶ Adopter un budget pluriannuel couvrant la période 2009 à 2011
- ▶ Recenser l'ensemble des obligations administratives imposées aux entreprises et identification des possibilités de rationalisation
- ▶ Transférer 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
- ▶ Mesurer les charges administratives pour les obligations jugées prioritaires par les entreprises et les services instruisant les dossiers.



Ministère de la Fonction publique

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de la Fonction publique (MFP) vise à moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines des administrations publiques.

Dès 2007, la RGPP a cherché à moderniser la gestion des ressources humaines et s'est plus particulièrement articulée autour des axes suivants :

- l'encouragement de la mobilité professionnelle des agents;
- la valorisation de leurs compétences et de leurs performances ;
- l'accompagnement de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat ;
- la diversification du profil des personnes recrutées ;
- la simplification de la gestion des corps.

La RGPP s'est ensuite attachée à dynamiser la gestion des ressources humaines des agents de l'Etat, poursuivant les évolutions nécessaires visant à diversifier le profil des personnes recrutées, adapter la rémunération des agents.

La conduite des réformes, réalisée dans le respect des objectifs et des délais fixés lors des différents conseils de modernisation des politiques publiques (CMPP), a permis au ministère d'obtenir des résultats concrets.

- **La loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique** du 3 août 2009 contient les dispositions qui permettent de décroisonner les corps et les administrations. En effet, elle offre aux fonctionnaires les moyens de construire de véritables parcours professionnels, notamment en leur garantissant des droits nouveaux en matière de mobilité et un accompagnement professionnel réel grâce notamment aux 22 plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).
- **Le nombre de corps dans la fonction publique** aura été considérablement réduit dans le cadre notamment d'un programme de fusion de corps dont une nouvelle phase portant sur la suppression de 150 corps a été arrêtée en 2010. Au total, sur les 685 corps qui existaient en 2005, 298 auront été supprimés entre 2007 et 2011.

La politique de rémunération des agents a évolué à la fois pour créer de nouveaux espaces indiciaires permettant une meilleure progression des agents et pour tenir compte de leurs mérites individuels et collectifs. Ainsi, la prime de fonction et de résultats (PFR), prenant mieux en compte la performance individuelle des fonctionnaires, a été instaurée par le décret du 2 décembre 2008, puis progressivement étendue.



Zoom sur le dispositif des classes préparatoires intégrées Entretien avec Véronique POINSSOT, Cheffe de projet



Par Véronique POINSSOT, Cheffe de projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Les classes préparatoires intégrées (CPI) s'inscrivent dans le cadre du discours du Président de la République sur l'égalité des chances, le 17 décembre 2008, à Palaiseau ; elles ont vocation à apporter un soutien pédagogique renforcé à la préparation aux concours externes ou au 3^{ème} concours (pour les IRA) d'accès à certaines écoles de fonctionnaires, un accompagnement particulier, notamment sous la forme du tutorat, une aide financière et des facilités d'hébergement et de restauration (quand cela est possible).

Le dispositif compte vingt-cinq classes préparatoires intégrées en 2010/2011, vingt-six pour 2011/2012 pour 500 bénéficiaires environ.

Aux écoles qui avaient une expérience plus ancienne dans ce domaine (police, magistrature), sont notamment venus s'ajouter l'Ecole nationale d'administration, les instituts régionaux d'administration, les écoles relevant du ministère du budget (cadastre, douanes, impôts ...), l'Ecole des hautes études de santé publique, l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, l'Institut national du patrimoine et les écoles relevant de la gendarmerie.

S'agissant plus particulièrement des IRA, ce sont près de 125 élèves qui ont commencé leur formation dans les premiers jours de septembre 2009 afin de préparer le concours externe dont les épreuves écrites se sont déroulées en février 2010. Organisées en lien avec les IPAG/CPAG, les préparations proposées aux élèves ont répondu en tous points aux caractéristiques définies initialement, que ce soit en matière de critères de sélection (mérite, ressources, motivation), de soutien pédagogique (ressources documentaires, référent et tuteur) ou de soutien matériel et financier (allocations pour la diversité et facilités d'hébergement et de restauration). La troisième promotion a fait sa rentrée en septembre 2011.

35% des élèves des classes préparatoires des IRA ont été lauréats du concours externe d'accès aux instituts en 2010 et 40% en 2011. Ces établissements affichent un taux de réussite, tous concours confondus, pour la promotion 2009/2010 de 58%. Les chiffres pour la période 2010/2011 ne sont pas encore connus compte tenu de l'échelonnement des épreuves des concours dans le temps.

Pour l'ENA, près de 30% des bénéficiaires de la promotion 2009/2010 ont réussi un concours. Pour la promotion suivante dont tous les résultats ne sont pas encore connus, 2 élèves CPI sont admissibles aux concours de l'ENA (résultats connus le 6 décembre 2011) ; on note également des réussites à des concours administratifs (administrateur territorial, adjoint de direction à la Banque de France, EN3S, inspecteur des affaires sanitaires et sociales...).

D'une manière plus générale, les résultats sont encourageants dans la mesure où, toutes écoles et toutes administrations confondues, le taux de réussite à un concours de la fonction publique est légèrement supérieur à 50% (période 2009/2010). On note même des doubles réussites de l'ordre de 20%, un lauréat réussissant plusieurs concours d'un même ministère ou de plusieurs ministères.



2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

La très forte implication des écoles, leur souci d'améliorer l'organisation et la déclinaison des CPI ainsi que les résultats.

Ce chantier génère une dynamique réelle et une mobilisation de nombreux acteurs (directions des écoles, responsables pédagogiques, corps enseignants, référents, tuteurs, autres services de l'administration comme Pôle Emploi etc...). Nombre d'entre elles ont consolidé le dispositif en terme de formation, soit par une augmentation du volume d'heures de formation, soit par la mise en place de modules plus ciblés vers les besoins des bénéficiaires, l'individualisation des parcours, le savoir être etc....mais également par un renforcement du déploiement du tutorat.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

C'est un dossier qui doit situer ses résultats et ses effets dans le temps et être examiné au regard du taux d'insertion des élèves CPI dans la vie active.

- ▶ pour les concours, il est intéressant d'examiner les résultats au titre d'une année n mais également pour l'année n+1 car les écoles, plus anciennes dans le dispositif, signalent des réussites à concours décalées par rapport à la période initiale de formation (par exemple, une élève CPI en formation en 2009, échoue à un concours en 2010 mais réussit en 2011) ;
- ▶ pour les élèves CPI ayant échoué aux concours et qui ne souhaitent pas les passer une seconde fois, les écoles se mobilisent pour qu'ils gardent le bénéfice de l'acquis de la période de formation et les aident à chercher un emploi. Il semble que le passage en CPI soit apprécié favorablement par de futurs employeurs publics.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

Comme cela a été dit précédemment, la mobilisation des équipes, l'implication humaine des différents interlocuteurs sans oublier les résultats très encourageants et qui seront probablement en hausse pour la promotion 2010/2011.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

Le discours du Président de la République à Palaiseau (cf. point 1) qui a donné un nouvel élan à la démarche, qui restait plus à un niveau confidentiel puisqu'elle concernait les deux écoles de police (Ecole nationale supérieure de police (ENSP), école nationale supérieure des officiers de police (ENSOP)) et les quatre écoles du ministère de la justice (Ecole nationale supérieure de la magistrature (ENM), Ecole nationale supérieure de l'administration pénitentiaire (ENAP), Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ), Ecole des greffes).

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La nécessité d'avoir un recul suffisant sur la mesure : une visibilité sur trois ans écoulés paraît un bon critère (fin 2012 / début 2013).

Zoom sur la prime de fonction et de résultats l'intéressement collectif



Par Dominique SCHUFFENECKER, Chef du projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Le premier mérite de la prime de fonctions et de résultats (PFR) est de simplifier considérablement le dispositif indemnitaire qui comprenait près de 1750 primes.

Mais, c'est aussi un outil de reconnaissance des responsabilités exercées et des mérites individuels des collaborateurs.

De plus, la PFR s'inscrit dans le développement de l'approche métiers et compétences qui doit progressivement prendre le pas sur une gestion strictement statutaire des carrières.

Aujourd'hui, la PFR concerne surtout les cadres supérieurs et les agents de catégorie A de la filière administrative (55000 personnes fin 2011). Mais, ce nombre passera à plus de 115 000 début 2012 et à plus de 173 000 en 2013.

Mais au-delà du mérite individuel, les efforts collectifs fournis par une communauté de travail, et qui contribuent à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, doivent également être récompensés. Le dispositif de l'intéressement collectif, mis en place par le décret du 29 août 2011, a finalement pour objectif de récompenser les meilleurs résultats d'équipe. Dès 2013, les premiers versements seront effectifs sur la base des résultats atteints en 2012.

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

La mise en place d'un outil qui simplifie la gestion des ressources humaines et qui reconnaît davantage le mérite des agents constitue un projet valorisant et motivant.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

Après la fonction publique de l'Etat ces nouveaux outils de reconnaissance de la performance individuelle et collective seront prochainement appliqués dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière, ils concerneront donc durablement l'ensemble de la fonction publique.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure ?

L'harmonisation et la convergence des règles de gestion des ressources humaines représentent un levier majeur pour faciliter la mobilité des fonctionnaires et leur permettre de diversifier et de valoriser leur parcours professionnel tout en répondant aux besoins des services.

La rénovation du dispositif indemnitaire s'inscrit résolument dans cette démarche de simplification de la gestion et de meilleure reconnaissance des mérites des agents.

Conscient de l'enjeu, l'ensemble des directeurs des ressources humaines des ministères s'est engagé avec volontarisme dans la démarche. La réforme de l'administration territoriale de l'Etat qui a vu l'émergence de structures interministérielles au niveau des départements et le mouvement de fusions des corps contribuent d'ailleurs fortement à la généralisation de la PFR.



5. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La prochaine étape consiste à conforter la PFR comme principal instrument de la rémunération indemnitaire des agents.

La PFR doit également permettre d'ancrer l'approche métiers-compétences dans la gestion des parcours.

- **La mutualisation des actions de formation continue** a été développée. Ainsi, le nombre de sessions de formation ainsi que celui des bénéficiaires de la formation interministérielle et transverse sont en très nette augmentation (plus de 11800 stagiaires dès la fin du premier semestre 2011 contre 14671 stagiaires formés sur toute l'année 2010).

**Zoom sur la coordination de la formation continue
au niveau interministériel**



Par Nadine BONHOTAL, Cheffe de projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Deux expérimentations pilotes ont été menées de septembre à décembre 2010 en Haute-Normandie et en Ile-de-France. Elles ont pour objectif mettre en place une véritable offre de formation interministérielle en région en s'appuyant sur les plates-formes interministérielles d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH).

Deux guides ont été élaborés :

- ▶ l'un relatif à l'ouverture réciproque anticipée des stages (ORAS), version améliorée et modélisée du « troc » de formation entre ministères (auparavant été mises à disposition au dernier moment des places restées vacantes sur des stages ministériels, dorénavant la planification des places ouvertes se fera de manière anticipée) ;
- ▶ l'autre concernant l'offre commune transverse (OCT) beaucoup plus ambitieuse qui consiste à ce que des ministères se désignent comme pilotes pour un domaine de formation transverse – dont la cartographie a été élaborée - pour concevoir des stages ou mettre à jour des cahiers des charges existants et avoir la responsabilité, y compris financière s'ils le peuvent, de la mise en œuvre de ces stages dans la région.

Les bénéfices de ce dispositif sont importants à la fois pour les agents et pour les services : les agents peuvent ainsi avoir une réponse plus rapide à leur besoin de formation et/ou plus près de leur résidence et/ou correspondant à un besoin pour lequel leur administration n'avait pas de proposition. Les administrations trouvent la possibilité de répondre à des besoins isolés, peuvent faire des économies sur les frais pédagogiques et les frais de déplacement et avoir un taux de remplissage optimal pour les stages qu'elles organisent. Ce dispositif, progressivement mis en œuvre en régions durant l'année 2011, en cohérence avec la démarche plus globale de mutualisation des moyens entre services déconcentrés de l'Etat va se déployer totalement en 2012.

Les premiers résultats de la mise en œuvre de ces deux dispositifs indiquent globalement une forte augmentation de la formation en région :



- ▶ Le nombre de sessions de formation organisées était de 1205 pour toute l'année 2010 et de 979 pour le 1^{er} semestre 2011, ce qui représente 81% de l'activité de l'année précédente. Il y a donc une augmentation significative de l'activité au 1^{er} semestre 2011.
- ▶ Le nombre de stagiaires bénéficiaires de formation interministérielle est aussi en augmentation. Il y avait 14 671 stagiaires formés pour l'année 2010, ils sont 11 837 décomptés pour le 1^{er} semestre 2011, ce qui représente 81% de l'année précédente.

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

Le résultat de la mise en place de ces nouveaux dispositifs est concret et répond à un besoin identifié de longue date mais qui nécessitait un travail méthodologique important qui a pu être ainsi réalisé.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

Les dispositifs « ORAS » et « OCT » sont connus en région et la méthodologie se met en place d'une façon pérenne (même si pour OCT c'est plus compliqué), en une année, ce qui est rapide. Cela démontre que nous avons répondu à un besoin auxquels les ministères adhèrent progressivement et y trouvent leur intérêt. Cela montre également que malgré des différences substantielles entre elles, toutes les régions sont en capacité d'adapter cette méthodologie.

4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure

Le travail d'expérimentation sur 2 régions avec la DGAFF, la DGME et les consultants sur un temps très court (3 mois) avec la volonté d'aboutir à un réel progrès dans un contexte de changement profond en région, avec des partenaires multiples.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

Le moment le plus important a été le séminaire des 11 et 15 mars 2011 où nous avons lancé le déploiement des mesures à l'issue de la période d'expérimentation avec 2 régions. Il est certain que les résultats présentés issus de l'expérimentation et la méthodologie proposée ont rendu crédible le déploiement, indépendamment de la pression mise sur les PFRH pour le mettre en œuvre. La démarche en tant que telle était « crédible »

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

Le bilan de la première année sera un bon critère, mais il faudra attendre la fin 2012 pour savoir si la généralisation de cette organisation est pleinement opérationnelle.

- **Une révision générale du contenu des concours (RGCC)** a été engagée dès 2008. En trois ans, 400 voies de recrutement ont été ainsi réformées dans le sens d'une plus grande professionnalisation des épreuves, d'un allègement des programmes, d'un renforcement de l'évaluation de la personnalité, du potentiel et des motivations des candidats. Dans le même temps, une mutualisation de la logistique des concours a été construite autour du service inter-académique des examens et des concours (SIEC) au niveau national.

Zoom sur la mutualisation de l'organisation de certains concours,



Par Géraldine Achard-Bayle, Cheffe de projet

1. Quels sont les résultats les plus emblématiques de la mesure ?

Suite au lancement de la mesure validé en CMPP du 30 juin 2010, une forte dynamique de mobilisation de l'ensemble des ministères autour de la mise en place des CSP « logistique concours » a été initiée.

Le projet a permis de faire émerger un pôle d'expertise en matière de recrutement porté par le ministère de l'éducation nationale au travers de structures fortement professionnalisées tels que le SIEC, qui s'engage à mettre ses compétences au service des autres ministères.

La qualité des échanges et l'entretien de la dynamique interministérielle ont permis de dessiner des trajectoires ministérielles pluriannuelles visant au transfert de l'organisation logistique d'un volume très significatif de concours.

Le travail très fin d'analyse a permis de conforter les estimations initiales de gains financiers. En effet sur la base du modèle de financement établi, des économies réelles (bien que variables selon les ministères) sont en cours de concrétisation (de 10 à 50% d'économie sur l'organisation logistique des concours nationaux).

Par ailleurs des ministères qui se positionnaient dans une trajectoire assez limitée au démarrage du projet, s'inscrivent aujourd'hui dans un transfert large tant en volume de concours que de périmètre d'activités transférées.

2. Quel élément de fierté plus personnelle pourriez-vous citer ?

L'engagement fort du ministère de la culture, dès le démarrage du projet, ne s'est jamais démenti. Une trajectoire progressive de transfert de l'ensemble de ses concours et examens professionnels sur la totalité de l'offre de service du CSP a été élaborée. Une relation réelle de confiance s'est créée avec les différents acteurs qui a permis aujourd'hui d'aboutir à la définition de solutions concrètes y compris sur les transferts de moyens.

La qualité des échanges avec les différents ministères est également à souligner et a permis un vrai partage interministériel de pratiques.

Le SIEC a également su s'appuyer sur ce projet interministériel pour ses propres évolutions internes et démontre à chaque rencontre sa volonté d'offrir un service de qualité à ses nouveaux partenaires.

3. Quel est, selon vous, l'acquis durable déjà obtenu sur la réforme ?

Le positionnement du ministère de l'éducation nationale comme pôle d'expertise en matière d'organisation des recrutements.

L'identification du SIEC en Ile-de-France comme un partenaire privilégié des services de l'Etat pour la prise en charge de leurs recrutements.

La réflexion engagée par les ministères sur les modalités d'organisation de leurs concours : la demande de convergence et d'harmonisation interministérielle est désormais une réalité.



4. Quel a été pour vous l'élément le plus marquant dans la mise en œuvre de la mesure

L'intégration du projet par le SIEC dans son propre projet de service, qui lui permet de s'approprier l'offre de service, son modèle de financement.

L'émulation et la mobilisation interministérielle sur la durée autour d'un projet commun est également à souligner.

5. Quelle a été pour vous l'étape qui a été décisive dans la réussite du projet ?

La confirmation de l'engagement du ministère de l'éducation nationale comme porteur de ce projet avec l'appui sur le réseau local des divisions examens et concours des rectorats pour la construction du réseau local des CSP.

6. Quelle est pour vous la prochaine étape importante pour que la mesure apporte tout l'impact attendu ?

La mise en place effective du réseau CSP, avec les entités locales, qui permettra une prise en charge de l'organisation des épreuves locales des concours nationaux. Il y a une forte attente des ministères sur ce réseau. Cette étape permettra d'élargir les périmètres et les volumes de transferts.

7. Un éventuel éclairage complémentaire (à discrétion).

Le Service Interacadémique des Examens et des Concours a été identifié comme préfigurateur dès 2011, il constituera l'entité unique en charge des activités peu sensibles à la proximité et prendra en charge les activités de proximité pour l'Île de France en s'appuyant sur son réseau local.

L'ambition est d'atteindre en 2013 la cible suivante : des services partagés existants, opérationnels sur l'ensemble du territoire national, prenant en charge l'organisation logistique de tous les concours et examens professionnels des ministères adhérents, grâce au transfert de ressources correspondant au transfert de compétences.

