



# ACTION PUBLIQUE 2022

**citp**

## 2<sup>ème</sup> Comité interministériel de la **transformation publique**

Lundi 29 octobre 2018

[www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)

**Dossier de presse**

### Contact

Service de presse  
de Matignon  
57, rue de Varenne  
75007 Paris - France  
Tel: +33 (0)1 42 75 50 78/79



# I. Le Gouvernement a engagé des transformations profondes pour mieux servir les Français

## **Les principales réformes des services publics ont été lancées avec des objectifs clairs et ambitieux.**

Suite à la remise du rapport du comité CAP22, le Gouvernement a souhaité définir sa feuille de route de la transformation de l'action publique. Près de 75 % des recommandations du comité se retrouvent dans les chantiers lancés par le Gouvernement, qu'il s'agisse des politiques publiques ou de l'organisation des services publics : réforme de l'audiovisuel public, réforme du système de santé, transformation de l'administration fiscale, accompagnement des entreprises par les CCI.

## **L'État a sans attendre engagé la transformation du cœur de l'action publique, conformément aux annonces du premier CITP (cf. fiche n° 1)**

**Une nouvelle relation de confiance entre les usagers et les agents publics se dessine :** avec la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC), **le Gouvernement trace la voie vers un État plus bienveillant**, en instaurant notamment un droit à l'erreur pour les particuliers et les entreprises, qui sont présumés de bonne foi. Désormais, dans les relations entre l'administration et les citoyens, l'accompagnement prévaut sur la sanction. Un baromètre de la confiance pour les particuliers a été lancé, afin de mesurer les changements apportés.

**La transformation numérique des administrations est engagée :** la dématérialisation des démarches progresse, dans la perspective d'un accès en ligne de 100 % des démarches à horizon 2022 (expérimentation des démarches de rentrée scolaire, demandes de CMU-C/ACS, etc). Les usagers peuvent, depuis le 1<sup>er</sup> juillet, donner leur avis sur les démarches en ligne ([nosdemarches.gouv.fr](https://nosdemarches.gouv.fr)) et demander d'en rendre de nouvelles accessibles en ligne. Un outil de développement rapide de services en ligne ([demarches-simplifiees.fr](https://demarches-simplifiees.fr)) est également disponible pour les administrations qui s'engagent dans la dématérialisation de leurs démarches. « France Connect plateforme » permet de diminuer drastiquement les informations demandées en ligne par des acteurs publics.

**Les bases d'un cadre de gestion plus souple et modulaire sont posées :** le décret dit « Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) » a d'ores et déjà été révisé pour diminuer certaines contraintes portant sur les gestionnaires (allègement des contrôles a priori, chaîne de la dépense plus efficace et plus intégrée, procédure et documents budgétaires recentrés sur l'essentiel). L'exécution budgétaire a par ailleurs été marquée par un effort sans précédent de sincérisation des budgets, d'abaissement très significatif du taux de mise en réserve des crédits budgétaires et d'absence de taxation transversale en gestion, en rupture avec les pratiques antérieures.

**Le nouveau contrat social avec les agents est en cours de concertation** avec les organisations syndicales et les mesures seront intégrées au projet de loi relatif à la fonction publique début 2019.

**Dans le même temps, nous avons engagé un investissement important pour transformer nos services publics** : 17 projets lauréats du premier appel à projet du Fonds pour la transformation de l'action publique ont été sélectionnés pour un montant de 126 M€, et les résultats du second seront annoncés en novembre. Parmi les premiers projets retenus : l'amélioration du suivi des indicateurs d'insertion professionnelle des apprentis et lycéens *via* la centralisation de l'ensemble des données nécessaires ou l'accompagnement du déploiement de la télémédecine dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et dans les zones sous-denses.

En 2019, ce sont 250 M€ qui seront consacrés à la poursuite de cet investissement au service de la transformation de l'État.

## II. Pour aller plus loin, le Gouvernement a décidé d'accélérer l'exécution des réformes et la transformation de l'État

### Tous les ministères vont mettre en œuvre un plan de transformation pour répondre aux attentes des citoyens.

Leur élaboration a été nourrie par les travaux du comité CAP22 et les entretiens de bilan menés entre le Premier ministre et chacun des ministres en juillet dernier. **Le Gouvernement fait le choix de la transparence en rendant ces plans de transformation publics.** Ils vont faire l'objet d'un suivi au plus haut niveau pour s'assurer que les réformes engagées se traduisent par **des résultats concrets.** Leur mise en œuvre s'appuie sur une mobilisation, au sein des administrations, de chefs de projet identifiés pour chaque action.