Données COPIL du 21/09/11 : 41 concours (toutes voies confondues) pourraient être transférés au SIEC, pour un total de 20 432 inscrits

- Dans le cadre de l'engagement énoncé dans le discours du Président de la République sur l'égalité des chances du 17 décembre 2008, l'Etat a diversifié le recrutement de ses agents grâce à la création, dans plus de la moitié des écoles du service public, de **classes préparatoires intégrées**. Ces dernières apportent un soutien pédagogique et un accompagnement renforcés aux élèves issus de milieux défavorisés. Ces dernières présentent un bilan très positif pour l'année universitaire 2010 -2011: augmentation du nombre de dossiers recevables (+20% par rapport à l'année 2009/2010, soit 1458 dossiers), un taux de présents à la rentrée de 96% contre 88% en 2009, un renforcement du déploiement du tutorat, 173 lauréats à un concours soit un taux global de réussite, toutes écoles confondues, de 45% des élèves concernés (calculé par rapport au nombre d'élèves des CPI présents aux épreuves des concours). La part des femmes représente 76% des lauréats.
- **L'accompagnement de la mise en œuvre du volet ressources humaines de la réforme de l'Administration territoriale de l'Etat** a conduit à réaliser un travail interministériel important afin de préciser les règles de gestion des ressources humaines au sein des directions départementales interministérielles (DDI), créées le 1^{er} janvier 2010. Ces travaux de convergence ont permis de progresser dans l'harmonisation du dialogue social, du temps de travail, de l'évaluation, des mutations et enfin de l'action sociale.
- **L'insertion professionnelle des handicapés** est facilitée. En effet, la circulaire du Premier ministre du 27 décembre 2010 impose un objectif d'emploi minimum de personnes handicapées au sein de chaque ministère (6%) et prévoit un dispositif de sanction pour ceux qui n'atteindraient pas la cible fixée.



Revue détaillée des mesures

En 2011, la dynamisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique a encore progressé.

- Les économies produites par l'application de la politique de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite ont permis au global **le reversement de près de 605 millions d'euros aux agents dans le cadre des mesures de retour catégoriel**.
- La mise en œuvre de la **prime de fonction et de résultats (PFR)** a été étendue à de nouveaux ministères ainsi qu'à des corps et catégories supplémentaires des filières administratives. En septembre 2011, les corps d'attachés d'administration de dix départements ministériels et les corps de secrétaires administratifs ou assimilés de six ministères se voient appliquer ce dispositif. A la fin de l'année 2011, 115 571 agents bénéficient de cette prime. Parallèlement, les conditions de mise en œuvre d'un intéressement collectif ont été instaurées par le décret du 29 août 2011 afin de permettre la reconnaissance des résultats obtenus collectivement par les services.
- Le chantier de fusion des corps de la fonction publique s'est poursuivi et **une dizaine de corps supplémentaires sont supprimés**. Ainsi, les corps des contrôleurs sanitaires et des techniciens supérieurs de l'agriculture ont été fusionnés au MAAPRAT et ceux des adjoints techniques de laboratoire, des adjoints techniques d'administration centrale et des adjoints techniques de recherche et formation (ITRF) au MENJVA et au MESR.
- Afin de favoriser la mobilité des agents, les nomenclatures des fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière ont été mises en corrélation au cours du premier semestre 2011. De plus, dans le prolongement de la mise à jour du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), un dictionnaire interministériel des compétences (DICO) a été publié en septembre 2011.
- 14 des 15 départements ministériels se sont engagés dans la mise en œuvre de l'entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle de leurs agents. Par ailleurs, le dispositif institutionnel permettant en 2012 la généralisation de cet entretien à tous les agents a été mis en place.
- **Un centre de service partagé d'organisation des concours** est désormais opérationnel au niveau national (SIEC). Au niveau local, un test de mise en place de centres de services partagés pour la prise en charge des épreuves locales des concours nationaux et déconcentrés a débuté dans deux inter-régions (Lyon et Lille).
- **La mutualisation des actions de formation continue** progresse. L'année 2011 a permis de tirer les enseignements de l'expérimentation conduite sur les plateformes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Ile de France et de Haute Normandie et de définir le calendrier de déploiement aux autres structures régionales.
- **Les classes préparatoires intégrées (CPI)** se sont développées et, à la fin de l'année 2011, 500 élèves auront achevé leur formation au sein de ces structures.



Mesures	Avancement
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	
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	

L'exploitation des recommandations du rapport d'audit relatif aux écoles de formation initiale des fonctionnaires de l'Etat, remis fin novembre 2011, permettra de préciser les actions de rapprochement, de mutualisation et de développement d'outils de suivi de la performance à réaliser et d'établir la feuille de route opérationnelle à suivre.

En 2012, une quarantaine de corps supplémentaires seront supprimés suite à des fusions à travers la création de corps interministériels à gestion ministérielle (CIGEM) et la mise en place du nouvel espace statutaire (NES) dans la filière sociale.

Le dispositif de mutualisation des concours sera étendu durant l'année 2012 au concours interne de secrétaire administratif interne et aux concours interne et externe d'adjoint administratif. Il concernera 9 ministères, institutions ou opérateurs.

La formation continue continuera d'être optimisée en 2012. La mutualisation des formations transverses en régions sera déployée durant l'année et la mise à disposition des plateformes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) au premier semestre d'un outil permettant la gestion dématérialisée des actions de formation permettra d'automatiser les processus depuis l'information sur l'offre de formation jusqu'à la convocation du stagiaire. Enfin, une 6^{ème} campagne de labellisation des formations débutera au début du mois de janvier 2012.



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Vue d'ensemble

Au cours de l'année 2011, la poursuite des travaux liés à la révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) s'est organisée autour des principaux axes suivants :

L'Etat se concentre sur ses fonctions stratégiques et se donne les leviers permettant la mise en œuvre d'un système d'enseignement supérieur et de recherche plus lisible et plus cohérent.

- Alors que le dispositif de l'enseignement supérieur évoluait profondément dans le cadre de la mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), le paysage de la recherche a été rationalisé et simplifié :
 - ▶ Des feuilles de route détaillant la programmation des appels à projets sont en cours d'élaboration pour chacune des Alliances. Des accords cadres sont signés entre chaque Alliance et l'Agence nationale de la recherche (ANR).
 - ▶ L'Agence nationale de recherche sur le SIDA et les hépatites virales (ANRS) a été intégrée dans l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) ;
 - ▶ les fondations dans le domaine de la Santé ont été rationalisées ;
 - ▶ l'Institut national de recherche pédagogique (INRP) a été intégré à l'ENS Lyon (à l'exception du musée de l'Education, intégré au centre national de documentation pédagogique – CNDP) ;
- Une gestion des ressources humaines plus dynamique

Les rôles respectifs de la direction générale des ressources humaines (DGRH), et des deux directions « métiers » du MESR – la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) et la direction générale pour la recherche et l'innovation (DGRI) – ont été rénovés dans le but de développer la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et de poursuivre la déconcentration et le rapprochement entre chercheurs et enseignants chercheurs :

 - ▶ La définition de la stratégie RH globale est désormais confiée aux directions métiers, cette stratégie devenant une composante à part entière de la contractualisation conduite avec les opérateurs par ces directions.
 - ▶ La DGRH renforce son rôle d'une part en matière de prestataire de service auprès de la DGESIP et de la DGRI, d'autre part de conseil et d'accompagnement du changement auprès des établissements vers lesquels le mouvement de déconcentration et de transfert des savoir-faire et outils se poursuit.



Un accord de services signé fin 2011 entre la DGRH et chacune des directions métiers précise les responsabilités respectives et les méthodes de travail pour chaque processus prioritaire.

▪ Une nouvelle cohérence territoriale

La démarche Strater a pour objectif de développer une vision territoriale du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (ESRI) à l'horizon 2020. Elle comprend deux volets :

- ▶ le premier vise à proposer un état des lieux territorialisé et actualisé de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ; en mai 2011 le ministère a publié 19 diagnostics correspondant aux régions de la France métropolitaine et trois groupements de régions sur la base de leur coopérations scientifiques (Basse et Haute Normandie ; Bourgogne et Franche-Comté ; Limousin et Poitou-Charentes). Ces diagnostics ont été transmis par courrier de la ministre le 12 mai 2011 à tous les présidents de conseils régionaux (hors Ile-de-France). Le document concernant l'Ile de France a été publié en juillet 2011.
- ▶ Le deuxième, les « Strater 2020 », prévoit de formaliser une vision concertée pour le développement de l'ESRI dans chaque région et pour la prochaine décennie. Cette phase associera les acteurs des territoires, dont les collectivités territoriales.

Par ailleurs, en ce qui concerne les pôles d'excellence, la première vague des appels à projets des investissements d'avenir s'est déroulée de juin 2010 à juillet 2011. Elle a permis de sélectionner, grâce à des jurys internationaux, des projets visant par des modalités différentes à renforcer les pôles d'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

A ce jour, 100 laboratoires d'excellence, 52 équipements d'excellence et 29 projets en santé biotechnologies ont été sélectionnés. Sur un autre plan, six instituts hospitalo-universitaires, six instituts de recherche technologique et six sociétés d'accélération du transfert de technologies ont été sélectionnées et apportent une visibilité et une dynamique accrue aux sites concernés. Enfin, trois « initiatives d'excellence » (Idex) ont été sélectionnées sur les cinq à dix attendues à terme. Il s'agit de regroupements d'établissements d'enseignement supérieur, universités et écoles, impliquant des organismes de recherche, associant le monde économique. L'initiative doit dynamiser un ensemble d'activités de formation, d'innovation et de valorisation directement liées aux forces de recherche concernées.

Tous les appels de la seconde vague ont été lancés avant l'été 2011. Ils portent sur les équipements d'excellence, les laboratoires d'excellence, les Idex, et les cinq actions « santé-biotechnologies ». La publication des résultats s'échelonnait entre la fin 2011 et le début 2012.

Démarche STRATER



Par Claire GIRY,
chef du service Coordination stratégique et territoires

Objectifs

La démarche Strater a pour objectif de développer une vision territoriale du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation à l'horizon 2020. Cette démarche qui a consisté, dans un premier temps, à mettre à la disposition des universités, écoles, organismes de recherche et ses partenaires des « éléments de diagnostic Strater »¹ pour chaque territoire va se poursuivre par une phase de concertation.

Résultats atteints

Les « éléments de diagnostic Strater » présentent un état des lieux (chiffres, tendances, structuration des acteurs, forces et faiblesses) pour chaque région métropolitaine (19 territoires).

Prochaines étapes

La phase de concertation avec les acteurs territoriaux constitue la seconde étape de cette démarche. Elle va permettre :

- de compléter ou commenter les éléments de diagnostic Strater pour parvenir à des diagnostics partagés
- d'ouvrir la discussion sur les visions stratégiques à l'horizon de la décennie, les Strater 2020.

Cette concertation associera tous les acteurs des territoires : opérateurs de l'Etat, départements ministériels et collectivités territoriales. Elle visera à fournir un cadre de référence aux décisions de l'Etat dans ses différents processus (contractualisation, CPER, programmation...), cadre qui prendra en compte les échanges avec les acteurs de ces territoires.

La démarche de concertation sera conduite, à titre expérimental, sur quelques sites pilotes, en cours de définition.

Sur chacun de ces territoires, des réunions sur site, auxquelles les collectivités seront associées, seront prochainement mises en place.

A retenir

Une démarche pour développer une vision territoriale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation : sur la base d'un état des lieux des régions métropolitaines, l'ouverture d'un dialogue avec les acteurs territoriaux : universités, écoles, organismes de recherche, autres partenaires et collectivités territoriales. L'ensemble visant à doter l'Etat, ses opérateurs et ses partenaires, d'outils leur permettant de se situer dans leur contexte et d'éléments d'aide à la décision.

¹ Les éléments de diagnostic STRATER sont en ligne à l'adresse suivante : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56061/-strater.html>

La généralisation de l'évaluation des établissements et des personnels stimule la montée en qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche

- Une amélioration de la qualité et de la lisibilité de la formation

Les 21 universités de la vague A (contrats 2011-2015) ont été appelées à remplir une fiche d'indicateurs relatifs à l'évaluation des enseignements par les étudiants, plus particulièrement pour les licences générales. L'exploitation de ces indicateurs permet d'établir que 42% des mentions de licence font l'objet d'une forme d'évaluation des enseignements par les étudiants.

La publication de données sur l'insertion professionnelle se poursuit, notamment en s'étendant aux licences : les données relatives à l'insertion des diplômés de master 2007 ont en effet été diffusées en octobre 2010 sur le site du MESR, celles relatives aux diplômés 2008 l'ont été mi-octobre 2011.

De plus, pour la première fois en 2011, grâce à une meilleure coordination avec les enquêtes auprès des titulaires d'un DUT ou d'une licence professionnelle, il a été rendu possible de fournir simultanément les résultats pour les trois diplômes. Concernant l'extension de ces enquêtes aux licences générales, une réflexion préalable sur la mise en œuvre et les exploitations possibles est en cours, du fait de la spécificité de ce diplôme, caractérisé à la fois par un très fort taux de poursuite d'études et une forte mobilité entre établissements.

Mise à disposition des étudiants et de leurs familles d'informations sur l'orientation et l'insertion professionnelle



**Par Richard Audebrand,
chef du département de l'égalité des chances**

Ce nouveau portail, à destination des étudiants et de leurs familles, vise à 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.

Enjeux

L'idée est de faire évoluer les portails du ministère pour, dans une rubrique dédiée, présenter une information exhaustive, objective, fiable sur les parcours de formation à l'Université, comprenant notamment des données statistiques relatives à la réussite des étudiants et à l'insertion professionnelle des diplômés.

L'utilisateur bénéficiera d'une information de premier niveau de meilleure qualité qui contribuera à une meilleure orientation et à terme une meilleure réussite.



Résultats atteints

Le 3 novembre 2011 a été publiée sur le site du ministère enseignementsup-recherche.gouv.fr la 2^{ème} enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés de master (diplômés 2008), université par université. Pour la première fois, cette enquête a été étendue aux résultats d'insertion professionnelle des diplômés de DUT et de licence professionnelle, spécialité par spécialité.

Le portail etudiant.gouv.fr est en lien avec l'ensemble des résultats de cette enquête. Le portail a été transformé : le nouveau moteur de recherche est désormais celui de l'Onisep. Chaque master fait l'objet d'une fiche descriptive intégrant les chiffrages d'insertion professionnelle issus de la 1^{ère} enquête nationale (vivier 2007) : le taux d'insertion professionnelle, le pourcentage d'emplois de niveau cadre et professions intermédiaires, le pourcentage d'emplois stables et à temps plein. En janvier 2012, les résultats actualisés de la 2^{ème} enquête nationale seront mis en ligne pour chaque fiche formation et permettront de compléter les fiches des DUT et des Licences professionnelles.

Prochaines étapes

Il est prévu d'étendre en 2012 cette fonctionnalité pour les diplômés de BTS.

Il convient d'encourager les universités à publier sur leur site internet propre les taux d'insertion professionnelle de leurs anciens étudiants. De nombreux établissements ont déjà entrepris ce travail.

■ La généralisation de la culture de l'évaluation

La totalité des établissements d'enseignement supérieur, des organismes de recherche, des formations, diplômes et unités de recherche ont été évalués par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). L'AERES s'est également saisie de la question de la validation des procédures du Conseil national des universités (CNU) de médecine.

Les partenariats des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche permettent de dynamiser leurs évolutions

Tous les contrats des établissements d'enseignement supérieur de la vague A présentent désormais un volet performance accompagné d'un indicateur portant sur les revenus de la valorisation de la recherche avec des cibles pour 2015. La vague B d'établissements dont le contrat sera signé début 2012 et pour la période 2012-2016 est la dernière vague contractuelle à se voir doter d'un volet performance négocié.

Dès l'automne 2011, les consortiums de valorisation thématiques et les premières sociétés d'accélération de transferts de technologies (SATT) sont devenus opérationnels.

Une étude a été lancée au sujet du développement d'une méthodologie opérationnelle de tarification pour les très grandes infrastructures de recherche (TGIR), en vue d'une mise en œuvre sur un échantillon test de TGIR en 2012.

Une meilleure valorisation de la recherche au niveau national en lien avec le monde socio-économique



**Par Olivier Fréneaux,
Porteur de la SATT PACA Corse**

Les SATT (sociétés d'accélération de transfert de technologies) sont un dispositif innovant, qui vise à accroître l'efficacité de la valorisation de la recherche publique, en stimulant le transfert de technologies et de connaissances vers le monde socio-économique tout en augmentant la création de valeur économique sur un territoire donné.

Au terme d'un travail collaboratif entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 13 SATT verront le jour d'ici la fin de l'année 2012, permettant une couverture complète du territoire national, traduisant ainsi un effort inédit du gouvernement en matière de valorisation de la recherche et de l'innovation technologique.

Enjeux

Sur la base de premiers travaux de mutualisation menés depuis 2006, qui visaient à regrouper les services de valorisation de la recherche entre universités d'une même région, un travail de mutualisation plus complet a été lancé par le Président de la République en avril 2009, et mis en œuvre grâce au chantier des investissements d'avenir.

Résultats atteints

Les SATT regroupent désormais l'ensemble des équipes de valorisation des universités et leurs compétences, mais également des organismes de recherche présents sur les territoires concernés.

Les gains sont multiples :

- cette mutualisation permet l'allocation de budgets nettement plus conséquents au service de la valorisation de la recherche ;
- les entreprises de la région disposent désormais d'un interlocuteur unique, ce qui leur permet un accès plus flexible à l'innovation technologique ;
- les chercheurs quant à eux sont mieux accompagnés : la SATT permet l'identification de débouchés et de marchés potentiels pour leurs innovations ;
- le comité d'investissement de chaque SATT évalue les projets susceptibles de rencontrer un marché, et leur alloue les financements permettant de développer un produit correspondant aux attentes des entreprises.

Fruit d'un travail de fond réalisé entre le ministère et tous les acteurs de la recherche, le dispositif Fonds National de Valorisation bénéficie d'un appui exceptionnel de l'Etat : 1 milliard d'euros a été alloué à ce chantier, dont 900M€ seront affectés aux SATT.

Prochaines étapes

Un travail didactique reste à mener, pour faire connaître ces nouveaux dispositifs tant aux chercheurs qu'aux entreprises de chaque région.

Les travaux de labellisation et de définition des futures SATT sont en cours et devraient aboutir en 2012.



A retenir

En 2011, 5 SATT ont été labellisées et sont en phase finale de création

4 autres sont en cours de labellisation (début 2012) pour une création avant mi 2012

4 autres sont en phase de définition de leur projet

La logique des SATT est de permettre d'ici fin 2012 une couverture territoriale complète.