Ces plans de transformation intègrent des indicateurs précis et quantifiables permettant de mesurer la réussite du programme, qui seront disponibles à partir de début 2019 via une application dédiée : les Français pourront ainsi suivre l'avancement des réformes. (cf. fiche n° 2)

### Afin d'assurer la réussite du programme de transformation, l'État doit se transformer lui-même.

Une **transformation en profondeur des administrations centrales** est engagée, visant à simplifier les organisations et les modes de fonctionnement, à réduire les normes et développer la capacité de conduite des projets, à donner plus de souplesse.

La transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics en relation avec les usagers va être renforcée. Dès la fin de l'année, des consulats, des services des impôts aux particuliers, des tribunaux de grande instance, des caisses de sécurité sociale, ainsi que des préfetures, des commissariats et des gendarmeries publieront des indicateurs de résultats et de qualité de service. En 2019, de nouveaux services afficheront leurs résultats (notamment services des douanes, DREAL, Casier Judiciaire National) et un dispositif numérique sera ouvert aux citoyens pour partager leur expérience et leurs avis sur les services publics (« Voxusagers »). (cf. fiche n° 3)

**Une refonte complète de notre cadre de gestion doit être engagée :** allègements significatifs des contrôles pour l'ensemble des gestionnaires (notamment nouvelles marges de manœuvre en matière RH, projection pluriannuelle des moyens, pilotage par la masse salariale), allègements spécifiques pour les opérateurs et les administrations de réseau (approche pluriannuelle et contractualisée, nouvelle autonomie pour les gestionnaires publics), réflexion plus large sur la mise en place d'un nouveau régime de responsabilité et d'intéressement des ordonnateurs. (cf. fiche n° 4)

**La gestion du parc immobilier de l'État est profondément repensée :** la rénovation des cités administratives débutera dès l'année 2019, grâce au déploiement d'un programme de travaux très ambitieux, doté d'1 milliard d'euros sur 5 ans (2018-2022). La gestion de certaines parties du parc immobilier de l'État pourrait être confiée à des foncières (gestion en « syndic » des sites multi-occupants, valorisation locative de biens devenus inutiles, gestion du parc résidentiel social de l'État). (cf. fiche n° 5)

**Le déploiement de la transformation numérique de l'État va s'accélérer** : le plan de transformation numérique sur lequel chaque ministère s'engage fait ressortir les grandes priorités, conduisant à réinventer le métier des agents, la relation avec les usagers ou les politiques publiques elles-mêmes. Un nouveau bouquet de services en ligne sera proposé aux citoyens et accessible *via* France Connect. Par ailleurs, un « Lab IA » interministériel sera constitué à partir de début 2019, pour accompagner les administrations dans le déploiement de leurs projets d'intelligence artificielle. (*cf. fiche n° 7*)

**Les services publics de proximité vont être réinventés** : la présence physique des services publics sur le territoire est une source de cohésion nationale et de réduction des inégalités. C'est pourquoi nous nous engageons à tirer parti des opportunités offertes par la révolution numérique pour créer de nouveaux services publics de proximité. Cet engagement s'incarnera à travers l'expérimentation au niveau territorial de la construction de nouveaux points de contact pour les usagers. Le Premier ministre a également engagé la transformation de l'organisation territoriale de l'État en demandant par la circulaire du 24 juillet aux préfets de région de lui adresser leurs propositions de réforme pour fin octobre. Ces propositions sont en cours d'examen et donneront lieu à de premières décisions avant la fin de l'année 2018.

### III. De nouvelles décisions sont prises pour favoriser l'exécution et accompagner la mise en œuvre des réformes :

- ▶ **Renforcement de l'accompagnement des transitions professionnelles et de l'évolution des métiers**, avec la mise en place d'une fonction dédiée à la reconversion et la mobilité des agents de l'État et la création d'un fonds doté de 50 M€ au moins par an pour financer les mesures d'accompagnement individuel et collectif (*cf. fiche n° 8*) ;
- ▶ **Création d'une Université de la transformation publique**, au sein d'un lieu dédié à l'innovation, à la formation et à l'accélération des transformations (*cf. fiche n° 9*) ;
- ▶ **Engagement d'une large consultation des agents publics** sur les difficultés auxquelles ils sont confrontés (France expérimentation agents) ;
- ▶ **Tenue d'une convention de l'encadrement supérieur de l'État**, autour du Président de la République et du Premier ministre, qui aura lieu le 12 décembre.