Les opérateurs sont plus efficaces et simplifient leurs modes de fonctionnement.

■ Une allocation des moyens fondée sur la performance

Le travail d'actualisation du modèle d'allocation des moyens aux universités après leur passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) est engagé.

Les contrats de l'INSERM et de l'Institut national de recherche agronomique (INRA) disposent d'un volet performance et d'un volet simplification de la gestion des unités mixtes de recherche (UMR) sur la base d'un modèle harmonisé entre établissements publics scientifiques et techniques (EPST).

■ Une simplification de la gestion des unités de recherche

A la suite des audits des fonctions support de l'INSERM et du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), un plan pour relancer les processus de délégation globale de gestion (DGG) et le développement de plateformes de gestion mutualisées a été établi.

Le contrat d'objectifs de l'INSERM prévoit ainsi un objectif de 25% d'unités bénéficiant d'une délégation globale de gestion ou de plusieurs plates-formes mutualisées à l'horizon 2015. S'agissant du CNRS, son contrat (2009-2013) précise au titre de l'objectif « mise en place effective de la mission d'agence de moyens à l'égard des universités » que le nombre de DGG au profit de l'université devra représenter 50% des UMR en 2013.

Des plans de mises en œuvre de la simplification de la gestion des unités de recherche sont inscrits dans les contrats de la vague A des universités et dans ceux de l'INRA et de l'INSERM. Une gestion intégrée entre l'INRA et une école d'agronomie est par ailleurs en cours de préparation. La plateforme mutualisée de Strasbourg a quant à elle démarré en septembre 2011.

L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (AMUE) et le CNRS travaillent conjointement sur l'amélioration du système d'information commun pour les laboratoires.

■ Le développement de la comptabilité analytique et de la connaissance des coûts complets

Un cahier des charges est établi pour automatiser les comptes rendus de gestion permettant aux universités de comparer leurs coûts par activité (application COFISUP). Il doit à présent être soumis aux éditeurs de logiciels.

La feuille de route sur la mise en place d'un cadre budgétaire et comptable des établissements publics à caractère scientifique (EPST) est en cours de mise en œuvre.

Les contrats avec les organismes incluent des indicateurs relatifs à la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'appuyant sur une comptabilité analytique ainsi qu'à l'application des coûts complets. En particulier, le contrat de l'INSERM contient des éléments attendus sur l'identification des coûts complets et le contrat de l'INRA, en cours d'élaboration, prévoit également la mise en œuvre d'une comptabilité analytique.

Négocier avec les éditeurs de ressources électroniques



**Par Michel Marian,
Mission de l'Information Scientifique et Technique et
du Réseau Documentaire**

Offrir aux chercheurs un accès à l'information scientifique et technique (IST) au meilleur coût : dans le contexte de l'augmentation exponentielle du prix des ressources électroniques, tel est l'objectif que s'est fixé le MESR en 2009, déployant comme levier la mise en place d'une structure de coordination entre les différents acteurs de l'IST en France.

Objectifs

L'enjeu majeur de cette mesure est la rationalisation de la dépense publique, afin d'en améliorer le rapport coût/qualité. La réussite de cette opération s'appuie sur une nouvelle façon de négocier avec les éditeurs, en coordonnant plus étroitement les actions des acheteurs. Trois bénéfices majeurs en sont attendus : la qualité des ressources acquises, grâce à une meilleure adaptation de l'offre des éditeurs aux besoins des communautés disciplinaires, une égalité d'accès des chercheurs aux ressources, et une maîtrise des dépenses. Les gains financiers liés au projet concernent à la fois un ralentissement de l'inflation des coûts des abonnements courants, et une optimisation de la dépense par des achats collectifs permettant des économies d'échelle.

Résultats atteints

Le ministère a mis en place en 2010 un comité de pilotage réunissant les représentants des universités et des organismes, et élargi au Ministère de la culture, également acheteur de poids. Ce comité a permis de réaliser deux actions majeures. D'une part, il a fixé un cadre de négociation pour le renouvellement du contrat d'un éditeur majeur, Elsevier. Cette clarification des objectifs fixés aux négociateurs a permis deux avancées importantes : l'inscription dans le contrat d'un objectif de définition d'un nouveau modèle commercial avant la fin du marché ; et le plafonnement de l'augmentation du chiffre d'affaires d'Elsevier qui ne dépassera pas 1,9% par an si tous les membres passent au tout-électronique, contre 5% dans le précédent marché. Dans le même temps, le ministère a pu dégager des crédits budgétaires afin de proposer l'acquisition de collections rétrospectives sous forme de licences nationales. Le rôle du comité de pilotage a été de valider et prioriser les titres sélectionnés, notamment pour respecter des équilibres entre disciplines et langues. Les contrats avec trois éditeurs ont déjà été signés à ce jour, et des ressources sous licences nationales sont d'ores et déjà consultables pour les membres des universités et organismes, avant de l'être bien tôt dans les bibliothèques municipales classées, ce qui constitue des avancées majeures.

Prochaines étapes

Rationaliser les dépenses d'IST sera crucial dans les mois et années à venir. En effet, la pression à la hausse générée par la multiplication des pôles de recherche dans le monde, l'aiguïsement de la concurrence pour publier et la nécessité de s'informer pour orienter ou réorienter ses recherches, n'est pas près de s'arrêter. Le comité de pilotage a élargi ses missions et pilote désormais la Bibliothèque scientifique numérique, infrastructure générale



qui coordonne les grands axes de l'IST. Dans ce cadre, il poursuivra le travail de coordination politique et stratégique pour rationaliser les abonnements courants.

A retenir :

57 M€ annuels consacrés aux ressources électroniques en France

Presque 300% d'augmentation des coûts en 10 ans

200 établissements adhérents à Couperin, premier consortium de France

12 M€ économisés sur 5 ans en cas de ralentissement de 2,5 points du rythme annuel de progression des dépenses

▪ L'optimisation des fonctions support

Les cinq principaux organismes de recherche (INRA, CNRS, INSERM, INRIA et CIRAD) ont chacun fait l'objet en 2011 d'un audit de leurs fonctions support.

L'inscription dans les contrats des universités de la vague A d'objectifs d'optimisation des fonctions support est maintenant effective ; un accord cadre permet désormais aux universités de recourir à l'assistance de cabinets de conseil pour démultiplier la démarche d'optimisation sur la base d'un guide méthodologique antérieurement réalisé par l'Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).



Revue détaillée des mesures

1) 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

En juin 2011, une réflexion a été lancée sur l'évolution des relations financières entre Etat et universités, notamment sur la question de la répartition de la masse salariale entre les établissements en fonction des critères d'activité et de performance retenus :

- En parallèle il était prévu d'améliorer la qualité des données relatives aux coûts par activités, tout en enrichissant les données portant sur la formation et la recherche, notamment à partir des comptes financiers.
- L'allocation des moyens à l'activité et à la performance doit enfin être éclairée par la construction d'un dispositif d'audit.
- Par ailleurs, s'agissant de l'allocation des moyens 2012, dans un contexte budgétaire contraint, se pose la question de la manière de prendre en compte l'activité et la performance des établissements.

Le cahier des charges de l'application COFISUP budget est désormais finalisé, ce qui va faciliter la démarche d'allocation des moyens pour les universités. Dans le même but, un chef de projet chargé du portefeuille d'audit-aide à la décision financière a été nommé afin notamment de piloter un travail méthodologique portant sur l'analyse et la mesure des coûts des établissements d'enseignement supérieur. L'objectif de ce travail est de définir les besoins de connaissance des coûts de formation et de recherche.

La mise en œuvre par les établissements d'une démarche qualité dans les formations, se traduisant notamment par une évaluation des formations par les étudiants, s'est trouvée en 2011 au cœur de l'action du ministère :

- Elle constitue un des axes du plan pluriannuel pour la réussite en licence et cette exigence est mentionnée dans le nouvel arrêté relatif à la licence du 1^{er} août 2011. L'AERES en fait également un critère majeur dans l'expertise de la qualité des formations.
- Enfin, l'évaluation des enseignements fait désormais partie des indicateurs suivis dans chaque contrat quinquennal : tous les établissements de la vague A (2011-2015) l'ont renseignée et le travail de consolidation des données est actuellement en cours.

Parallèlement, le portail www.etudiant.gouv.fr a été transformé en adoptant le moteur de recherche de l'ONISEP, mieux adapté. Il renvoie sur le site de l'opérateur de l'Etat où est indiqué, pour chaque master, le taux d'insertion professionnelle. Les deux portails seront progressivement enrichis des nouvelles données sur l'insertion professionnelles des diplômés de master (vivier 2008) et de celles sur les autres diplômes, lorsqu'elles seront disponibles.



Mesures	Avancement
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	
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	
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	

En vue de sa mise en œuvre en 2013, les travaux engagés sur l'évolution du modèle d'allocation des moyens SYMPA se poursuivront avec pour objectif d'établir un premier projet de propositions d'ici le printemps 2012.

Pour ce qui est de l'allocation de moyens aux organismes de recherche, une mission d'inspection de l'IGAENR sera conduite en 2012 tant auprès des organismes de recherche que des établissements d'enseignement supérieur afin d'avancer pour faire converger les politiques des universités et des organismes de recherche en matière d'allocation des moyens à la performance. Des recommandations d'action seront faites après exploitation des conclusions du rapport d'inspection.

Pour poursuivre l'amélioration de la lisibilité de l'offre de formation, les universités seront encouragées à publier sur leur site internet propre les taux d'insertion professionnelle de leurs anciens étudiants. Il sera demandé à l'AERES de vérifier, au moment des évaluations des formations, si les établissements diffusent ces taux pour l'ensemble des formations pour lesquelles ils sont habilités.

Par ailleurs, le contrat d'objectifs pour l'ANR sera établi et signé au premier semestre 2012.



2) Optimiser les fonctions support et soutien des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche

En 2011, des groupes de travail autour de la rationalisation et de la professionnalisation des fonctions support dans les établissements d'enseignement supérieur se sont réunis à quatre reprises. Tous les établissements ont ainsi fait le choix de travailler à la modernisation d'une fonction support et ont désigné un chef de projet. L'objectif de chaque atelier était de sensibiliser les établissements à la démarche et de faciliter la prise en main du guide méthodologique élaboré fin 2010 par l'IGAENR et des outils qui l'accompagnent. D'ores et déjà certains établissements ont décidé de procéder à la démarche pour l'ensemble des fonctions support, voire de l'engager sur les fonctions soutien.

De plus, depuis octobre 2011, l'AMUE propose aux établissements adhérents, avec le soutien du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, un accord cadre relatif à la mission d'assistance et de conseil dans la conduite d'un audit organisationnel. Dans la continuité de la démarche impulsée par le « guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » de l'IGAENR et dans celle des actions entreprises par le ministère sur ce même sujet, cet accord-cadre vise à :

- optimiser l'organisation des services des établissements pour atteindre leurs objectifs stratégiques ;
- améliorer la répartition et la coordination de leurs personnels.

Pour les établissements, l'intérêt sera de bénéficier de la réactivité des prestataires au moment de l'apparition du besoin, d'être assurés de la qualité de la démarche et de la méthodologie proposées, de garantir la cohérence des démarches menées dans les établissements, d'économiser des moyens grâce à la mutualisation de la procédure et d'amoindrir les coûts grâce à un effet de volume. Cet accord cadre a été approuvé par le conseil d'administration de l'AMUE le 21 septembre 2011.

Dans les principaux organismes de recherche (CIRAD, INRA, CNRS, INRIA et INSERM), des audits des fonctions support ont été conduits par l'IGAENR entre septembre 2010 et juillet 2011. Les conclusions de ces rapports d'audit sont en cours d'exploitation :

- pour l'INRA : un plan d'action a été adopté au conseil d'administration de juin 2011 ;
- pour l'INRIA, l'INSERM, le CNRS et le CIRAD : des plans d'action sont en cours d'élaboration et de validation entre services avant leur présentation aux prochains conseils d'administration des organismes.

Le ministère a produit en juin 2011 une note relative à la simplification de la gestion des UMR qui présente une description assez complète de la mise en œuvre de la DGG ainsi que des deux expérimentations de développement de plateformes mutualisées en cours :

- la plateforme mutualisée CNRS et Université de Strasbourg dont l'objectif est de mettre en commun les services d'appui à la recherche des partenaires d'un site ;
- la plateforme mutualisée Inserm et l'université Paris-Diderot qui doit permettre de converger vers un système unique ayant la masse critique nécessaire pour assumer la gestion des UMR.

En vue de la rationalisation des dépenses d'information scientifique et technique (IST), un dispositif de coordination nationale des acquisitions numériques a été mis en œuvre, appuyé sur un comité de pilotage réunissant la conférence des présidents d'université et les directions des organismes de recherche, élargi à la conférence des grandes écoles et au ministère de la culture et de la communication. Pour la suite de l'action de rationalisation des dépenses d'IST, le comité de pilotage va travailler sur les pistes potentielles permettant de s'affranchir dès 2012 des modèles commerciaux des éditeurs.



Mesures	Avancement
Rationaliser et professionnaliser les fonctions support des universités (RH, immobilier, SI, achat, finances)	
Rationaliser et professionnaliser les fonctions soutien des universités	
Rationaliser et professionnaliser les fonctions support et soutien des organismes de recherche	
Simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche (UMR)	
Offrir aux chercheurs un accès à l'information technique et scientifique au meilleur coût	
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)	

En 2012 :

- La seconde phase des travaux concernant l'optimisation et la professionnalisation des fonctions support dans les établissements d'enseignement supérieur portera sur les scénarios d'évolution organisationnels et sur la conduite du changement. La modernisation des fonctions soutien débutera dans chaque établissement sur le même mode.
- Dans chaque organisme de recherche ayant fait l'objet d'un audit, les plans d'action pluriannuels validés seront mis en œuvre.
- Les retours d'expérience qui seront produits suite aux expérimentations en cours dans les unités mixtes de recherche et leur exploitation permettront l'élaboration d'un plan de déploiement de la délégation globale de gestion et des plateformes mutualisées dans davantage d'établissements en 2012.
- Les modifications statutaires nécessaires à la mise en place d'une possibilité de concours communs de chercheurs entre EPST seront validées et mises en œuvre.
- A compter du 1^{er} janvier 2012, les quatre universités de Lorraine disparaîtront au profit d'un seul établissement dénommé « Université de Lorraine ». Par ailleurs, les trois universités d'Aix-Marseille fusionneront en une université unique.



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

Dès 2011, les consortiums de valorisation thématiques et les premières sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) sont devenus opérationnels. Ces SATT permettent de répondre aux enjeux que constituent :

- la rationalisation d'un paysage de la recherche et de l'innovation morcelé ;
- les financements rendus complexes par un maillage géographique peu lisible et un partage des compétences et champs d'activité mal défini ;
- le grand emprunt et le financement des investissements d'avenir.

L'augmentation des ressources propres est un des objectifs de la réforme des universités. Sur la base d'un guide méthodologique produit par l'IGAENR, des expérimentations de développement des activités des universités sont actuellement menées.

L'objectif de performance en matière de valorisation recherche est associé à un indicateur portant sur les revenus de la valorisation de la recherche, commun à l'ensemble des établissements ayant contractualisé avec l'Etat dans le cadre du contrat renouvelé.

Mesures	Avancement
Rationaliser l'organisation et améliorer l'efficacité des dispositifs d'incitation à l'innovation et la valorisation de la recherche	
Augmenter les activités qui génèrent des ressources complémentaires pour les universités	

En 2012, de nouvelles SATT seront développées pour atteindre un nombre total de 13, permettant la couverture complète de l'ensemble du territoire national métropolitain.

Sur la base des expérimentations conduites en matière de développement des activités dans les universités, un document général d'incitation et d'orientation pour le développement des ressources dans les universités sera élaboré par le ministère. Ce document inclura des objectifs en matière de réalisation de plans pluriannuels afférents à ce sujet.

4) Améliorer le pilotage stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le ministère a produit en 2011 une note de doctrine détaillant les rôles respectifs du MESR, des Alliances et de l'ANR.

Une étude sur la tarification des très grandes infrastructures de recherche (TGIR) a été lancée en septembre 2011.

Un accord de services a été signé en novembre 2011 entre la DGRH et chacune des directions métiers en vue de recentrer le rôle RH du MESR sur les fonctions de stratégie, de pilote, de régulateur et d'accompagnement. Ces accords de services précisent la méthode adoptée en vue de la transformation de la fonction RH du MESR et les responsabilités allouées à chaque partie prenante.



L'AERES arrive en 2011 à l'issue du cycle d'évaluation des formations d'enseignement supérieurs et unités de recherche qu'elle devait mener. Son plan stratégique 2010-2014 a été révisé pour actualiser son plan de charge.

Depuis la diffusion de la circulaire de février 2011 demandant aux recteurs d'adresser trimestriellement une analyse de l'exécution de la masse salariale, leur action est renforcée. Par ailleurs, un dispositif de surveillance est mis en place au niveau de l'administration centrale (DAF) en lien avec la DGESIP. L'exécution des premiers mois de 2011 est dès à présent confrontée aux enveloppes de dépenses de personnels réajustées par les établissements afin de vérifier la sincérité de la prévision de dépense et son réalisme, au regard du budget de l'établissement.

Mesure	Avancement
Rationaliser l'organisation des acteurs de la recherche	
Améliorer le pilotage et la tarification des TGIR	
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)	
Accompagner la montée en puissance de l'AERES conformément à son plan stratégique 2010-2014	
Mettre en place un pilotage stratégique des opérateurs de recherche	
Améliorer le pilotage et le dialogue de gestion entre le MESR et les universités autonomes	

En 2012, une étude sur la performance des TGIR sera lancée à son tour en parallèle de travaux concernant le pilotage financier.

D'ici fin 2012, l'exploitation des conclusions de l'ensemble des travaux (tarification, performance, pilotage financier) permettront la réalisation :

- d'un plan ministériel d'augmentation des ressources propres des TGIR ;
- d'un plan de promotion de l'usage des TGIR auprès des industriels ;
- d'un document de sensibilisation à destination des utilisateurs académiques pour démontrer le complément de financement que représente l'utilisation d'une TGIR ;
- d'un outil de programmation scientifique et de pilotage financier permettant de gérer l'engagement de l'Etat dans les TGIR à long terme.

En 2012 sera conduit un premier bilan de la mise en œuvre des accords de services et de la transformation de la fonction RH du MESR, notamment par le biais d'une enquête de satisfaction auprès des EPSCP (et des directions).

Afin de clore le cycle d'évaluation des organismes de recherche, l'AERES conduira au début de 2012 une évaluation du CNRS et de l'ANR.

Enfin, en 2012, le décret portant réforme des statuts de l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement (Cemagref) sera publié.



Synthèse des mesures finies depuis juin 2010

- ▶ Faire évoluer les modalités de définition des priorités nationales de recherche.

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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



Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire (MAAPRAT) était devenue nécessaire pour répondre aux défis de la nouvelle organisation de l'Etat ainsi qu'aux nouvelles réalités sociales et économiques : la décentralisation a confié aux collectivités des tâches autrefois exercées par l'Etat, et les services publics se doivent d'être plus lisibles, plus efficaces et plus accessibles.

Dès 2007, la RGPP au MAAPRAT a été structurée autour de 3 axes :

- le renforcement du pilotage des politiques publiques et de la performance des services de l'État ;
- la réforme et la simplification des opérateurs du MAAPRAT pour une performance accrue ;
- l'amélioration des modalités de mise en œuvre des missions du MAAPRAT pour garantir un développement durable des filières de production au service des territoires.

La conduite de ces réformes s'est faite en concertation avec les partenaires socioéconomiques, dans le respect strict des objectifs et des calendriers qui avaient été fixés lors des conseils de modernisation des politiques publiques (CMPP) successifs.

Les réformes accomplies se structurent autour de cinq axes, qui constituaient les engagements du ministère dans le cadre de la RGPP :

1) Rationaliser l'organisation de l'administration centrale et des services déconcentrés :

- la direction générale de la forêt et des affaires rurales et la direction générale des politiques économiques, européennes et internationales, qui traitaient toutes deux de la politique agricole, ont été **regroupées dans une direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires** ;
- **toutes les directions régionales de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (DRAAF) métropolitaines ont été créées** au 1^{er} janvier 2009 et ont officiellement accueilli sur site la plupart des délégations régionales de FranceAgriMer dès la création de cet office. Les conventions destinées à préciser les missions et moyens de FranceAgriMer au sein des DRAAF ont été élaborées et signées par le directeur général de l'établissement et les préfets de région entre juin et septembre 2009 et sont actualisées annuellement ;
- la première vague des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA) a été créée au 1^{er} janvier 2009, et la mesure a évolué ensuite dans le cadre de la **création des directions départementales des territoires (et de la mer) (DDT/M) au 1^{er} janvier 2010** ;



- la démarche de mutualisation des fonctions supports est engagée en lien avec les mutualisations portées par les préfets.
- la mission d'ingénierie publique concurrentielle (IPC) a été arrêtée au 31 décembre 2011. Le redéploiement des personnels vers les métiers de l'agriculture durable et de l'alimentation s'est achevé comme prévu et les missions résiduelles de service public sont assurées.

2) Rationaliser l'organisation des opérateurs et des organismes consulaires :

- les organismes agricoles d'intervention et de paiement ont été réformés par la mise en place d'un organisme de paiement interministériel unique (Agence de services et de paiement, ASP) et d'un office d'intervention agricole unique (FranceAgriMer). Ces organismes ont été créés par l'ordonnance du 25 mars 2009 et leur mise en œuvre a été effective dès le 1^{er} avril 2009 ;
- l'ASP a recentré son activité sur son cœur de métier d'instruction, de contrôle et de paiement des aides ; son schéma directeur des systèmes d'information est validé et ses systèmes d'informations sont rénovés dans le cadre d'une nouvelle gouvernance

Création et rationalisation de l'organisation de l'Agence de services et de paiement (ASP)



Par Edward Jossa, président-directeur général de l'ASP

L'ASP est un établissement public dont le rôle est d'instruire, de payer et de contrôler des aides publiques de masse. Il est le résultat de la fusion de deux établissements préexistants : le centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA) et l'agence unique de paiement (AUP).

Les enjeux

Dans le domaine agricole, l'ASP est un organisme payeur au sens du droit communautaire de la politique agricole commune avec toutes les obligations que comporte ce rôle. L'agence doit s'assurer de la répartition des fonds conformément au droit communautaire, et assure également la vérification des paiements et du respect des règles grâce à l'intervention sur le terrain de 600 contrôleurs.

Les réalisations concrètes

Le développement du site internet TélépAC, qui est l'outil de télédéclaration mis à disposition des exploitants agricoles pour faire leur demande d'aides PAC, est une réalisation concrète à mettre à l'actif de l'ASP. Cet outil est en effet développé par l'ASP en collaboration étroite avec tous les acteurs du monde agricole : le ministère, en centrale comme en région au travers des directions départementales des territoires (DDT), les chambres d'agriculture et les organismes professionnels.



L'avenir

Il faut maintenant que ce jeune établissement qu'est l'ASP se consolide et développe une culture d'entreprise pour devenir plus homogène malgré sa dispersion géographique. A la suite d'un audit RGPP de l'agence, un contrat d'objectifs et de performance (COP) a été conclu avec les deux ministères de tutelle (ministères en charge de l'agriculture et du travail et de l'emploi). Ce contrat va contribuer à renforcer l'ASP notamment en cherchant à fiabiliser la qualité de répartition des aides de manière à diminuer le risque de sanctions financières et de refus d'apurement lié à une répartition insuffisamment fiable des aides agricoles.

- **les missions de FranceAgriMer sont définies par son contrat d'objectifs et mises en œuvre autour de 4 axes** : analyse économique des filières, gestion des aides (OCM fruits et légumes, OCM vin), établissement et gestion des plans de crise, lieu de concertation interprofessionnelle ;

Créer et rationaliser l'organisation de FranceAgriMer



Par Fabien Bova, directeur général de FranceAgriMer

FranceAgriMer est un office agricole qui assure d'une part la gestion des fonds publics, qu'ils soient européens, destinés à réparer les dégâts des crises ou crédits d'orientation du MAAPRAT, et d'autre part le pilotage de l'observatoire économique des filières agricoles, de leurs marchés, de leurs modes de fonctionnement ainsi que leur animation économique.

Les enjeux

Pour fonctionner de façon optimale, FranceAgriMer a engagé une révision de l'ensemble de ses processus de traitement, quelle que soit la mission concernée. Cette réingénierie des processus, qui a démarré en 2011, engage assez fortement la participation de l'ensemble des personnels de l'établissement, ainsi rendus acteurs de la révision de tout le système d'information.

Les réalisations concrètes

Les agents régionaux de FranceAgriMer, placés sous l'autorité du directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, sont désormais les délégués territoriaux de l'établissement auprès des préfets de région. Ce renforcement de l'échelon régional permet à l'office de leur apporter ses compétences en matière d'observation économique, en particulier grâce à son lien spécifique avec les filières professionnelles.

Parallèlement, FranceAgriMer permet à l'observatoire des prix et des marges de fonctionner en travaillant à son profit, ce qui est capital dans la mesure où la loi prévoit que toute filière agricole est susceptible de passer dans l'observatoire.



L'avenir

En interne, l'achèvement du travail de réingénierie des processus est un objectif important pour FranceAgriMer qui va continuer de mobiliser ses personnels sur ce sujet. En externe, l'office doit poursuivre la consolidation de la coopération avec les interprofessions, ses principaux interlocuteurs sur le terrain.

- en juillet 2010, la promulgation de la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche a permis **le renforcement de l'échelon régional des chambres d'agriculture** ;
- **les missions de service public anciennement dévolues aux associations départementales pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (ADASEA) sont maintenant assurées par le réseau des chambres d'agriculture.**

3) Renforcer l'efficacité des politiques du cheval, de la pêche et de la forêt

- **l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) a été créé le 1^{er} février 2010** par regroupement des établissements publics « Les haras nationaux » et « Ecole nationale d'équitation ». **La réorganisation des 77 centres techniques de l'IFCE a débuté en 2011** avec 11 transferts vers des structures privées et doit se poursuivre jusqu'en 2014 ;
- **le GIP « France Haras », officiellement mis en place depuis le 1^{er} février 2011,** organise la transition, de manière partenariale entre l'État et les partenaires professionnels de la filière équine, des activités qui ne relèvent plus du champ de compétence de l'IFCE, permettant ainsi à l'Etat de se recentrer sur ses missions de service public ;
- **le Centre national de la propriété forestière (CNPFF), réorganisé suite au décret n°2010-326 du 22 mars 2010 pour fédérer les 18 centres régionaux de la propriété forestière** et le centre national professionnel de la propriété forestière, s'est recentré sur des missions de développement forestier. Sa création a permis une réduction de plus de 12% des charges administratives relatives au fonctionnement des centres de la propriété forestière ;
- **le suivi des cours du bois est exploité opérationnellement depuis le milieu du second semestre 2011.** Le bois d'œuvre, le bois de trituration et le bois d'énergie font l'objet d'un suivi distinct afin de mieux répondre aux besoins des professionnels ;
- afin de renforcer la politique de la forêt et de dynamiser la gestion forestière, **l'Inventaire forestier national (IFN) sera intégré, au 1^{er} janvier 2012, à l'Institut géographique national (IGN).** Ce regroupement constitue notamment une opportunité de renforcer la coordination entre le MEDDTL et le MAAPRAT sur la problématique de la gestion durable et multifonctionnelle de la forêt ;
- **la direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA) s'est vue remettre la victoire Acteurs Publics 2011 de la simplification pour le développement et la mise en œuvre du journal de bord électronique** qui permet aux pêcheurs d'indiquer leurs prises sans avoir recours aux saisies papier. La majorité des navires de plus de 24 mètres sont désormais équipés (ou en cours d'équipement) de ce journal de bord électronique, et le reliquat de journaux papier restant à traiter sera épuisé courant 2012.

Renforcer les contrôles en matière de pêche par un meilleur ciblage



Par Philippe Mauguin, directeur des pêches maritimes et de l'aquaculture

L'activité de pêche est une activité de cueillette et donc de prélèvement d'un stock sauvage. Cette activité doit être contrôlée et est très réglementée au niveau de l'Union européenne notamment par l'établissement de quotas de pêche.

Les enjeux

Les capitaines des navires sont tenus de notifier les captures au fur et à mesure de leurs activités de pêche dans des journaux de bord en version papier ou électronique. Dans les journaux de bord électroniques, les capitaines peuvent recenser les espèces et les quantités capturées, et les zones de pêche sont transmises automatiquement par la récupération des données GPS. C'est un système à la fois plus simple et plus fiable pour les pêcheurs avec la mise en œuvre d'aide à la saisie par le biais de logiciels adaptés.

Les réalisations concrètes

Le journal de bord électronique simplifie la saisie par les capitaines et limite les erreurs de déclaration. Il permet également aux pêcheurs de déclarer leurs prises en temps réel sans avoir recours aux saisies papier. Par ailleurs, son système de déclaration géolocalisée garantit le suivi de l'évolution des quotas secteur par secteur. Les envois électroniques dématérialisés immédiats simplifient et améliorent les circuits d'information administratifs. De la même façon, les transmissions avec les Etats membres vont permettre de récupérer en temps réel les informations de débarquement, de capture ou de vente de poissons des navires français à l'étranger ou des navires étrangers en France.

L'avenir

En 2011, l'installation de ce dispositif électronique a été généralisée sur tous les navires de plus de 15 mètres, conformément à la réglementation européenne. Le nouveau Règlement Contrôle prévoit maintenant d'ici fin 2012 l'équipement des navires de plus de 12 mètres, ce qui représente 1300 navires concernés par cette mesure.

4) Recentrer l'action des services de l'État en matière de sécurité et de qualité de la chaîne alimentaire et de gestion du service public :

- **le pilotage national de la sécurité sanitaire des aliments a été clarifié**, sur la base des travaux déjà réalisés et d'approfondissements qui ont été menés tout au long de l'année 2011. La dernière étape de l'harmonisation des procédures de contrôle entre la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) et la direction générale de l'alimentation (DGAL) consiste à mettre en place un système d'information commun dont le développement est déjà avancé. Il sera déployé dans le courant de l'année 2012 ;



- les conditions juridiques et pratiques de délégation de la certification aux échanges et de contrôle officiel de santé animale à des vétérinaires praticiens privés ont été fixées.

5) Simplifier et dématérialiser les procédures :

- Le dispositif nécessaire pour encourager la télédéclaration des demandes d'aides agricoles a été lancé et l'objectif initial de 50% de dossiers télédéclarés (soit environ 190 000 déclarations) par région a été dépassé.



Revue détaillée des mesures

1) Rationaliser l'organisation de l'administration centrale et des services déconcentrés

En 2011, la réforme de l'administration centrale du ministère s'est poursuivie avec la réorganisation du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), qui est passé de 12 à 7 sections, le lancement du processus d'intégration de la Mission d'audit, d'évaluation et de contrôle des organismes de protection sociale agricole (MAECOPSA) à la Mission nationale de contrôle des organismes de sécurité sociale (MNC) et le lancement de travaux de rationalisation des fonctions support en administration centrale.

La mission d'ingénierie publique concurrentielle s'arrêtera officiellement en métropole le 31 décembre 2011. 200 agents sont maintenus sur tout le territoire pour assurer des missions de délégation et de gestion de service public auprès des plus petites collectivités locales.

Mesures	Avancement
Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle	FINIE
Supprimer progressivement l'ingénierie publique concurrentielle	FINIE
Mutualiser et rationaliser les fonctions support en services déconcentrés: DRAAF, DDT, DDCSPP	

En 2012, la mutualisation des fonctions supports dans les services déconcentrés se poursuivra. Pour les directions départementales interministérielles, cette démarche sera pilotée par le secrétariat général du Gouvernement (SGG) dans le cadre plus général de la réorganisation de l'administration territoriale (RéATe).

La MAECOPSA sera officiellement intégrée à la mission nationale de contrôle des organismes de sécurité sociale le 1^{er} juillet 2012 et la spécificité agricole sera pérennisée dans la nouvelle structure avec la mise en place d'un référent agricole national et de référents agricoles interrégionaux identifiés.

2) Rationaliser l'organisation des opérateurs et des organismes consulaires

En 2011, l'évolution des dispositifs d'intervention du MAAPRAT au service du monde agricole s'est poursuivie :

- le chantier de réingénierie des processus lancé en septembre 2010 au sein de FranceAgriMer a permis de cartographier 71 processus dont 13 ont d'ores et déjà fait l'objet d'une analyse suivie de décisions concernant leur évolution. L'opérateur a également fait l'objet d'un audit de l'inspection générale des finances ;
- l'agence de service et de paiement (ASP) s'est engagée dans la mise en œuvre des recommandations établies fin 2010 à la suite d'un audit de l'inspection



générale des finances. Différents regroupements immobiliers ont été conduits et la simplification des systèmes informatiques a progressé, notamment avec la bascule sur un système unique (ISIS) de l'instruction de l'ensemble des aides du 2nd pilier de la PAC.

Parallèlement, **la réforme des chambres d'agriculture a avancé conformément aux attentes :**

- l'intégration par les chambres d'agriculture des missions dévolues jusqu'alors aux associations départementales pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (ADASEA) a atteint un taux de 90% en mars 2011 ;
- l'amélioration du contrôle budgétaire est en cours avec un effort initial sur la maîtrise des données par centralisation des comptes annuels dans l'Infocentre de la direction générale des finances publiques (DGFIP), avec un taux de réalisation de 94% pour 2010 et un objectif de 100% en 2011.

Mesures	Avancement
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	

En 2012, l'ASP et FranceAgriMer poursuivront leur transformation :

- Plus spécifiquement, FranceAgriMer intégrera les recommandations issues de l'audit de l'inspection générale des finances, **en ce qui concerne notamment la rationalisation de ses fonctions support, la réingénierie des processus et la gestion des aides, la redéfinition de son périmètre de compétences et son mode d'animation des filières.**
- A l'ASP, **une chaîne unique de paiement sera mise en place** dans les systèmes d'information.

D'ici fin 2012, 100% des missions anciennement dévolues aux ADASEA seront assurées par les chambres d'agriculture et le taux de 100% de leurs comptes annuels centralisés dans l'infocentre de la DGFIP sera maintenu.

3) Simplifier et dématérialiser les processus

En 2011, le MAAPRAT a franchi une nouvelle étape de dématérialisation pour atteindre et dépasser le **taux de 50% de télédéclarations**, soit environ 190 000 déclarations. Pour parvenir à ce résultat, les actions entreprises ont visé à fidéliser les agriculteurs acquis à la télédéclaration et à conquérir les agriculteurs adeptes de la déclaration papier ainsi que les nouveaux déclarants.

Mesures	Avancement
Développer la télédéclaration des demandes d'aide	
Rationaliser les processus de gestion des aides	



En 2012, le **MAAPRAT s'est fixé un objectif minimal de 57%** des demandes d'aides agricoles établies par télédéclaration à domicile ou sur une plateforme de proximité. De plus, **un objectif de 100% de demandes télédéclarées a été fixé dans quatre départements pilotes** d'une démarche « sans papier » : Yonne, Guadeloupe, Réunion, Nièvre.

4) Renforcer l'efficacité des politiques de la pêche, du cheval et de la forêt

Depuis fin 2010, le renforcement du personnel du centre de surveillance des pêches (CSP) est effectif afin de garantir la permanence des missions de surveillance des pêches 24h/24 grâce à une convention signée entre les ministères en charge de la pêche (MAAPRAT) et de la mer (MEDDTL). De plus, le MAAPRAT a pris en charge la récolte des données de base des activités de pêche. **Cette démarche impliquait l'entrée en vigueur du « journal de bord électronique » et sa généralisation à tous les navires de plus de 24m à compter de juillet 2010. Fin 2011, l'ensemble de cette flotte en est équipée.**

Un plan d'évolution du schéma territorial de l'IFCE a été validé fin 2010 et **les transferts ou fermetures de centres techniques ont débuté en lien avec le recentrage des missions de l'IFCE.** Un audit réalisé par le contrôle général économique et financier (CGEFI) en 2011 a permis de conforter les grandes orientations qui ont été engagées depuis le lancement de cette réforme qui ne s'achèvera qu'à horizon 2014.

L'enquête sur les bois d'énergie, d'œuvre et d'industrie diligentée dans le cadre de la maîtrise des coûts de gestion de la forêt publique a reçu un taux de réponse supérieur à 61%, ce qui est suffisant pour exploiter les données recueillies. **Après un passage en comité des utilisateurs pour déterminer comment valoriser ces résultats, ces derniers ont été diffusés officiellement en novembre 2011.**

Toutes les conditions de l'intégration de l'Inventaire Forestier National (IFN) à l'Institut Géographique National (IGN) ont été définies, permettant ainsi la fusion des deux organismes dès le 1^{er} janvier 2012 pour donner naissance à l'Institut national pour l'information géographique et forestière (IGN).