1. BILAN DES CHANTIERS LANCÉS DEPUIS LE 1 <sup>er</sup> CITP . . . . .	8
2. DÉPLOYER LES PLANS DE TRANSFORMATION MINISTÉRIELS . . . . .	10
3. RENFORCER LA TRANSPARENCE SUR L'EFFICACITÉ ET LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS . . . . .	11
4. UN NOUVEAU CADRE DE CONFIANCE POUR LA GESTION PUBLIQUE . . . . .	13
5. AMÉLIORER LE CADRE DE TRAVAIL DES ADMINISTRATIONS ET LA GESTION DU PARC IMMOBILIER DE L'ÉTAT. . . . .	15
6. ACCOMPAGNER LA DÉMATÉRIALISATION ET LE DÉPLOIEMENT DES SERVICES NUMÉRIQUES POUR LES CITOYENS . . . . .	17
7. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE . . . . .	19
8. ACCOMPAGNER LES RECONVERSIONS ET MOBILITÉS DES AGENTS DE L'ÉTAT . . . . .	20
9. L'UNIVERSITÉ DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE . . . . .	22

### 1. BILAN DES CHANTIERS LANCÉS DEPUIS LE 1<sup>er</sup> CITP

#### Les travaux du Comité Action publique 2022 et les échanges avec les ministères ont permis la mise à l'agenda de réformes structurantes :

À l'issue des travaux, les membres du Comité « Action publique 2022 » ont remis leurs recommandations à chaque ministère. Des ateliers sectoriels ont été organisés pour poursuivre les échanges entre le Comité et les ministères. Les ministres ont à présent finalisé un plan de transformation, qui, pour chaque chantier ou réforme structurante donne un calendrier et des jalons de mise en œuvre, des indicateurs d'impact et un chef de projet.

#### L'État a engagé la transformation du cœur de l'action publique, conformément aux annonces du premier CITP :

- ▶ **« Vers un nouveau contrat social avec les agents publics »** : les quatre chantiers sont en cours de concertation avec les partenaires sociaux et donneront lieu à l'intégration de mesures dans le projet de loi relatif à la fonction publique début 2019 :
  - Un dialogue social plus fluide et recentré sur les enjeux les plus importants ;
  - Une rémunération plus individualisée ;
  - Un accompagnement renforcé en termes d'évolution de carrière ;
  - Un élargissement du recours au contrat pour donner davantage de souplesse dans les recrutements.
- ▶ **« Plus de liberté et de responsabilité pour les managers publics »**
  - Afin de donner plus de liberté aux gestionnaires publics, les premières avancées en direction d'un **cadre de gestion plus souple et modulaire** ont eu lieu, notamment par la modification du décret dit GBCP (Gestion Budgétaire et Comptable Publique) le 24 septembre 2018, qui apporte une première série de réponses concrètes : un allègement des contrôles a priori, une chaîne de la dépense plus efficace, une procédure et des documents budgétaires recentrés sur l'essentiel.
  - Un chantier de **déconcentration et de transformation des directions d'administration centrale** a été engagé, suite à la circulaire du Premier ministre du 24 juillet 2018. Il vise notamment à déconcentrer un maximum de décisions et d'actions au niveau territorial, à rationaliser et professionnaliser les modalités d'exercice de la tutelle des opérateurs et à simplifier l'organisation et les modes de fonctionnement.
  - **Une réduction de la production normative** a également été lancée : alors que dans le passé une centaine de décrets autonomes étaient pris chaque année, seulement 18 normes réglementaires ont été adoptées entre septembre 2017 et septembre 2018, compensées par la suppression de 41 textes. Le nombre de circulaires publiées a été réduit des deux tiers : il est passé de 30 000 à 10 000. Enfin, chaque projet de loi sectoriel doit comporter un volet de mesures de simplification.
- ▶ **« Renforcer la transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics en relation avec les usagers »**
  - **Dès la fin 2018**, des premiers résultats seront publiés dans des consulats, des services des impôts aux particuliers, des tribunaux de grande instance, des caisses de sécurité sociale, des préfectures, des commissariats et des gendarmeries.
  - **En 2019**, de nouveaux services afficheront leurs résultats (les services des douanes, les DREAL, le Casier Judiciaire National) et des expérimentations seront menées (dans des collèges et des lycées ou des MDPH, par exemple).



### ► « France Connect » : accélérer la transformation numérique des administrations de la France »

- La transformation numérique des administrations est engagée, avec la réaffirmation de l'objectif d'un accès en ligne de **100 % des démarches à horizon 2022**.
- Depuis le 1<sup>er</sup> juillet, **les usagers peuvent donner leur avis sur les démarches** en ligne (nosdemos.gouv.fr) et demander l'ajout de nouvelles démarches.
- Un **outil de développement rapide de services en ligne** est également disponible pour les administrations : 350 démarches ont déjà été dématérialisées grâce à cet outil, notamment le dépôt des offres de stage pour les élèves de 3<sup>ème</sup> dont les collèges sont en REP+ ou les dossiers d'études d'impact environnementales et d'attestation d'accessibilité recevant du public.
- La simplification des accès aux services numériques progresse : **France Connect** est utilisée par plus de 6 millions de Français et le nombre d'utilisateurs progresse de 10 % par mois.