Enfin, **un projet de contrat d'objectifs pour la période 2012-2016 a été présenté au conseil du nouvel organisme né de la fusion du centre national et des centres régionaux de la propriété forestière.**

Mesures	Avancement
Renforcer les contrôles en matière de pêche par un meilleur ciblage	FINIE
Recentrer les missions de l'Etat en matière de politique du cheval	
Regrouper et rationaliser les moyens de soutien à la gestion de la forêt privée au sein du centre national de la propriété forestière (CNPFF)	
Dynamiser la gestion de la forêt publique en rationalisant l'organisation de l'office national des forêts (ONF)	
Intégrer l'inventaire forestier national (IFN) à l'institut géographique national (IGN)	

En 2012, les cours du bois d'œuvre seront remis à jour semestriellement et ceux du bois de trituration et du bois d'énergie trimestriellement.



Le contrat d'objectifs et de performance de l'IFCE sera signé prochainement une fois intégrées les recommandations de l'audit du CGEFI notamment en ce qui concerne le périmètre de ses missions, son modèle économique, son organisation territoriale et la rationalisation de son fonctionnement.

Le 1^{er} janvier 2012, la fusion de l'inventaire forestier national avec l'institut géographique national au sein d'un nouvel établissement dénommé « institut national de l'information géographique et forestière » sera effective. **En son sein, un comité de la filière forêt et bois conseillera le conseil d'administration et le directeur général dans son domaine de compétence.**

5) Recentrer l'action des services de l'Etat en matière de sécurité et de qualité sanitaire de la chaîne alimentaire

En 2011, l'adaptation et la mise en conformité du dispositif français à la législation européenne et le recentrage de l'action du MAAPRAT sur ses priorités de sécurité et de qualité sanitaire se sont poursuivies :

- La gestion de l'équarrissage est désormais confiée aux professionnels du secteur (éleveurs et abatteurs) sauf pour la filière des ruminants pour des raisons de modalités de facturation par leurs fournisseurs. **Il a été décidé d'augmenter à partir de 2012 l'actuelle taxe d'abattage afin d'inciter cette filière à adopter une CVO.**
- **Un travail conjoint de la DGCCRF et de la DGAL a permis en 2011 de faire progresser le pilotage des actions en matière d'hygiène alimentaire dans dix domaines** dont la concertation sur les priorités de contrôle, la mise en place d'une plate-forme d'information sur les données de contrôle à partir des systèmes d'information existants, la sécurisation du cadre de gestion des alertes dans le domaine partagé et l'harmonisation des méthodes de contrôle en priorité sur la restauration commerciale.
- Les travaux conduits dans le cadre des états généraux du sanitaire ont conduit à une évolution de la législation en matière de contrôle sanitaire, notamment pour permettre le **transfert de la certification des échanges et de contrôle officiel de santé animale à des vétérinaires du secteur privé.**
- Enfin, **un audit pour approfondir l'analyse sur la rationalisation de l'offre de service des réseaux de laboratoires au regard des besoins qualitatifs et quantitatifs des services de contrôle a été lancé** conjointement par l'inspection générale des finances, l'inspection générale de l'administration, le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux et le contrôle général économique et financier.

Mesures	Avancement
Adapter le dispositif de financement des contrôles sanitaires à la nouvelle législation européenne	
Libéraliser la gestion de l'équarrissage	
Rationaliser l'intervention des organismes qui garantissent la sécurité de la chaîne alimentaire (santé animale et végétale)	
Optimiser le pilotage national des actions en matière d'hygiène alimentaire	



En 2012, une augmentation de 10% de la taxe d'abattage entrera en vigueur dans la filière des ruminants dès le 1^{er} janvier.

Un guide méthodologique partagé sera élaboré et mis à la disposition des inspections de la DGCCRF et de la DGAL afin de réaliser leurs missions de façon harmonisée. Une plate forme d'information sur les données de contrôle commune à la DGAL et à la DGCCRF sera également rendue opérationnelle.

30% des certifications des échanges et de contrôle officiel de santé animale seront effectués par des vétérinaires privés formés et certifiés dans ce but.

Enfin, les conclusions de l'audit relatif au réseau des laboratoires seront exploitées et transformées en recommandations à mettre en œuvre.

6) Améliorer l'efficacité des aides aux entreprises

En 2011, une étude d'évaluation sur le zonage des aides à finalité régionale a été conduite par la délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR). De même, une étude commandée et pilotée par la DATAR sur les dispositifs de zonages des aides aux entreprises en vigueur en France, leur état des lieux, leur bilan et leurs perspectives a été lancée.

Mesures	Avancement
Mise en place systématique d'une durée limitée pour tout dispositif territorial d'aide à l'implantation des entreprises	

En 2012, l'ensemble des acteurs impliqués dans les zonages concernés par l'étude en cours seront mobilisés en vue d'exploiter ses conclusions afin de **dresser un tableau général du rapport coût/bénéfice de chaque dispositif d'aide.**



Synthèse des mesures finies

1/ Mesures finies entre 2008 et 2010

- ▶ 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.
- ▶ Créer les directions départementales des territoires (DDT) et les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF).

2/ Nouvelles mesures finies en 2011

- ▶ Supprimer progressivement l'ingénierie publique concurrentielle.
- ▶ Mutualiser et rationaliser les fonctions support en administration centrale, adapter l'organisation des organismes de contrôle.
- ▶ Renforcer les contrôles en matière de pêche par un meilleur ciblage.



Ministère de la Culture et de la Communication

Vue d'ensemble

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) est porteuse d'une ambition modernisatrice pour le Ministère de la Culture et de la Communication. Elle accompagne ainsi un ministère créé il y a un peu plus de cinquante ans dans son évolution pour faire face aux enjeux de la culture au XXI^e siècle et permet d'améliorer les services rendus aux usagers des institutions culturelles de l'Etat, dans un objectif de simplification et de clarification.

Adapter l'organisation du ministère aux défis culturels contemporains

L'administration centrale du ministère est désormais organisée autour de 3 directions générales soutenues par un secrétariat général (contre dix directions jusqu'en 2009), permettant de bien identifier les principales missions du ministère : les patrimoines, la création, les médias et les industries culturelles. En région, les services sont regroupés sous l'égide des directions régionales des affaires culturelles qui intègrent les services territoriaux d'architecture et du patrimoine (STAP).

Simplifier et clarifier, c'est le souci constant des DRAC dans leurs relations avec les acteurs culturels, vecteurs de cohésion sociale et leviers économiques pour les territoires et leur attractivité. Dans ce contexte, **la simplification des procédures d'attribution des subventions** et la publication d'un catalogue commun des aides s'inscrivent dans l'objectif d'un ministère garant de l'équité et de la diversité, au service du développement culturel.

Réorganiser l'action, c'est aussi **promouvoir la qualité de l'enseignement dispensé dans les écoles d'art**, afin de renforcer leur rayonnement et leur attractivité. Le regroupement des écoles supérieures territoriales d'arts plastiques doit favoriser leur rayonnement et leur attractivité. Un tiers de ces écoles se sont ainsi regroupées au niveau régional pour constituer des pôles d'excellence, dans le cadre du standard européen du LMD. Cette réorganisation confère à ces établissements une ouverture aux échanges internationaux, une force et un rayonnement accrus, faisant ainsi bénéficier leurs étudiants de débouchés professionnels élargis et de possibilités de mobilité en Europe. Simplifier la cartographie de l'offre d'enseignement supérieur Culture et accroître sa visibilité, mutualiser les moyens, c'est aussi promouvoir une ambition européenne pour les futurs artistes ou interprètes.

Accompagner la modernisation de l'enseignement culturel au service des futurs professionnels et du rayonnement de la culture française

**Par Christian Dautel,
Directeur de l'EPCC Ecole supérieure des beaux-arts Tours-Angers-Le Mans**

Réunissant deux régions, trois départements et trois villes (Tours, Angers et Le Mans), le nouvel établissement public de coopération culturelle (EPCC) accueille 580 étudiants et 110 enseignants artistes et théoriciens.

Il s'agit de la première initiative aboutie au croisement d'une politique publique à l'échelle nationale (coopération internationale accrue, dynamique d'échanges et valorisation des enseignements) et à l'échelle territoriale (initiative des trois maires de Tours, Angers et Le Mans en faveur d'un espace de coopération interrégional). La création de l'EPCC s'est



accompagnée de deux mutations majeures, scientifique et pédagogique d'une part, administrative d'autre part.

Objectifs

Ce regroupement marque l'achèvement d'une réforme pédagogique qui a permis de rejoindre l'enseignement supérieur européen, avec la reconnaissance du diplôme de sortie (DNSEP) au grade de master.

La réforme se traduit par trois inflexions principales, au niveau de :

- la recherche : le nouveau statut facilite le développement de la recherche et dynamise un pôle d'enseignement supérieur entre trois villes. L'Esba TALM, en adhérant au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) de l'UNAM (Pays de la Loire) et au PRES Centre Val de Loire Université (Centre), a rejoint la communauté des chercheurs, avec des spécificités reconnues ;
- le rayonnement international : l'agrégation de trois écoles offre un espace territorial attractif ;
- l'insertion professionnelle : l'offre de formations complémentaires et diversifiées émanant des trois sites est un atout indéniable.

Résultats atteints

Le statut d'EPCC est une avancée pour deux raisons :

- il modifie les modes de gouvernance en impliquant l'ensemble des acteurs dans une gestion participative à l'intérieur des instances légales ;
- il permet le passage à une gestion autonome, avec un budget optimisé du fait de nouvelles compétences financières (auparavant à la charge des services municipaux).

Les effets sont visibles en externe - un intérêt public s'est récemment porté sur nos institutions - et en interne, de nouvelles responsabilités incombent aux enseignants et les étudiants s'impliquent davantage dans la vie de l'établissement.

La conquête de l'autonomie administrative et pédagogique devra s'accompagner de la révision du statut des enseignants pour réussir également au plan social.

La mise en œuvre de cette réforme a suscité une réelle mobilisation. Les collectivités y ont pris une part déterminante. Les écoles réunies dans l'EPCC forment aujourd'hui un établissement plus lisible. Sa mission consacrée à la création, au développement des idées et aux nouvelles pratiques professionnelles, peut s'accomplir dans un espace de coopération où s'expérimentent de nouvelles formes d'enseignement, ouvertes, transversales et solidaires.

Renouveler les liens entre le ministère et les principaux acteurs culturels français

Le mouvement de modernisation a accompagné le **renouvellement des liens entre le ministère et ses 78 opérateurs**, à travers la signature de contrats de performance mais aussi la mobilisation de leurs dirigeants, grâce à la formalisation d'objectifs déterminant notamment une part de leur rémunération. Les contrats pluriannuels de performance permettent aux ministères exerçant la tutelle des opérateurs de renforcer l'adéquation des missions des établissements publics aux évolutions des priorités, grâce à une revue régulière de la pertinence de ces missions et de l'existence d'éventuels doublons avec d'autres structures.

Plusieurs opérateurs ont vu leurs statuts modifiés afin de les adapter aux exigences du contexte culturel contemporain. C'est le cas du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), désormais pourvu d'un Conseil d'administration opérationnel. C'est le cas de l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), né de la fusion de deux entités pré-existantes afin d'améliorer le pilotage des grands projets dans le domaine culturel.



Renforcer le dynamisme des musées sur l'ensemble du territoire

Cette nouvelle donne dans les rapports entre le Ministère et ses opérateurs s'est accompagnée d'une **clarification des missions pour un certain nombre d'acteurs du secteur culturel**. Les dernières années ont aussi vu la naissance du nouvel établissement RMN/Grand Palais, permettant notamment le regroupement de moyens et d'expertises pour la production d'expositions et une cohérence renforcée de la programmation culturelle du Grand Palais. De même, afin d'asseoir la cohérence de la politique en matière de culture scientifique et technique, la Cité des sciences et de l'Industrie et le Palais de la Découverte ont fusionné pour donner naissance à Universcience, premier acteur européen de culture scientifique et technique.

Les prochaines étapes consistent à intégrer des services à compétence nationale (SCN) existants dans des structures plus larges et ouvertes. En s'adossant à des partenaires de grande taille, ces musées peuvent participer plus activement à la diffusion de la culture et à l'élargissement des publics, objectifs inscrits depuis l'origine dans les ambitions du Ministère, sans perdre de leur visibilité, ni de leur prestige. C'est ce qu'il importe de noter dans le rattachement du musée de Moulleron-en-Pareds (Vendée) au Centre des Monuments nationaux (CMN) ; c'est ainsi qu'il faut comprendre le rapprochement du musée Adrien Dubouché de Limoges de l'établissement public Sèvres-Cité de la Céramique.

Soutenir et renouveler la dynamique de création artistique

Cette politique de modernisation concerne également l'intervention de l'Etat dans le domaine de la création artistique. Les Entretiens de Valois menés entre 2008 et 2009 ont permis de réunir les principaux acteurs de la culture en France. Ils ont défini les grandes lignes d'une réforme qui vise à adapter les dispositifs de soutien aux priorités culturelles et à engager un dialogue plus approfondi avec les collectivités territoriales.

Les mandats de révision adressés aux préfets pour le budget triennal 2011-2013 permettent notamment de travailler sur les équilibres entre production et diffusion, de mutualiser des moyens entre équipes et structures et de poursuivre le dialogue engagé avec les collectivités territoriales dans le cadre des conférences régionales du spectacle vivant.

Ces conférences, instituées en 2009, constituent une nouvelle démarche permettant de mieux associer les collectivités à l'action de l'Etat, dont le maillage mérite d'être repensé à la lumière des évolutions contemporaines du secteur et des nouvelles circulations des spectacles en Europe aujourd'hui.

Il importe ainsi d'explorer toutes les pistes susceptibles de garantir que les coûts de fonctionnement des structures labellisées n'obèrent pas les budgets consacrés aux créations artistiques et de dégager des marges de manœuvre en faveur des rééquilibrages territoriaux. Une lettre circulaire du 31 août 2010 a par ailleurs permis une clarification des labels et des réseaux existants, et a réaffirmé les exigences en matière de co-production et de diffusion. **L'enjeu consiste bien à promouvoir les projets les plus porteurs, les plus innovants, les plus créatifs et non plus à considérer l'existant comme une rente ou un acquis.**

Protéger et mettre en valeur le patrimoine culturel français

La modernisation concerne également le domaine des espaces protégés, avec l'objectif de simplifier les services aux usagers, notamment dans le cadre des procédures d'autorisation de travaux dans ces espaces. L'objectif est que le délai de traitement puisse être réduit afin de traiter 75 % des demandes en moins de 20 jours.



Améliorer les processus d'autorisation de travaux dans les espaces protégés, une exigence vis-à-vis du patrimoine et des citoyens

Par Emmanuel ÉTIENNE, adjoint au sous-directeur des monuments historiques et des espaces protégés, à la direction générale des patrimoines.

En 2009-2010, des enquêtes auprès de particuliers et d'entreprises faisaient apparaître le ressenti du processus d'autorisation de travaux comme particulièrement long et complexe. Avec les mairies et les services d'urbanisme des communes ou de l'État (directions départementales des territoires), les services territoriaux de l'architecture et du patrimoine (STAP) sont parmi les principaux acteurs du processus d'autorisation de travaux en espaces protégés, puisqu'ils traitent environ 400 000 dossiers par an, soit 20 % des autorisations de travaux.

Il faut préciser que les STAP, qui relèvent du ministère de la culture et de la communication, sont les services des « architectes des bâtiments de France » et qu'ils ont été récemment intégrés aux directions régionales des affaires culturelles (DRAC) dans le cadre de la réorganisation de l'administration territoriale de l'État.

Objectifs

À l'issue de ces enquêtes, le conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010 a décidé d'engager, au sein du ministère de la culture et de la communication, un projet d'amélioration du processus d'autorisation de travaux en espaces protégés. Ce projet répond à plusieurs objectifs : clarifier les responsabilités des différents acteurs du processus ; assurer une meilleure information de l'usager à chaque étape ; raccourcir les délais de traitement des dossiers ; améliorer les conditions de travail des agents.

Résultats atteints

Une première phase expérimentale avec les cinq STAP de la DRAC Languedoc-Roussillon en 2011 a permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration, portant notamment sur la meilleure explication aux usagers des enjeux et procédures, l'optimisation de la répartition du travail entre les différents agents des STAP, la sensibilisation des partenaires (mairies, services d'urbanisme) pour améliorer la qualité des dossiers transmis aux STAP, qui interviennent dans une chaîne fonctionnelle aboutissant à la délivrance des autorisations.

Suivant le principe de la méthode participative, tous les agents des STAP ont été invités à s'exprimer et à confronter leurs expériences dans le cadre d'ateliers. Maintenant déployée dans les régions Bretagne, Île-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes, la démarche permet d'enrichir les leviers d'amélioration déjà identifiés et mis en œuvre en Languedoc-Roussillon.

Le déploiement du projet dans l'ensemble des DRAC au cours de l'année 2012 devrait amener les STAP à traiter au moins 80 % des dossiers en moins de 20 jours. En Languedoc-Roussillon, la mise en place des premiers leviers a déjà fait passer le pourcentage de dossiers traités en moins de 20 jours de 61 % en 2010 à 80 % en 2011, pour la période d'août à octobre.

C'est au nom de l'efficacité, au nom de l'harmonie entre développement économique et politiques du patrimoine que le secteur des fouilles de l'archéologie préventive a été ouvert à la concurrence, permettant aux collectivités locales de bénéficier de services archéologiques propres ou d'avoir recours à une palette d'opérateurs agréés, y compris européens. Cette procédure d'agrément a bénéficié à près de 80 opérateurs : tout en assurant le maintien de la qualité dans les fouilles, elle a permis une réduction des délais, favorisant ainsi les projets de développement économique des territoires.

C'est au nom de cette même logique de réactivité et d'efficacité que les architectes en chef des monuments historiques ont été mis en concurrence avec des architectes du secteur privé présentant le haut niveau de qualification requis.



Revue détaillée des mesures

1) Rationaliser la gouvernance de la politique culturelle

En 2011, le ministère a étendu à ses trois directions générales la démarche de projet de service déjà engagée par le secrétariat général, qui vise à ajuster l'organisation des services aux missions définies et partagées par l'ensemble des agents. Des chantiers de réduction des délais et de simplification des démarches ont également été entrepris.

Mesures	Avancement
Rationaliser l'organisation des services en charge de la définition et du pilotage de la politique culturelle	FINIE
Poursuivre la rationalisation et la mutualisation des fonctions support en administration centrale et dans les services déconcentrés	
Rationaliser le réseau des écoles du ministère	
Simplifier les demandes de subventions et leur traitement	

En 2012, la mutualisation des fonctions supports se poursuivra, dans la continuité de la réforme de l'administration centrale et du resserrement du nombre de directions générales et de l'harmonisation des pratiques entre les directions régionales des affaires culturelles. La simplification des demandes de subventions sera accélérée par la réorganisation de leur chaîne de traitement et par le recours possible, pour l'utilisateur, à la plate-forme « e-subvention » qui fait actuellement l'objet d'une étude de faisabilité par le ministère.

2) Améliorer la gouvernance des opérateurs

En 2011, le mouvement de modernisation a permis d'améliorer le lien entre le ministère et ses opérateurs (musées, écoles...), notamment à travers la signature de contrats de performance pour des opérateurs comme Versailles, Branly, Orsay ou encore l'INRAP. La réforme de l'audiovisuel extérieur de la France a pour objectif d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la politique audiovisuelle extérieure : la société Audiovisuel Extérieur de la France (AEF), créée à cet effet en avril 2008, regroupe désormais Radio France Internationale (RFI) et France 24 ; TV5MONDE, qu'elle détient à 49 %, en est un partenaire stratégique. La fusion d'AEF, RFI et France 24 a été approuvée le 2 décembre 2011 par les conseils d'administration de ces sociétés. La fusion, qui doit permettre de renforcer le travail en commun des équipes de France 24 et de RFI, est donc un élément déterminant de la réussite des objectifs de la réforme.

Mesures	Avancement
Renforcer la gouvernance des opérateurs	
Développer les ressources propres des établissements publics	



Développer la performance et l'efficacité des opérateurs	
Moderniser la gestion du Centre Pompidou	
Améliorer le pilotage des grands projets culturels	FINIE
Rénover le statut du CNC	FINIE
Réformer l'audiovisuel public extérieur	

En 2012, le regroupement géographique des entités fusionnées de l'AEF, et la réorganisation opérationnelle, donneront corps au rapprochement des équipes de RFI et de France 24. L'effort de rationalisation se poursuivra au sein des principaux établissements publics culturels, accompagnant la professionnalisation des principales fonctions support (finances, ressources humaines, achat...). La mise en œuvre des recommandations des audits menés en 2010 et 2011 permettra à la fois la modernisation de la gestion de ces établissements et la matérialisation de leur participation à l'effort de réduction des dépenses publiques.

2012 marquera ainsi le début de la mise en œuvre des réformes au sein du Louvre et de l'Opéra national de Paris.

3) Clarifier les actions des différents acteurs du secteur muséal

En 2011, la réorganisation du secteur muséal s'est poursuivie avec comme principal chantier la préparation du rattachement des 14 musées sous statut de SCN aux structures d'accueil définies.

Mesures	Avancement
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	FINIE

En 2012, l'inauguration de la Maison de l'Histoire de France marquera une nouvelle étape dans l'évolution des musées, dans la logique d'une plus grande coopération entre des établissements couvrant des domaines ou périodes complémentaires et d'une adaptation permanente aux attentes du public.

La poursuite de la modernisation de la Réunion des musées nationaux, établissement regroupé en 2011 avec le Grand Palais, permettra de développer la dynamique culturelle du nouvel établissement et d'améliorer les conditions d'accueil du public.

4) Moderniser les politiques d'intervention de l'Etat pour la création artistique

En 2011, le ministre a signé avec chaque direction régionale des affaires culturelles un mandat de révision permettant à la fois le dégagement de marges de manœuvre supplémentaires en faveur du soutien de nouvelles initiatives, et un rééquilibrage territorial



au profit des régions les moins dotées. Dix régions contribuent à cet effort de redéploiement sur la période 2011-13, tandis que dix autres en bénéficient, les autres redéployant au sein de leur dotation qui reste stable.

Mesure	Avancement
Clarifier les modalités de l'intervention de l'État en faveur du spectacle vivant	

En 2012, la mise en œuvre de ces mandats de révision fera l'objet d'un suivi régulier au sein de chaque région afin de garantir l'impact attendu de la réforme dans un contexte de stabilité globale des crédits.

5) Simplifier et moderniser la gestion du patrimoine

En 2011, le ministère a engagé un vaste chantier d'amélioration du processus d'autorisation de travaux dans les espaces protégés afin de simplifier les démarches pour les particuliers (en clarifiant notamment les responsabilités des différents intervenants au processus), d'améliorer les conditions de travail des agents et enfin de réduire les délais.

Mesures	Avancement
Simplifier les processus d'autorisation de travaux concernant les espaces et les sites protégés	
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	

En 2012, la création d'un portail unique d'accès aux archives permettra notamment un accès facilité pour le grand public comme pour les chercheurs.

La nomination d'un délégué interministériel aux archives favorisera l'harmonisation des pratiques en vue de garantir la préservation du patrimoine constitué par les archives.

Synthèse des mesures finies

1/ Mesures finies entre 2008 et 2010

- ▶ Rénover le statut du CNC
- ▶ Regrouper le Palais de la découverte et la Cité des sciences

2/ Nouvelles mesures finies en 2011

- ▶ Rationaliser l'organisation des services en charge de la définition et du pilotage de la politique culturelle
- ▶ Améliorer le pilotage des grands projets culturels



Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale

Vue d'ensemble

En quatre années, la **Révision générale des politiques publiques (RGPP)** a permis au **Ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale** de recentrer ses services sur leur cœur de métier et d'améliorer leur efficacité, notamment au niveau régional, d'améliorer le pilotage des politiques publiques de cohésion sociale et médico-sociales, de contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale, et de simplifier les démarches.

Les ministères sociaux ont ainsi **réorganisé leur administration centrale afin de recentrer les directions « métiers » sur leur cœur de métiers et professionnaliser les fonctions supports**. Les organisations cibles des fonctions support ou transversales ont été définies. Des projets de service fixent des objectifs partagés, des contrats de service sont conclus avec les directions métiers. Un regroupement des bureaux des cabinets et une optimisation des processus permettront de réduire les délais de traitement. La réforme des achats génère des économies pour un montant de 9 millions d'euros en 2011.

Le pilotage des politiques de santé et médico-sociale a été renforcé. 26 **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens** entre les Agences régionales de santé (ARS) et l'Etat ont été signés. Les **Directeurs généraux des ARS disposent d'une lettre de mission annuelle** signée par la ministre des solidarités et de la cohésion sociale et par le ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Dans les domaines de la gestion des risques, la promotion de la santé, et le premier recours (soins de proximité), les actions des caisses locales d'assurance maladie retenues dans le projet régional de santé sont encadrées par un contrat avec l'ARS. **Le conseil national de pilotage se réunit** tous les 15 jours et valide les instructions majeures. Un audit spécifique appuie la réalisation de **l'optimisation des moyens des ARS**.

Les Agences régionales de santé : un acteur unique pour le système de santé et médico-social au niveau local



Par Nicole Klein,
directrice générale de l'ARS d'Aquitaine

*« L'ARS n'est pas une révolution mais une évolution
de notre système de santé »*

Le sens

La création des ARS, effective le 1er avril 2010, est un choix d'efficacité, de lisibilité et de cohérence des politiques publiques dans le domaine de la santé par une réforme profonde de l'organisation territoriale et du pilotage national. L'association de l'Etat et de l'assurance maladie



doit permettre d'apporter de nouvelles réponses en termes de qualité, d'efficacité, d'amélioration du parcours de soins et de réduction des inégalités territoriales de santé au bénéfice de la population et d'une maîtrise des dépenses.

L'essentiel

« L'Aquitaine est une région très étendue avec 3,2 millions d'habitants et des disparités régionales assez fortes. L'intérêt des ARS, c'est précisément de pouvoir décliner au niveau régional la politique nationale en matière de santé et médico-sociale, niveau qui est le plus pertinent parce qu'il oblige à analyser finement les territoires, à tenir compte des spécificités des Landes, par exemple, qui est un département rural, de la Dordogne, très étendue, ou du Lot-et-Garonne, qui présente de plus grandes situations de pauvreté... Le pilotage unifié exercé par l'ARS permet de prendre en charge la santé des usagers tout au long de leur vie, de la naissance à la mort, et c'est aussi ce qui lui donne tout son sens. En alliant le sanitaire et le médico-social, sans oublier en amont la prévention, nous mobilisons les forces de tous les acteurs autour d'un thème commun, qui est la santé, et au plus près des territoires. Nous ciblons les moyens en fonction des pathologies ou de la démographie médicale particulières à une région : en Aquitaine, par exemple, nous avons à faire face à un fort vieillissement de la population avec les problématiques de fin de vie que cela suppose. »

Depuis sa mise en place en 2010, l'ARS, avec un intitulé simple et clair, s'est peu à peu imposée dans le paysage institutionnel. Elle est connue et reconnue comme l'interlocuteur de référence, avec un réel poids d'autorité et de décision. J'ai pu le vérifier lors de l'épidémie de la bactérie E.Coli à l'été 2011 qui a été maîtrisée par la mobilisation de tous les acteurs de santé sous l'autorité de l'ARS, ou bien aussi avec le maintien dans la ville d'Oloron d'une maternité installée dans une clinique privée qui fermait. Le fait d'avoir rassemblé dans une seule et même maison les ressources de l'État et de l'assurance maladie en matière de santé donne plus de visibilité et de cohérence à l'organisation des soins. Ensemble, nous sommes plus à même d'offrir un service de santé de qualité au meilleur coût. Je prendrai un autre exemple : en lien avec les hôpitaux de la région et les services médico-sociaux, nous avons défini une politique du bon usage du médicament avec des actions très concrètes, immédiatement déclinables auprès des usagers. L'ARS n'est pas une révolution... mais une évolution de notre système de santé qui donne sa place à tous les acteurs de santé : médecins, personnels paramédicaux, patients, etc. »

Et demain

Nous travaillons au projet régional de santé 2012 pour l'Aquitaine. C'est un travail important qui comprend un schéma régional d'offre de soins, le médico-social, la prévention, la télémédecine et la gestion du risque. Notre but : rassembler tous les acteurs de santé autour de l'élaboration d'une politique sanitaire et sociale, adaptée aux besoins des usagers et à nos territoires.

Les efforts de maîtrise des dépenses de sécurité sociale ont été accentués. La lutte contre la fraude a été intensifiée : renforcement des contrôles à l'étranger, constitution du répertoire national commun de protection sociale, et réformes des pénalités financières. Les Caisses d'allocations familiales disposent désormais d'un accès au fichier des comptes bancaires (FICOBA) dans le cadre des échanges d'informations entre les agents des administrations fiscales et les organismes de sécurité sociale. L'objectif de progression du taux de recouvrement des indus frauduleux est de 5% par an pour la période 2010/2011 et 2011/2012.

Un **interlocuteur unique au niveau régional** pour tous les publics bénéficiant des **politiques de cohésion sociale** a été créé. Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) offrent **une plus grande cohérence** des services de l'Etat au niveau régional et une **synergie des actions** et compétences techniques. Un plan d'action a été défini afin de **mutualiser les fonctions supports** tant au niveau régional que départemental et d'en renforcer la professionnalisation.

Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale



Par Françoise Delaux,
directrice régionale de la jeunesse, des sports et de la
cohésion sociale du Limousin

« Nous avons la capacité maintenant de faire émerger des projets sous une forme qu'on n'aurait pas pu imaginer avant, une nouvelle transversalité plus dynamisante. »

« La direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale s'occupe de **l'humain dans sa complexité sociale**, c'est-à-dire, en tant qu'individu et dans son appartenance à la société. Il s'agit de permettre à chacun de participer à la vie sociale, de prendre en compte ceux qui sont le plus fragile.

La réussite c'est d'avoir mis « dans la même coupe » des valeurs qui sont identiques mais qui s'exerçaient indépendamment : solidarité, égalité, fraternité, respect d'autrui, lutte contre l'exclusion, contre les discriminations,... **Sport, jeunesse, éducation populaire, affaires sociales se rejoignent** : on nous a regroupé alors que ce n'était évident pour personne. L'acculturation a été très rapide, elle a été beaucoup plus facile dans les régions de taille réduite et dans les régions préfiguratrices. Le Limousin alliait les deux. **Nous avons des valeurs identiques mais des cultures différentes, c'est-à-dire qu'on ne travaillait pas de la même façon. Chaque secteur a accepté de prendre les bonnes pratiques des autres.**

Le moment le plus marquant, c'est quand dans le cadre de la préfiguration, nous avons dit : « OK, on y va tous ensemble ». Nous avons respecté les particularités métiers et on a construit ensemble.

Le regroupement sur un même site a généré le besoin d'aller plus loin, de faire évoluer les attributions de chacun. Le projet de service a ainsi permis à **chacun de s'emparer de sa fiche de poste pour l'améliorer.**

Mais, cette mutation n'a pu se réaliser qu'avec l'implication "participante" d'une grande majorité des fonctionnaires des services.

Nous avons la capacité maintenant de **faire émerger des projets** sous une forme qu'on n'aurait pas pu imaginer avant, **une nouvelle transversalité plus dynamisante, plus en complémentarité.**»

L'exemple le plus emblématique est celui des sports de nature qui revêtent une importance particulière dans le Limousin. On a fait de ce sport le véhicule de plus de mixité sociale, on a offert plus d'accessibilité à une activité qui ne coûte pas cher. En 2010, 180 élèves de toutes provenances, quartier favorisé quartiers difficiles, zones rurales... découvraient la course d'orientation. En 2011, il y avait 450 adolescents ! Et en plus, l'organisation a saisi l'occasion d'inclure les aspects développement durable, produits locaux au goûter,...

La direction régionale développe la pratique de **l'ingénierie sociale** : elle met les acteurs autour de la table, on réfléchit ensemble, chacun trouve sa place, qu'il soit représentant d'une collectivité, d'une association, d'un autre service de l'Etat... Dans la réforme, chacun a amené sa compétence, sa technicité propre.



La direction régionale met à disposition **des outils communs**. Par exemple en ce qui concerne les interactions avec les associations, elle rend accessible des supports harmonisés sur le territoire en ce qui concerne les demandes de subventions, les appels à projets,... »

Les processus de certification des formations ont été allégés. Une **harmonisation des méthodes et processus de certification des formations**, permettant de délivrer 30.000 diplômes par an dans le domaine de l'action sociale a été conduite.

Les usagers peuvent effectuer de nouvelles demandes d'ouverture de droit ou d'aides en ligne. Les locataires peuvent **remplir en ligne sur caf.fr leur formulaire de demande individuelle d'aide au logement**.



Revue détaillée des mesures

1) Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier

En 2011, la Direction des ressources humaines a **démarré l'expérimentation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relevant des affaires sociales**, incluant un **répertoire des emplois-types**. La formation-action en cours depuis septembre 2011 permet de construire un processus d'élaboration des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences commun au niveau des services, des établissements et au niveau national. L'expérimentation d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** initiée aboutira sur la rédaction d'un **guide méthodologique**, puis à fin 2012 à un premier plan de gestion.

La phase de diagnostic et d'analyse des fonctions de communication a été menée. **Des contrats de services ont été signés** entre la direction des affaires financières et les directions métiers.

Les travaux préparatoires **au regroupement des bureaux des cabinets des ministères chargés des affaires sociales** en une division des cabinets unique au 1^{er} janvier 2012 ont été conduits. Son préfigurateur a été nommé dès juillet. Le regroupement des activités de gestion des titres honorifiques, des courriers aux élus et aux citoyens a déjà été permis par le regroupement des équipes sur un site unique. **L'optimisation des processus communs est réalisée** afin de permettre le passage à un processus unique dans la nouvelle division des cabinets. **En 2012, les activités logistiques**, telles que la gestion du parc automobile ou encore la réservation des salles de réunions et de réception, **seront également mutualisées**. Un **réseau informatique commun** sera mis en place, de nouveaux outils permettant notamment une dématérialisation plus importante contribueront à la **réduction des délais de traitement**.

Mesures	Avancement
Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale	
Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux	

2) Améliorer le pilotage des politiques de santé et médico-sociale

En 2011, le **respect des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens** signés entre l'Etat et chacune des agences régionales de santé (ARS) a fait l'objet d'un **suivi rigoureux** qui s'appuie notamment sur une trentaine d'indicateurs nationaux et d'indicateurs spécifiques au territoire concerné. La relation entre les ARS et les organismes et services d'assurance maladie est encadrée par une contractualisation au niveau régional, sur le modèle d'un contrat type national, dans trois domaines : gestion du risque, promotion de la santé, premiers recours (soins de proximité).

Mesures	Avancement
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	



En 2012, les ARS simplifieront leurs processus. Pour cela, elles bénéficieront de la méthodologie adoptée par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) lors de l'analyse approfondie du processus de délivrance des autorisations des activités de soins et médico-sociales. Des lignes directrices seront insérées dans leurs contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

3) Contribuer à la maîtrise des dépenses de sécurité sociale et rationaliser les coûts de fonctionnement des organismes de sécurité sociale et des opérateurs

En 2011, afin de renforcer la lutte contre la fraude, le répertoire national commun de protection sociale, qui permet d'établir pour chaque assuré la liste de ses droits, est monté en puissance de manière soutenue et régulière. A la fin de l'année, en plus des données d'identification et de rattachement des assurés (65 millions) disponibles en 2010, les données d'affiliation et les prestations qui sont servies par le régime général, le régime agricole, le régime des indépendants (pour la maladie), certains des régimes spéciaux ainsi que Pôle Emploi sont accessibles. La solution technique qui permettra de **connecter la plate-forme informatique des organismes sociaux à l'application de gestion des dossiers de ressortissants étrangers en France** a été identifiée et les travaux préparatoires pour la mise en œuvre d'une connexion début janvier 2012 s'achèvent.

Mesures	Avancement
Renforcer la lutte contre la fraude à la sécurité sociale	

4) Renforcer l'efficacité de l'Etat au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)

Depuis 2011, suite à la mise en place des centres de services partagés budgétaires-financiers régionaux, la **réorganisation des fonctions financières** au sein des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) est effective.

Les **méthodes de contrôle de la qualité** des 14 certifications différentes permettant de délivrer 30 000 diplômes par an dans le domaine de l'action sociale sont **harmonisées**. Les **principes d'indemnisation des frais de jury de formation** ont été **harmonisés** pour les secteurs cohésion sociale, sports, santé et jeunesse.

Mesure	Avancement
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	

En 2012, les mutualisations des fonctions support des DRJSCS s'inscriront dans les schémas régionaux et départementaux de mutualisation en ce qui concernent les **fonctions logistiques**. Les actions décidées sur 17 thématiques de **convergence des ressources humaines** permettront une mutualisation et s'inscriront dans la charte des ressources humaines des DRJSCS. Enfin, d'autres pistes de mutualisation de la gestion administrative seront identifiées grâce à l'étude d'une vingtaine de processus.



Des outils communs de l'évaluation des organismes de certification des formations seront établis dans les secteurs de la cohésion sociale et des sports et **des sessions communes de formation** proposées au plus grand nombre d'agents ayant en charge des formations dans ces domaines. **Les missions confiées à l'Agence des services et de paiement (ASP)** en matière de validation des acquis de l'expérience dans le secteur social et sanitaire seront étendues **à la certification des formations initiales**. Sur les fondements de l'expérimentation en cours dans cinq régions dans le secteur social, la gestion des frais de jury de formation relevant tant de la cohésion sociale, que des sports, de la santé ou de la jeunesse, sera confiée à l'ASP.