### ► « Accompagner la transformation des administrations »

- Un investissement important a été engagé dans la transformation de l'État, grâce au **Fonds pour la transformation de l'action publique**, doté de 700 M€ sur cinq ans.
- Au cours du **1<sup>er</sup> appel à projets**, 17 lauréats ont été sélectionnés pour un montant de 126 M€ dans des domaines tels que l'emploi (développement de l'IA à Pole Emploi), l'éducation (déploiement des indicateurs d'insertion), l'urbanisme ou la fiscalité (utilisation des données pour le contrôle fiscal).
- La quasi-totalité des ministères ainsi que 17 opérateurs se sont mobilisés pour le **2<sup>ème</sup> appel à projets**, pour lequel les lauréats seront sélectionnés au mois de novembre.

## D'autres chantiers transversaux ont été engagés, pour répondre à de nouveaux enjeux :

- La **loi ESSOC du 10 août 2018** a introduit un droit à l'erreur pour l'utilisateur et permet aux particuliers et entreprises de régulariser leur situation sans sanction, en cas d'infraction constatée lors d'un premier contrôle fiscal ou administratif. Elle a donc instauré une nouvelle relation de confiance entre les usagers et les agents publics et constitue une révolution en matière de charge de la preuve : l'administré est présumé de bonne foi.
- La transformation de l'organisation **territoriale des services publics** est engagée, suite à la circulaire du Premier ministre du 24 juillet 2018 adressée aux Préfets de région.
  - Ce projet repose sur trois principes d'action : partir des attentes des citoyens (l'État déconcentré doit être entièrement tourné vers leurs besoins concrets et quotidiens), se positionner **au plus près du terrain** (l'exercice des missions devra se faire prioritairement au niveau départemental et infra-départemental pour répondre au besoin de proximité et d'accompagnement), **encourager la différenciation** (pour permettre aux services déconcentrés de s'adapter aux spécificités de chaque territoire).
  - Plusieurs chantiers ont été lancés, visant à renforcer la **cohérence et l'efficacité de l'intervention de l'État**, mais aussi à repenser **l'offre de services publics de proximité**, pour déployer des guichets multiservices et polyvalents communs à l'État, aux collectivités et aux opérateurs, qui permettront aux usagers de réaliser, en un même lieu, les démarches les plus utiles et les plus demandées.
  - Les propositions des préfets de région sont en cours d'examen et donneront lieu à de premières décisions avant la fin de l'année 2018.

### 2. DÉPLOYER LES PLANS DE TRANSFORMATION MINISTÉRIELS

Les réformes passées nous apprennent que la phase d'exécution est cruciale pour la réussite des réformes et que l'implication de l'ensemble des acteurs doit faire l'objet d'une attention particulière. Il est en effet essentiel que les réformes annoncées se traduisent par des résultats concrets pour les citoyens. C'est pourquoi le Gouvernement s'engage sur les actions suivantes.

► **Les programmes de transformation publique qui sont rendus publics aujourd'hui seront pilotés à haut niveau et dans la durée, pour en sécuriser l'exécution et assurer la cohérence globale de l'action gouvernementale**

- **Les ministères s'engagent** sur la mise en œuvre de leur plan de transformation au travers notamment de la désignation de chefs de projet.
- Une **revue des plans de transformation** sera organisée de manière trimestrielle, au niveau de la Présidence de la République et du Premier ministre, avec un focus sur les actions à fort impact sur la vie quotidienne des Français.
- L'avancement et l'impact des transformations seront mesurés et rendus publics, grâce à la mise en place d'une **application dédiée** à partir de janvier 2019.

► **Des investissements seront réalisés pour transformer**

- Un effort d'investissement pour la transformation sans précédent a été réalisé avec le **Fonds pour la transformation de l'action publique** (700 M€ sur cinq ans). Deux premières vagues ont été lancées et de nouvelles vagues sont prévues à compter de 2019.
- **L'investissement dans la transformation numérique** sera également poursuivi, pour favoriser le développement d'outils fondamentaux (intelligence artificielle, partage et exploitation des données, mutualisation interministérielle, création de services innovants, amélioration des parcours et de l'expérience des usagers dans les services publics numériques).
- **L'accompagnement des transitions professionnelles et de l'évolution des métiers** sera renforcé, avec la mise en place d'une fonction dédiée à la reconversion et la mobilité des agents de l'État et la création d'un fonds (doté de 50 M€ au moins par an) pour financer les mesures d'accompagnement individuel et collectif.

► **Les ministères, les managers et les agents seront accompagnés dans la mise en œuvre de leurs transformations**

- Les ministères pourront bénéficier d'un **appui à la conception et à la conduite des projets**.
- **L'Université de la transformation publique** sera créée et permettra de former les agents, les managers, mais surtout les chefs de projet aux différentes méthodes de conduite des transformations.

► **Des actions visant à partager la stratégie de transformation publique avec l'ensemble des acteurs responsables seront mises en place**

- **Une communication large** sera mise en place vers les acteurs de la transformation publique.
- Une **convention de l'encadrement supérieur de l'État** se tiendra le 12 décembre autour du Président de la République et du Premier ministre et sera l'occasion de partager la vision de la transformation avec l'ensemble des acteurs, de leur donner les outils et leviers nécessaires et de créer une communauté d'acteurs.

### 3. RENFORCER LA TRANSPARENCE SUR L'EFFICACITÉ ET LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS

#### Constat :

De nombreuses enquêtes permettent de mesurer la satisfaction des citoyens quant aux politiques et services publics, mais elles ne donnent pas en temps réel une mesure de satisfaction sur laquelle les pouvoirs publics peuvent agir efficacement. 41 % des citoyens estiment ainsi que leur avis n'est pas suffisamment pris en compte dans la prise de décision politique et l'élaboration des services publics<sup>1</sup>.

Lors du dernier CITP, il a été décidé que toutes les administrations en relation avec les usagers publieront, à horizon 2020, des indicateurs de résultats et de qualité de service, notamment de satisfaction usagers. Ces indicateurs seront actualisés au moins chaque année, afin de donner aux citoyens accès à une information transparente.

Au 1<sup>er</sup> semestre, près de vingt réseaux de service public, **ont défini les indicateurs de qualité spécifiques à leurs missions respectives et les modalités de publication**. Les ministères se sont engagés, début juillet, sur un calendrier de travail permettant de garantir une publication, par tous, d'ici fin 2020.

La fin de l'année 2018 donnera lieu à une **première vague de publication** qui concernera :

- **Des consulats** (qui publieront par exemple le taux de satisfaction sur la qualité des services consulaires ou encore le délai moyen d'obtention de titres) ;
- **Des services des impôts aux particuliers** (taux de satisfaction des usagers à l'issue de leur rendez-vous, satisfaction sur les services en ligne ou encore taux de réponses aux mails ou aux réclamations dans les délais) ;
- **Des tribunaux de grande instance** (qui publieront notamment des délais de traitement des procédures ou encore, à titre expérimental, la satisfaction des usagers concernant les services d'accueil du justiciable) ;
- **Des caisses de sécurité sociale** (taux de satisfaction, délais de remboursement ou de traitement des dossiers, taux de réponse au téléphone notamment).
- **Des préfetures, des commissariats et des gendarmeries** se sont également engagés à publier des résultats dès 2018. En 2019, de nouveaux services afficheront leurs résultats (notamment, des services des douanes, des DREAL, le Casier Judiciaire National) et des expérimentations seront menées (dans des collèges et des lycées ou des maisons départementales des personnes handicapées, par exemple).

---

1 - CEVIPOF, Baromètre de la confiance politique, janvier 2018.

### Décisions :

**En complément de cette publication, les usagers auront la possibilité d'exprimer leur avis, ce qui contribuera à restaurer la confiance des citoyens envers l'administration, à améliorer la qualité des services rendus aux usagers.**

Pour cela, au-delà des avis sollicités par les services publics au travers des enquêtes de satisfaction, un dispositif numérique permettant aux citoyens de partager leur expérience et leurs avis sur les services publics, « **Voxusagers** », est en cours de construction. Il a pour objectif de faire remonter de manière transparente les difficultés rencontrées et les expériences positives vécues par les usagers, en vue d'améliorer les services publics. Voxusagers mettra en valeur les réponses apportées et les actions entreprises par les administrations pour remédier aux problèmes et diffuser les bonnes pratiques.

### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

Concernant Voxusagers, le dispositif sera d'abord expérimenté par le réseau des caisses d'allocations familiales, le site service-public.fr, le réseau des maisons de services au public (MSAP) et la DGFIP, au premier semestre 2019.

## 4. UN NOUVEAU CADRE DE CONFIANCE POUR LA GESTION PUBLIQUE

### Constat :

La réussite de la transformation de l'action publique nécessite une mobilisation totale des gestionnaires publics. Or, ces derniers soulignent des procédures trop complexes, le nombre élevé de contrôles auxquels ils sont soumis et les marges de manœuvre insuffisantes dont ils disposent. Le manque de visibilité pluriannuelle sur les moyens rend également plus difficile la conduite de projets de transformation sur le temps long.

De premiers progrès ont été réalisés ces derniers mois : sincérisation des budgets, abaissement très significatif du taux de mise en réserve des crédits budgétaires, absence de taxation transversale en gestion, allègements de contrôles dans le cadre du décret « Gestion Budgétaire et Comptable Public (GBCP) », renouvellement des contrats d'objectifs et de gestion (COG) et du cadre de contrôle (PLFSS 2019) dans la sphère sociale, etc. Il est nécessaire d'aller plus loin pour créer les conditions d'un nouveau cadre de confiance entre l'État et les gestionnaires publics.