5) Simplifier les démarches des usagers

Depuis 2011, les associations utilisant le chèque emploi associatif reçoivent un mail accusant réception de leur adhésion au dispositif. Ce dernier contient un texte d'information clair et pédagogique explicitant les obligations restant à leur charge.

Mesures	Avancement
Faciliter les démarches des personnes handicapées auprès des Maisons départementales des personnes handicapées	
Permettre la demande en ligne d'aide au logement	
Améliorer le service aux employeurs dans le cadre de l'utilisation du chèque emploi associatif	
Moderniser la transmission des données entre le SNATED et les Conseils Généraux pour les signalements remontant par la plateforme téléphonique 117 dans le cadre de la protection de l'enfance	NOUVELLE MESURE

En 2012, la mise en œuvre de la mesure en faveur d'une **simplification des demandes de droits pour les personnes handicapées** sera réorientée. Un « **guide d'accompagnement** » sera rédigé à destination des Maisons départementales des personnes handicapées. Valorisant les bonnes pratiques et identifiant les modalités de mise en œuvre, notamment en termes d'harmonisation de données, il permettra l'extension progressive sur le territoire de projets de **dématérialisation des demandes d'accès aux droits** des personnes handicapées y compris la transmission de pièces justificatives, de projets de **suivi en ligne de l'avancement** des dossiers de demandes de droits ou encore de projets d'amélioration des **réponses aux demandes d'information** (téléphonique notamment).

Les locataires faisant des **demandes individuelles d'aide au logement** pourront dans un premier temps remplir en ligne leur formulaire grâce à un télé-service, **accessible depuis le site caf.fr**. Dans un second temps, chaque usager, hormis les primo-demandeurs, pourra déposer une demande dont le traitement sera **intégralement dématérialisé**.



Synthèse des mesures finies

Mesures finies entre 2008 et 2010

- ▶ Fusion de deux administrations centrales chargées de fonctions support (DAGPB et DRHACG) et mutualisation des fonctions supports.
- ▶ Recentrer la direction du pôle « cohésion sociale » de l'administration centrale sur son cœur de métier
- ▶ Créer des Agences régionales de santé
- ▶ 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

Nouvelles mesures

- ▶ Moderniser la transmission des données entre le SNATED et les Conseils Généraux pour les signalements remontant par la plateforme téléphonique 117 dans le cadre de la protection de l'enfance



Ministère de la Ville

Vue d'ensemble

Le ministère de la Ville a pour principale mission la définition et la mise en œuvre de la politique de la ville qui vise à réduire les inégalités territoriales et à agir pour les quartiers en difficulté.

La Révision générale des politiques publiques (RGPP) a permis de réformer en profondeur les politiques conduites par le ministère de la Ville. Les réformes engagées ont visé à redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs mieux centrés sur leur cœur de métier et à améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens.

Après quatre années de réforme, des résultats significatifs peuvent être observés :

- **la transformation de la délégation interministérielle à la ville (DIV) en un Secrétariat général du Comité interministériel des villes (SG-CIV)**, lieu de décision et de suivi, contribue à un meilleur pilotage la politique de la ville ;
- la réforme de la gouvernance a conduit le ministère de la ville à **recentrer les missions de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé)** sur la politique de la ville afin que les habitants voient concrètement une amélioration de leurs conditions de vie. Les missions tournées vers l'insertion des personnes immigrées ont ainsi été confiées à l'Office français d'immigration et d'intégration (OFII). Dans un souci de cohérence et de mutualisation des moyens, les échelons régionaux de l'ACSé ont été intégrés dans les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale ;
- depuis le 1^{er} janvier 2010, **les préfets de région jouent un rôle majeur en tant que délégués territoriaux de l'ACSé**. En relation étroite avec les élus, ils s'appuient sur les préfets de département, les préfets délégués pour l'égalité des chances et les 350 délégués du préfet, chargés de repérer les difficultés au plus près du terrain et de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs de la politique de la ville.



Revue détaillée des mesures

Redéfinir la gouvernance de la politique de la ville grâce à des acteurs concentrés sur leur cœur de métier et améliorer l'efficacité des mécanismes d'allocation des moyens

En 2011, le pilotage de la politique de la ville a été rendu plus dynamique et performant :

- Le SG CIV a poursuivi son recentrage sur la conception, l'animation et l'évaluation, et sur le pilotage des opérateurs. Des réunions de suivi de mise en place des contrats d'objectifs et de performance de l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU) et de l'ACSé se sont tenues à l'automne 2011.
- La tenue d'un Comité interministériel des villes, le 18 février 2011, a validé les axes d'une réforme plus globale, annoncée par le Premier ministre dans son discours à Garges-lès-Gonesse en novembre 2010. Le nouveau dispositif de gouvernance a ainsi permis de **définir et de mettre en œuvre 42 mesures dans tous les domaines de la solidarité nationale, comme l'éducation, l'emploi ou encore la santé**.
- Pour mobiliser les politiques de droit commun en faveur des habitants des quartiers, le CIV a également lancé une **expérimentation sur les contrats urbains de cohésion sociale (Cucs) qui porte sur 33 quartiers**, afin de préparer une nouvelle génération de contrats en 2014. Ces nouveaux contrats intègrent des engagements sur des thématiques prioritaires que sont l'éducation, l'emploi, l'insertion et le développement économique, la sécurité et la prévention de la délinquance.

Mesures	Avancement
Réviser la mission et le périmètre de la délégation interministérielle à la ville (DIV) pour la recentrer sur le Secrétariat général du comité interministériel des villes (SG CIV) et sur le pilotage des opérateurs	FINIE
Rénover les modalités de soutien et de développement des quartiers prioritaires	

Dans le prolongement des réformes engagées, **le nouveau dispositif de gouvernance et de suivi du ministère de la ville assurera la poursuite de la mise en œuvre des 42 mesures définies le 18 février 2011 en CIV**.

Synthèse des mesures finies en 2011

- ▶ Révision de la mission et du périmètre de la délégation interministérielle à la ville (DIV) pour la recentrer sur le Secrétariat général du comité interministériel des villes (SG CIV) et sur le pilotage des opérateurs

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ Révision des missions de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé)
- ▶ 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



Ministère des Sports

Vue d'ensemble

La réforme du ministère des Sports a permis de réorienter les missions et le réseau de ses opérateurs autour du sport de haut niveau et de la formation, et de conforter le rôle de soutien au développement du sport des services déconcentrés de l'Etat.

Recentrer les missions et le réseau des établissements du ministère des Sports autour du sport de haut niveau et de la formation.

Les établissements du ministère des Sport se sont recentrés sur deux missions prioritaires :

- l'accueil des sportifs de haut niveau, afin de permettre la réussite de leur double projet sportif et d'insertion socioprofessionnelle ;
- l'offre de formation aux diplômés conduisant aux métiers de l'animation et du sport, dans le secteur monopolistique (activités en environnement spécifique), et dans les secteurs où l'offre de formation privée est insuffisante.

L'application de ces nouvelles orientations a permis de restructurer un réseau national d'établissements :

- L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) a été transformé en « grand établissement » d'enseignement supérieur. Une nouvelle mission d'animation du réseau national du sport de haut niveau lui a été confiée.
- Le réseau des écoles nationales a été restructuré. L'Institut Français du Cheval et de l'Equitation (IFCE) a été créé par regroupement de l'Ecole Nationale d'Equitation (ENE) et des Haras Nationaux. L'Ecole Nationale des Sports de Montagne (ENSM) a été créée en regroupant l'Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme de Chamonix et le centre national de ski nordique et de moyenne montagne de Prémamanon (Jura). Enfin, l'Ecole Nationale de la Voile et des Sports Nautiques (ENVSJN) est confortée dans ses missions.
- Les CREPS, devenus centres de ressources, d'expertise et de performance sportive, ont vu leur statut rénové. Ramenés de 22 à 16, les CREPS contribuent désormais à préparer et à accompagner les sportifs de haut niveau, en leur permettant de poursuivre à la fois leur projet sportif et leur projet professionnel, en accueillant des collectifs d'équipes de France et en soutenant des sportifs hors CREPS. Les CREPS forment également aux diplômés d'Etat des métiers du sport.

Cette restructuration s'accompagne d'une réforme de la gouvernance des établissements :

- Les contrats de performance fixent des objectifs assortis d'indicateurs.
- Le dialogue de gestion a été généralisé.
- Une lettre de mission individualisée a été adressée à chaque directeur d'établissement

L'ensemble de cette réforme permet d'améliorer les services rendus aux sportifs de haut niveau et aux stagiaires des métiers du sport.

La réforme des centres de ressources, d'expertise et de performances sportives



Par Mathias Lamarque,
Directeur du CREPS d'Ile-de-France

« Dans le CREPS d'Ile-de-France, le suivi des 180 jeunes athlètes de l'établissement a été amélioré sur le plan technique, médical, scolaire ou de surveillance »

1. Quels sont les objectifs de la réforme des CREPS ?

Centrés sur l'excellence sportive, les centres de ressources, d'expertise et de performance sportives ont vocation à **entraîner les sportifs de haut niveau et à préparer aux métiers du sport et de l'animation**. Leur réseau, leurs missions, leurs modes d'intervention se devaient d'évoluer pour s'adapter aux grands enjeux du sport du XXI^e siècle. Deux mots d'ordre ont guidé la réforme. D'une part, **les CREPS se sont recentrés sur des missions prioritaires** : la préparation olympique et la formation des entraîneurs ou éducateurs dans les sports présentant un risque particulier, comme la plongée sous-marine, le ski ou le kayak en rivières dangereuses, la formation à des métiers en tension (les maîtres-nageurs sauveteurs) ou en direction de publics socialement défavorisés. D'autre part, **le réseau a été resserré, passant de 24 à 16 établissements**, afin de concentrer les moyens sur la préparation des champions d'aujourd'hui et de demain.

2. Quels sont les difficultés et les bénéfices de cette réforme ?

Comme toute réforme d'ampleur, celle-ci a dans un premier temps créé des angoisses, en particulier chez les personnels confrontés à la fermeture des établissements où ils travaillaient. Il faut rendre justice aux agents et aux services – Direction des Sports, DRH, DRJSCS, rectorats, collectivités locales – qui se sont mobilisés pour que les situations personnelles soient prises en compte.

Le réseau actuel a vu son rôle conforté et facilité par la mise en place d'une tutelle unique, la direction des sports. Des contrats de performance pluriannuels ont été signés qui fixent un cadre clair à notre action et reconnaissent nos deux métiers : le sport de haut niveau et la formation. Par exemple depuis deux ans, dans le CREPS d'Ile-de-France, **le suivi des 180 jeunes athlètes de l'établissement a été amélioré sur le plan technique, médical, scolaire ou de surveillance**, grâce à une réorientation des moyens humains.

3. Comment voyez-vous l'avenir ?

Les CREPS, comme tous les opérateurs, doivent assurer leur équilibre économique dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint. **Les moyens récents mis à notre disposition donnent d'avantage d'autonomie au CREPS**, notamment en matière de gestion des ressources humaines et immobilières. Il s'agit maintenant de les employer utilement pour répondre aux attentes des fédérations sportives avec lesquelles se construisent des partenariats de long terme. En effet, l'accompagnement de futurs champions ou la formation des entraîneurs répond à des attentes immédiates (titres internationaux, encadrement des clubs ou des collectivités) mais se construit dans la durée. L'olympiade actuelle se terminera aux jeux de Londres, mais il s'agit déjà de former les champions de Rio (2016) voire ceux de 2020 !

Conforter le rôle de l'Etat dans le soutien au développement du sport apporté par les DRJSCS et les DDCS(PP)

Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) apportent une plus grande cohérence des services de l'Etat au niveau régional et positionnent l'Etat dans une fonction d'ingénierie sociale et d'ensemblier de projets et d'acteurs. Le sport fait partie intégrante des missions de ces nouveaux services qui sont chargés, sous l'autorité des préfets de région, du pilotage et de la coordination des politiques sociales, sportives, de jeunesse, de vie associative et d'éducation populaire.

Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale



Par Françoise Delaux,
directrice régionale de la jeunesse, des sports
et de la cohésion sociale du Limousin

« Nous avons la capacité maintenant de faire émerger des projets sous une forme qu'on n'aurait pas pu imaginer avant, une nouvelle transversalité plus dynamisante »

« La direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale s'occupe de **l'humain dans sa complexité sociale**, c'est-à-dire, en tant qu'individu et dans son appartenance à la société. Il s'agit de permettre à chacun de participer à la vie sociale, de prendre en compte ceux qui sont le plus fragile.

La réussite c'est d'avoir mis « dans la même coupe » des valeurs qui sont identiques mais qui s'exerçaient indépendamment : solidarité, égalité, fraternité, respect d'autrui, lutte contre l'exclusion, contre les discriminations,... **Sport, jeunesse, éducation populaire, affaires sociales se rejoignent** : on nous a regroupé alors que ce n'était évident pour personne. L'acculturation a été très rapide, elle a été beaucoup plus facile dans les régions de taille réduite et dans les régions préfiguratrices. Le Limousin alliait les deux. **Nous avons des valeurs identiques mais des cultures différentes, c'est-à-dire qu'on ne travaillait pas de la même façon. Chaque secteur a accepté de prendre les bonnes pratiques des autres.**

Le moment le plus marquant, c'est quand dans le cadre de la préfiguration, nous avons dit : « OK, on y va tous ensemble ». Nous avons respecté les particularités métiers et on a construit ensemble.

Le regroupement sur un même site a généré le besoin d'aller plus loin, de faire évoluer les attributions de chacun. Le projet de service a ainsi permis à **chacun de s'emparer de sa fiche de poste pour l'améliorer.**

Mais, cette mutation n'a pu se réaliser qu'avec l'implication "participante" d'une grande majorité des fonctionnaires des services.

Nous avons la capacité maintenant de **faire émerger des projets** sous une forme qu'on n'aurait pas pu imaginer avant, **une nouvelle transversalité plus dynamisante, plus en complémentarité.**»

L'exemple le plus emblématique est celui des sports de nature qui revêtent une importance particulière dans le Limousin. On a fait de ce sport le véhicule de plus de mixité sociale, on a



offert plus d'accessibilité à une activité qui ne coûte pas cher. En 2010, 180 élèves de toutes provenances, quartier favorisé, quartiers difficiles, zones rurales... découvraient la course d'orientation. En 2011, il y avait 450 adolescents ! Et en plus, l'organisation a saisi l'occasion d'inclure les aspects développement durable, produits locaux au goûter,...

La direction régionale développe la pratique de **l'ingénierie sociale** : elle met les acteurs autour de la table, on réfléchit ensemble, chacun trouve sa place, qu'il soit représentant d'une collectivité, d'une association, d'un autre service de l'Etat... Dans la réforme, chacun a amené sa compétence, sa technicité propre.

La direction régionale met à disposition **des outils communs**. Par exemple en ce qui concerne les interactions avec les associations, elle rend accessible des supports harmonisés sur le territoire en ce qui concerne les demandes de subventions, les appels à projets,...

Dans le champ du sport, les missions ont été clarifiées en identifiant les missions prioritaires et en précisant leur articulation entre le niveau régional et l'échelon départemental.

Au plan régional, les DRJSCS interviennent et coordonnent l'action des directions départementales interministérielles chargées de la cohésion sociale (DDCS/PP) dans les domaines, entre autres, de l'accès à la pratique sportive pour tous, du sport de haut niveau et du sport professionnel, de la formation et de la certification dans les métiers du sport, de la médecine du sport et de la prévention du dopage, de la prévention des incivilités et de la lutte contre la violence dans le sport.

Au plan départemental, les missions principales sont regroupées autour du développement de la pratique sportive licenciée et de l'accompagnement des clubs dans l'élaboration de leur projet sportif et éducatif. Pour bénéficier d'une aide, un club doit remplir un critère de civi-conditionnalité. Le seuil minimum des subventions a été relevé en vue de développer les projets toujours plus structurés.

Cette clarification des missions s'accompagne d'une nouvelle répartition des effectifs sur la période 2011-2013, entre les échelons régionaux et départementaux.



Revue détaillée des mesures

1) Améliorer et rationaliser l'organisation et la répartition des moyens mobilisés par l'Etat en faveur des politiques sportives

En 2011, le ministère a achevé le recentrage de ses opérateurs sur l'excellence sportive. Le décret du 3 juin 2011 relatif aux CREPS fixe définitivement leurs missions autour de l'accueil des sportifs de haut niveau et de l'offre de formation.

Par ailleurs, l'ensemble des opérateurs du sport disposent désormais de contrats de performance et d'objectifs signés.

Enfin, le ministère des Sports a préparé la mutualisation au niveau régional de l'expertise disciplinaire des personnels techniques et pédagogiques du secteur du sport et la rationalisation géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports. Une cartographie des missions des personnels techniques et pédagogiques a notamment été dressée. Des organisations cibles ont été définies dans les services déconcentrés en régions et en départements, tant pour le personnel technique et pédagogique que pour les inspecteurs de la jeunesse et des sports. La mise en œuvre effective de ces rationalisations débutera en 2012.

Mesures	Avancement
Réorganiser le réseau des opérateurs du sport professionnel et renforcer leur tutelle (CNDS, CREPS, INSEP, Ecoles nationales des sports)	FINIE
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	
Rationaliser la répartition géographique des inspecteurs de la jeunesse et des sports	

A l'automne 2012, afin de favoriser l'**émergence de projets toujours plus structurés**, le seuil des subventions accordées aux associations par le Centre national pour le développement du sport, porté fin 2010 à 750 euros, sera relevé à 1000 euros pour les subventions accordées en 2013.

2) Recentrer l'administration centrale sur son cœur de métier

En 2011, la Direction des ressources humaines a **démarré l'expérimentation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relevant des affaires sociales**, incluant un **répertoire des emplois-types**. La formation-action en cours depuis septembre 2011 permet de construire un processus d'élaboration des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences commun au niveau des services, des établissements et au niveau national. La phase de diagnostic et d'analyse des fonctions de communication a été menée. **Des contrats de services ont été signés** entre la direction des affaires financières et les directions métiers.



Les travaux préparatoires au **regroupement des bureaux des cabinets des ministères chargés des affaires sociales** en une division des cabinets unique au 1^{er} janvier 2012 ont été conduits. Son préfigurateur a été nommé dès juillet. Le regroupement des activités de gestion des titres honorifiques, des courriers aux élus et aux citoyens a déjà été permis par le regroupement des équipes sur un site unique. **L'optimisation des processus communs est réalisée** afin de permettre le passage à un processus unique dans la nouvelle division des cabinets.