Parallèlement, les relations entre l'État et les gestionnaires des collectivités territoriales sont marquées par un double constat de méfiance et de redondance dans les tâches réalisées. Le développement de la contractualisation, choisie par 70 % des collectivités éligibles et l'annonce de simplifications — compte financier unique (CFU), expérimentation de l'agence comptable, etc. — constituent de premières réponses.

### Décisions :

Ce constat a donné lieu à l'élaboration d'une cible ambitieuse pour une nouvelle gestion publique déployée d'ici la fin du quinquennat.

#### 1. Des allègements significatifs s'appliqueront à l'ensemble des gestionnaires.

Tous les managers disposeront de nouvelles souplesses :

- ▶ De nouvelles libertés issues de la concertation en cours sur la transformation de la fonction publique : liberté de recrutement des contractuels dès lors que la rémunération respecte un référentiel, évolution du rôle des CAP, rémunération au mérite des personnels, boîte à outil d'accompagnement RH adaptable aux spécificités locales (cf. *fiche n° 8*) ;
- ▶ Le pilotage par la masse salariale sera rendu effectif avec la suppression des schémas d'emplois ;
- ▶ La projection pluriannuelle des moyens sera effective.

#### 2. Pour les opérateurs et les administrations de réseau :

- **Une approche pluriannuelle et contractualisée.** Elle se traduira par une programmation pluriannuelle, avec un mandat du gestionnaire articulé sur la durée de la programmation. Le gestionnaire rendra compte de son action à l'occasion d'un rendez-vous annuel. Enfin, dans une logique de transparence, le contenu de ces contrats sera rendu public.
- **Dans le cadre de cet engagement contractuel, une nouvelle autonomie pour les gestionnaires publics,** qui implique tout à la fois :

- ▶ Le contrôle budgétaire sera internalisé auprès des gestionnaires avec un repositionnement du contrôleur budgétaire comme conseil et contrôleur de gestion ;
- ▶ Des allègements supplémentaires : fongibilité asymétrique des crédits de masse salariale et automaticité du report des crédits d'investissement non employés, poursuite de la réduction de la mise en réserve avec un meilleur ciblage des crédits visés, préservation de toute taxation transversale en cours d'année sauf aléas exceptionnels, suppression des contrôles *a priori*, etc..

### → Cette nouvelle autonomie ne peut se concevoir sans :

- ▶ **Des prérequis** : une fonction financière solide, le respect des plafonds et la maîtrise de la masse salariale, la qualité de la programmation ;
- ▶ **Un nouveau régime de responsabilité et d'intéressement des gestionnaires.**
  - Financier : la part de rémunération variable des gestionnaires et cadres dirigeants sera augmentée et calculée notamment en fonction de critères de bonne gestion financière (dont respect strict des moyens alloués) et l'atteinte de cibles de performance précises et quantifiées
  - Managérial : la reconduction ou non dans les fonctions selon les résultats obtenus.

### 3. Une réflexion plus large sur la responsabilité financière :

L'ouverture d'une réflexion sur la responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP) du comptable public devant les juridictions financières est nécessaire pour éviter les sur-contrôles et mieux responsabiliser l'ensemble des acteurs de la chaîne financière dans l'État, les collectivités territoriales et les opérateurs. Elle devra aller de pair avec un nouveau régime de responsabilité et d'intéressement de l'ordonnateur.

### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- Le nouveau modèle de contractualisation :
  - ▶ Des administrations et opérateurs volontaires expérimenteront ce nouveau cadre dès début 2019 et un point d'étape sera réalisé fin 2020.
  - ▶ L'atteinte de la cible à horizon 2022 pour l'ensemble des autres entités implique une amélioration de la qualité de leur gestion financière. A ce titre, un audit de la maturité en matière de contrôle budgétaire sera réalisé. Un plan d'actions permettra de créer les conditions pour que ces entités puissent évoluer dans le nouveau cadre de gestion publique.
- L'élaboration du nouveau régime de responsabilité financière fera l'objet d'une mission dédiée – l'ensemble des acteurs concernés, parmi lesquels la Cour des Comptes, seront impliqués.

## 5. AMÉLIORER LE CADRE DE TRAVAIL DES ADMINISTRATIONS ET LA GESTION DU PARC IMMOBILIER DE L'ÉTAT

### Constat :

L'État et ses opérateurs disposent d'un **patrimoine immobilier de 100 millions de m<sup>2</sup>** qui induit environ 10 milliards de dépenses par an dont 3,3 milliards pour son entretien et son renouvellement. Il s'agit de la première dépense de fonctionnement civile et militaire mais également des deux tiers des investissements civils de l'État.

**La gestion de ce parc immobilier est une fonction support qui a vocation à s'incarner dans une politique publique à part entière, avec une administration dédiée** – comme c'est le cas pour la gestion du budget de l'État (avec la direction du budget) ou la gestion des ressources humaines (avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique).