Mesures	Avancement
Regrouper et professionnaliser les fonctions support (y compris de communication et statistiques) au sein d'entités dédiées au niveau de l'administration centrale	
Mutualiser les bureaux des cabinets des ministères sociaux	

En 2012, les activités logistiques, telles que la gestion du parc automobile ou encore la réservation des salles de réunions et de réception **seront également mutualisées**. Un **réseau informatique commun** sera mis en place, de nouveaux outils permettant notamment une dématérialisation plus importante contribueront à la **réduction des délais de traitement**.

L'expérimentation d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** initiée fin 2011 aboutira sur la rédaction d'un **guide méthodologique**, puis en fin d'année sur un premier plan de gestion.

3) Renforcer l'efficacité de l'Etat au niveau régional dans le domaine des politiques concourant à la cohésion sociale (jeunesse, sport, action sociale)

Depuis 2011, suite à la mise en place des centres de services partagés budgétaires-financiers régionaux, la **réorganisation des fonctions financières** au sein des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) est effective.

L'organisation des jurys de certification des formations a été réformée (jurys par spécialité et jurys interrégionaux – attente de la parution du décret d'ici fin novembre). Les **principes d'indemnisation des frais de jury de formation ont été harmonisés** pour les secteurs cohésion sociale, sports, santé et jeunesse.

Mesure	Avancement
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	



En 2012, les **mutualisations des fonctions support des DRJSCS** s'inscriront dans les schémas régionaux et départementaux de mutualisation en ce qui concernent les **fonctions logistiques**. Les actions décidées sur 17 thématiques de **convergence des ressources humaines** permettront une mutualisation et s'inscriront dans la charte des ressources humaines des DRJSCS. Enfin, d'autres pistes de mutualisation de la gestion administrative seront identifiées grâce à l'étude d'une vingtaine de processus.

Des outils communs de l'évaluation des organismes de certification des formations seront établis dans les secteurs de la cohésion sociale et des sports et **des sessions communes de formation** proposées au plus grand nombre d'agents ayant en charge des formations dans ces domaines. **Les missions confiées à l'Agence des services et de paiement (ASP)** en matière de validation des acquis de l'expérience dans le secteur social et sanitaire seront étendues **à la certification des formations initiales**. Sur les fondements de l'expérimentation en cours dans cinq régions dans le secteur social, la gestion des frais de jury de formation relevant tant de la cohésion sociale, que des sports, de la santé ou de la jeunesse, sera confiée à l'ASP.

Liste des mesures finies en 2011

- ▶ Réorganiser le réseau des opérateurs du sport professionnel et renforcer leur tutelle (CNDS, CREPS, INSEP, Ecoles nationales des sports)

Rappel des mesures finies avant 2011

- ▶ Créer les DRJSCS en regroupant au niveau régional les structures concourant aux politiques de cohésion sociale (jeunesse, sport, relations sociales)
- ▶ Fusion de deux administrations centrales chargées de fonctions support (DAGPB et DRHACG) et mutualisation des fonctions supports
- ▶ Réexamen du dispositif d'exonération des charges sociales sur la rémunération du droit à l'image collective des sportifs professionnels



Réforme de l'administration territoriale de l'État

Vue d'ensemble

Jusqu'en 2007, les évolutions de l'organisation territoriale de l'État étaient restées trop modestes face à trois évolutions majeures : la décentralisation, l'évolution des attentes des citoyens et de leur mode de vie, ainsi que les nouveaux moyens de l'action administrative, résultant notamment des progrès issus des nouvelles technologies.

C'est pourquoi la réforme de l'administration territoriale de l'État a été engagée. Devenue une réalité avec la mise en œuvre des nouvelles structures à l'été 2010 en métropole, elle a été étendue aux collectivités d'outre-mer le 1^{er} janvier 2011, couvrant alors l'ensemble du territoire national. Cette réforme, de grande ampleur, a abouti à une refonte des services déconcentrés de l'État, que ce soit les préfetures, les directions régionales et les directions départementales, conduisant à revoir en profondeur les modalités d'exercice de l'action de l'Etat.

Afin de renforcer l'unité de la parole et de l'action de l'Etat, la réforme de l'administration territoriale, réalisée dans le respect des objectifs et des délais fixés lors des différents conseils de modernisation des politiques publiques, a poursuivi quatre objectifs :

1) Faire de l'échelon régional le niveau de programmation et d'impulsion des stratégies de l'État

À un schéma éparpillé juxtaposant des structures de taille et missions différentes, la réforme y substitue une organisation resserrée et consacre le niveau régional comme échelon de pilotage des politiques publiques, organisé autour du préfet de région selon une logique ministérielle. La circulaire d'application du décret relatif aux pouvoirs des préfets, modifié en février 2010, adressée par le Premier ministre aux ministres et à tous les préfets en décembre 2010, précise l'organisation et le fonctionnement de la nouvelle administration territoriale. Ce document détaille les outils à disposition du préfet de région pour conduire les politiques publiques et assurer la cohérence de l'action de l'État dans la région.

Le préfet de région est dorénavant responsable de l'application des politiques nationales et communautaires, sauf exception. Il dispose d'un pouvoir d'instruction et d'un nouveau droit d'évocation sur des sujets qui sont normalement de la compétence du préfet de département mais qui revêtent des enjeux nécessitant une coordination au niveau régional. Il répartit les crédits de l'Etat entre les départements et entre les actions prioritaires. Il dispose ainsi globalement des outils nécessaires pour piloter l'action de l'Etat dans la région.

Cette réorganisation est facteur de cohérence dans la conduite des politiques gouvernementales sur le territoire. Mieux coordonnées au niveau régional, ces dernières sont davantage adaptées aux réalités locales.

Les projets d'action stratégique de l'Etat (PASE) expriment dorénavant, dans un cadre interministériel, les priorités à l'échelle du territoire régional pour la mise en œuvre des politiques publiques ministérielles. Ces PASE de nouvelle génération sont plus stratégiques car uniques dans la région et plus opérationnels car clairement articulés avec les outils de



programmation existants (contrat de projet Etat-région ; programmes européens ; budgets opérationnels de programme).

2) Mettre en place de nouvelles structures régionales et départementales de l'administration de l'État

La réforme de l'administration territoriale de l'Etat vise à renforcer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques, à renforcer l'articulation des services déconcentrés de l'Etat entre les différents échelons territoriaux et à développer les logiques interministérielles au service des citoyens et élus locaux.

La mise en œuvre de cette réforme, décloisonnant les différentes administrations ministérielles, s'est traduite par une simplification des structures administratives déconcentrées recherchant une meilleure lisibilité pour les citoyens et les élus locaux ainsi qu'une plus grande efficacité du service rendu à l'utilisateur.

Le nombre de directions est ainsi passé de vingt à huit en région et de dix à deux ou trois dans les départements.

Le niveau régional a été désormais organisé autour de grandes directions ministérielles :

- les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) résultent de la fusion des directions régionales de l'équipement (DRE), de l'environnement (DIREN), et de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE);
- les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) , guichet unique des entreprises, ont été constituées par regroupement des directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP), de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DRCCRF), du commerce extérieur (DRCE), des délégations régionales au tourisme, au commerce et à l'artisanat (DRCA) ainsi que des éléments des DRIRE antérieurement chargés du développement économique.
- les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) regroupent les directions régionales de la jeunesse et des sports (DRJS), la partie des directions régionales des affaires sanitaires et sociales (DRASS) chargée des missions sociales, et les représentations régionales de l'agence pour la cohésion sociale (ACSe) ;
- pour leur part, les nouvelles directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) intègrent désormais les directions régionales des offices agricoles et constituent à ce titre le service régional de l'office agricole unique, FranceAgriMer.

Cette évolution a également des répercussions positives sur les administrations centrales, qui doivent se coordonner dans leurs contacts avec les services déconcentrés, ce qui se traduit notamment par une maîtrise du circuit et du nombre de circulaires qui leur sont adressées. Elles doivent également harmoniser les modalités de leur dialogue de gestion avec les services déconcentrés. Des réunions régulières, convoquées par le Secrétariat Général du Gouvernement, rassemblent désormais les secrétaires généraux des ministères et les préfets de régions (« groupe des 40 »), favorisant ainsi le dialogue entre les niveaux déconcentrés et centraux de l'Etat.

Il résulte de cette nouvelle organisation une capacité accrue de l'Etat à affronter les enjeux complexes et transversaux.

Le niveau départemental s'est vu quant à lui ré-agencé, autour du préfet, avec un nombre resserré de directions à caractère interministériel, organisées autour de trois grandes problématiques : la protection des populations, la cohésion sociale et le territoire. Ces



directions interministérielles constituent le nouveau visage de l'administration départementale, au côté de structures préexistantes, comme les inspections d'académie et les services de sécurité intérieure – police et gendarmerie – ou de nouveaux services, comme les directions départementales des finances publiques, issues de la fusion des anciennes directions des services fiscaux et des anciennes trésoreries générales, ou les unités territoriales de certaines directions et agences régionales.

La proximité et la modularité sont au cœur de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, car les problématiques des territoires ruraux ne sont pas les mêmes que celles des territoires urbains. L'organisation des services varie donc selon les caractéristiques du département avec, à côté d'une préfecture réorganisée, deux ou trois directions départementales interministérielles :

- une direction départementale du territoire (DDT) – et de la mer lorsque c'est pertinent – issue de la fusion des anciennes directions départementales de l'équipement (DDE), de l'agriculture (DDA) et, le cas échéant, des affaires maritimes (DDAM) ;
- une direction départementale de la protection de la population (DDPP), issue de la fusion des anciennes directions départementales des services vétérinaires (DDSV) et des anciennes unités départementales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ;
- une direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), issue des anciennes directions des affaires départementales des affaires sanitaires et sociales (DDASS) et de la jeunesse et des sports (DDJS) ;

La première direction interministérielle existe dans tous les cas. Les deux dernières ont pu être fusionnées dans les départements les moins peuplés.

3) Mettre en place un fonctionnement intégré au sein des nouvelles structures départementales et régionales

Les préfets sont responsables de la mutualisation interministérielle des moyens de l'Etat au travers notamment de l'élaboration et de la mise en œuvre de schémas pluriannuels de stratégie immobilière dans chaque département et de la mise en œuvre de schémas régionaux et départementaux de mutualisation des moyens des services. Ainsi, les projets conduits dans ce cadre permettent de rassembler les agents travaillant ensemble et d'améliorer l'accueil du public.

Les préfets de région comme de département disposent désormais d'une équipe resserrée à leurs côtés : le comité de l'administration régionale (CAR) pour le premier et le collège des chefs de service de l'Etat dans le département pour le second.

Le nouveau programme budgétaire 333, créé dans la loi de finances pour 2011, permet de regrouper les crédits relatifs au fonctionnement courant des DDI et aux charges immobilières de l'occupant des préfectures et de la plupart des services déconcentrés de l'Etat. Il facilite ainsi la gestion financière en évitant la segmentation des budgets des DDI entre plusieurs programmes.

Le rôle des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) a été renforcé afin que leurs missions s'étendent au pilotage d'ensemble de l'organisation de l'Etat dans la région, couvrant, par exemple, le dialogue de gestion et le suivi de la performance ou la mutualisation des fonctions supports et l'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (bourse régionale interministérielle de l'emploi, etc.).

Enfin, la logique de décloisonnement induite par la réforme de l'administration territoriale de l'Etat bénéficie aux agents, à travers notamment une convergence de leurs règles de travail :



les règles relatives au temps de travail, à l'évaluation professionnelle, à la rémunération des astreintes, à l'action sociale et à la médecine de prévention sont harmonisées tandis que des formations communes sont organisées pour les agents travaillant ensemble. En outre, le positionnement des agents dans des structures interministérielles permet d'enrichir les procédures de travail, en ayant accès à des informations et des points de vue autrefois cloisonnés et facilite leur mobilité. Pour ce faire, les calendriers de mutation ont notamment été harmonisés.

4) Adapter les processus de mise en œuvre des politiques publiques et améliorer la qualité du service rendu

Parallèlement à cette réforme des structures, la réorganisation de ces dernières a fourni l'opportunité de réaliser une évaluation des processus administratifs pour les optimiser et mieux les adapter aux besoins des usagers, en allégeant notamment leurs obligations administratives. Ainsi, de nombreux processus ont été revus en préfecture (passeports, certificats d'immatriculation des véhicules). De même, le transfert, depuis 2011, de la gestion des dossiers FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce) de la préfecture vers la DIRECCTE doit se traduire par une réduction des délais tant pour les opérations individuelles que collectives.



Revue détaillée des mesures

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

Sous l'autorité du préfet de région, le secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) anime l'action interministérielle et veille au développement de la collégialité, tant avec les pôles et services régionaux, qu'entre les échelons régionaux et départementaux. Il assure par ailleurs le secrétariat du comité de l'administration régionale (CAR) ainsi que le suivi de l'application de ses décisions et réalise le pilotage des actions du PASE. Il joue donc, de ce fait, un rôle fondamental de coordination de l'action des administrations de l'Etat dans la région et constitue, en tant que tel, l'instrument privilégié du préfet de région pour imprimer une dynamique et animer les services de l'Etat en région. Enfin, il concourt à optimiser et à rationaliser des moyens de fonctionnement de l'administration territoriale, qu'il s'agisse de ressources humaines, de mutualisations diverses ou de gestion du parc immobilier de l'Etat. Dans ce cadre, les SGAR ont produits les schémas régionaux et départementaux de mutualisation des fonctions supports qui ont été transmis par les préfets de région au secrétariat général du Gouvernement pour validation.

Mesures	Avancement
Renforcer les secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) dans le cadre des mutualisations interministérielles	

2) Mettre en place de nouvelles structures régionales et départementales de l'administration de l'État

La réforme de l'administration territoriale de l'Etat est désormais en place sur l'ensemble du territoire national.

Une campagne de communication a été lancée afin d'expliquer les compétences des nouveaux services et de mieux les faire connaître des usagers (collectivités, associations, entreprises et professionnels).

Mesure	Avancement
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	



3) Mettre en place un fonctionnement intégré au sein des nouvelles structures départementales et régionales

Afin de faciliter les mobilités interministérielles au niveau déconcentré au sein des DDI, un dispositif de compensation entre ministères des mouvements d'agents a été tout d'abord expérimenté par le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire (MAAPRAT) et par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (MEDDTL). Il a été ensuite étendu au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI), au Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités Territoriales et de l'Immigration (MIOMCTI), au Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative (MENJVA), au Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale (MSCS) et au Ministère des Sports (MS).

Mesures	Avancement
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	

Les efforts pour permettre un fonctionnement intégré des nouvelles directions se sont poursuivis afin de faciliter la vie quotidienne des agents et favoriser la mobilité en harmonisant les règles relatives au temps de travail, à l'évaluation professionnelle, à la rémunération des astreintes, aux régimes indemnitaires, à l'action sociale, aux tarifs de la restauration collective et à la médecine de prévention. La mise en œuvre de ce mouvement de convergence continuera en 2012.

Le rapprochement des services de l'État et des opérateurs intervenant sur des missions proches a été recherché dans le cadre des dispositions du décret du 16 février 2010 qui fait du préfet le délégué territorial des établissements publics. Un recensement des établissements concernés a été réalisé au premier semestre 2011 et certains établissements ont vu leurs statuts modifiés pour intégrer ce principe, selon des dispositifs propres à chaque établissement. Au début de l'année 2012, un décret précisera les attributions exercées par les préfets en leur qualité de délégué territorial des établissements publics de l'Etat et organisera les conditions d'application de ce principe.

La réalisation des schémas régionaux et départementaux de mutualisation des fonctions support et les regroupements immobiliers permis par la fusion de services autrefois séparés conduiront à dégager d'importantes économies. La mise en œuvre des schémas immobiliers sur le périmètre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat permettra, au terme des opérations, de libérer 500.000 m² de locaux. Au total, auront été dégagés 460 M€ de produits de cessions de biens immobiliers, dont 15 % serviront au désendettement de l'Etat, le reste concourant à financer les regroupements immobiliers. Enfin, la mutualisation du fonctionnement des DDI aboutira à une économie annuelle de 6 M€ sur une base initiale de 100 M€.



4) Adapter les processus de mise en œuvre des politiques publiques et améliorer la qualité du service rendu

La réorganisation des structures permet de procéder à une évaluation des processus administratifs pour les adapter aux besoins des usagers et les simplifier :

- Afin d'améliorer la qualité du service rendu et de simplifier les procédures, la durée de l'habilitation des organismes de formation dans le secteur du sport des directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale (DRJSCS) passe progressivement d'un à trois ans ;
- L'organisation du travail dans les services déconcentrés s'appuie également sur les opérateurs de l'État. Pour une plus grande efficacité, la gestion administrative et financière du paiement (contrôle de cohérence des données, paiement mensuel des entreprises) du chômage partiel (allocation spécifique et allocation partielle de longue durée) a été transférée des DIRECCTE à l'Agence de services et de paiement (ASP).

Tirant notamment les conséquences du rapprochement des anciennes directions départementales, les ministères ont renforcé leur coordination dans l'élaboration des instructions adressées aux préfets ce qui se traduit notamment par la maîtrise recherchée du circuit et du nombre de circulaires. En effet, le nombre de documents transmis est très important. Ainsi, par exemple, entre juin et août 2011, se sont plus de 350 circulaires, représentant plus de 4500 pages qui ont été adressées aux préfets. C'est pourquoi, une nouvelle catégorie de circulaires, dites « instructions du gouvernement », signées personnellement par les ministres, a été créée afin de transmettre aux préfets les orientations stratégiques relatives aux politiques publiques : 27 « instructions du gouvernement » ont été signées et diffusées entre juin et août 2011. Les efforts entrepris pour mieux suivre et réduire le flux de circulaires transmises aux services déconcentrés seront poursuivis en 2012.



Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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
- ▶ 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 DDPP, ou la DDCSPP dans un schéma à deux directions, constituée notamment des directions départementales (...)
- ▶ Mettre en place la DDT, 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 DDCS 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...)
- ▶ Affirmer l'autorité hiérarchique du préfet de région sur le préfet de département
- ▶ L'organisation interministérielle des secrétariats généraux pour les affaires régionales (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.
- ▶ Les préfets de région et de département seront les délégués des agences nationales lorsque celles-ci exercent leurs attributions sur le territoire (ANRU, ACSE, ADEME, offices agricoles fusionnés, opérateur du MII)

révision générale des
politiques publiques



www.rgpp.modernisation.gouv.fr

Pour suivre l'état d'avancement des mesures
décidées en conseil de modernisation des politiques publiques