**C'est la raison pour laquelle, en 2005, l'État a souhaité professionnaliser la fonction immobilière en créant le service France Domaine, devenu en 2016 la direction de l'immobilier de l'État.** Ce service, rattaché au ministre chargé du domaine, représente les intérêts de l'État propriétaire face aux ministères occupants. Il a pour mission de valoriser, de veiller à l'entretien et d'adapter le parc immobilier aux besoins des administrations et des agents..

**La distinction propriétaire/occupant reste néanmoins aujourd'hui largement inachevée, en raison d'un triple constat.**

- **Le modèle d'une valorisation du parc par la seule cession**, qui a permis de générer, depuis 2005, 7 milliards d'euros de recettes, s'est essouffé et n'est pas soutenable. Le nombre de biens à vendre est désormais réduit car les cessions les plus aisées ont été réalisées.
- **Le parc immobilier souffre d'un manque chronique d'entretien**, au détriment de la qualité de l'environnement de travail des agents. Les mécanismes financiers existants n'ont pas permis de responsabiliser les occupants quant aux travaux d'entretien courant, ce qui nuit à la qualité du patrimoine à long terme.
- **Enfin, d'autres politiques publiques ont un impact sur la gestion du patrimoine immobilier de l'État**, notamment pour ce qui concerne la mobilisation du foncier public en faveur de la construction de logements sociaux ou la rénovation énergétique des bâtiments. La mise en cohérence de la politique immobilière de l'État (PIE) avec les ambitions de ces autres politiques publiques n'est aujourd'hui pas assurée.

### Décisions :

#### De nouvelles priorités

Au regard de ce constat, trois axes constitueront des priorités pour la politique immobilière de l'État :

- **La diversification des moyens permettant la valorisation du patrimoine de l'État** passe par l'occupation temporaire ou la mise en location, qui sont couramment utilisées par les propriétaires et investisseurs immobiliers privés, plutôt que systématiquement aller vers la cession.
- **La rénovation des cités administratives**, grâce au déploiement d'un programme de travaux très ambitieux, doté d'1 milliard d'euros sur 5 ans (2018-2022). Cette dotation exceptionnelle doit permettre de pallier le défaut d'entretien dans un grand nombre de bâtiments administratifs. Elle concourra également à la **réalisation des objectifs énergétiques et environnementaux** du grand plan d'investissement, pour le secteur tertiaire.

- ▶ **L'accompagnement des chantiers de transformation de l'organisation territoriale de l'État et de déconcentration de services des grandes métropoles vers la proche banlieue et les territoires ruraux.** La réussite du volet immobilier sera un élément clé de cette réforme, afin que la transformation des compétences et des services s'accompagne d'un maillage territorial cohérent.

### De nouveaux outils

**Afin d'intéresser les ministères occupants à la bonne gestion de leur parc, de nouveaux outils incitatifs seront mis à disposition des gestionnaires,** dont les contours seront définis dans le semestre à venir. Le Gouvernement étudiera en particulier la création d'un intéressement financier pour valoriser, par exemple, l'optimisation des espaces occupés ou leur conversion en espaces de travail collaboratifs.

**De nouveaux outils seront également créés afin d'assurer une gestion professionnelle du parc immobilier.** L'État va sortir d'une gestion purement administrative et internalisée en étudiant la possibilité de confier la gestion de certaines parties de ce parc à des foncières (c'est-à-dire des structures autonomes dont l'objet est la constitution, la gestion et/ou l'exploitation d'un portefeuille immobilier), à l'image de celles qu'ont créées les acteurs publics ou privés disposant de parcs immobiliers de taille importante. Ces foncières pourraient prendre en charge certaines des nouvelles priorités assignées à la politique immobilière de l'État, soit :

- ▶ la gestion en « syndic » des sites multi-occupants, comme les cités administratives, notamment pour gérer plus efficacement les travaux d'entretien ;
- ▶ la valorisation locative de biens devenus inutiles, afin de mieux assurer le financement de la politique immobilière de l'État, tout en défendant les intérêts patrimoniaux de l'État et en conservant des actifs.
- ▶ la gestion du parc résidentiel social de l'État.

Les relations de ces foncières avec les occupants, leur modèle économique de même que l'ouverture à des partenaires extérieurs seront définies d'ici la fin de l'année 2018

### Une gouvernance simplifiée

**L'ensemble de ces nouveaux outils s'intégreront dans une nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État, grâce à la simplification des instances existantes et à la création d'un conseil d'orientation de l'immobilier.** Cette nouvelle instance sera chargée de définir les axes stratégiques de la politique immobilière de l'État et d'assurer sa coordination avec les autres politiques publiques.

### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- ▶ Les travaux préparatoires aux projets de structures foncières seront lancés d'ici à la fin de l'année 2018, à travers trois missions de préfiguration.
- ▶ Les préfets de région présenteront dans les mois à venir la programmation des projets de rénovation au sein des cités administratives relevant de leur territoire afin que les opérations puissent être lancées en 2019. Seront intégrés dans ces programmations les enjeux immobiliers liés à l'évolution de l'organisation territoriale de l'État.
- ▶ La direction de l'immobilier de l'État et son réseau prendront part, durant l'année 2019, au chantier relatif à l'organisation territoriale de l'État, pour son volet immobilier.
- ▶ La préparation des textes nécessaires à la rénovation de la gouvernance de la politique immobilière de l'État débutera dès le mois de novembre 2018, pour permettre au nouveau conseil d'orientation de l'immobilier de se réunir au début de l'année 2019.



## 6. ACCOMPAGNER LA DÉMATÉRIALISATION ET LE DÉPLOIEMENT DES SERVICES NUMÉRIQUES POUR LES CITOYENS

### Constat :

L'ensemble des démarches devront être dématérialisées d'ici 2022 pour permettre à chaque citoyen d'accéder aux services publics. Des engagements ont été pris lors du précédent CITP et vont se poursuivre dans les années à venir. Au-delà d'un accès en ligne des démarches déjà disponibles, de nouveaux services seront développés grâce à une utilisation innovante des données. Enfin, pour favoriser l'accessibilité et l'expérience utilisateur, un effort particulier doit être fait sur l'ergonomie et la simplicité d'utilisation des services numériques par les citoyens et les entreprises.

### Bilan :

#### Les engagements numériques du premier comité interministériel à la transformation publique, faits ou en cours :

- ▀ demandes de CMU-C/AS simplifiées et accessibles en ligne en décembre 2018  
1,5 à 5,5 millions de personnes concernées
- ▀ inscription en ligne des enfants au collège avec DossierSco, avec déjà 800 familles concernées et une généralisation d'ici 2020 à l'ensemble des collèges et lycées
- ▀ demande d'aide juridictionnelle simplifiée et accessible en ligne, de la demande initiale à l'instruction et l'attribution, fin décembre 2019  
1,1 million de demandes par an
- ▀ demandes d'autorisation d'urbanisme (notamment des permis de construire) toutes accessibles en ligne en décembre 2021  
1 million de demandes par an
- ▀ dépôt en ligne des demandes de financement des logements sociaux par les maîtres d'ouvrage HLM généralisé pour décembre 2020
- ▀ réponses aux marchés publics toutes dématérialisées à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2018  
150 000 marchés publics concernés par an
- ▀ déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés accessible en ligne *via* la déclaration nominative, le 1<sup>er</sup> janvier 2020  
100 000 entreprises concernées
- ▀ dépôt en ligne des demandes de subvention pour les associations culturelles auprès du Ministère de la culture, le 1<sup>er</sup> janvier 2019  
62 demandes d'aides ainsi simplifiées et dématérialisées

## Décisions :

### Déploiement d'un nouveau bouquet de services aux citoyens :

- Expérimentation de la dématérialisation des ordonnances chez le médecin en 2019 ;
- Expérimentation du Pass culture, avant la fin de l'année 2018 ;
- Accès simplifié au logement pour les locataires grâce à la mise en place du bail numérique à l'horizon 2020 ;
- Inscription en ligne sur les listes électorales, généralisée en 2019 ;
- Guichet unique intégralement en ligne pour la création d'entreprises en 2021 ;
- Mise en place du Code du travail numérique en 2020 ;
- Saisine directe en ligne pour les justiciables en matière civile, à partir de 2019 ;
- Extension des possibilités de dépôts de plainte en ligne.

### Mise en ligne du bouquet de services aux citoyens accessible via France Connect :

Les citoyens pourront se connecter sur une page unique, France Connect, qui leur permettra d'accéder en un clic à leurs services publics en ligne et leur permettra de réaliser leurs démarches administratives sans avoir à s'identifier sur différents comptes.

### Création de « Expérience Tech.Gouv », réseau interministériel dédié à l'amélioration de l'expérience utilisateur en ligne, tant pour les démarches existantes que futures.

Ce réseau aura trois missions :

- **Impliquer et écouter les citoyens et les entreprises** : chaque démarche devra permettre une évaluation de la part des utilisateurs et un retour concernant la qualité de l'expérience utilisateur. Cette action reposera notamment sur le site [nosdemarches.gouv.fr](http://nosdemarches.gouv.fr) qui sera modifié pour cela. Une évaluation de la qualité de l'expérience utilisateur des services existant sera également menée.
- **Mobiliser et organiser des ressources dédiées** : développer dans chaque administration des compétences en matière de « design », d'ergonomie, de conception et d'évaluation des parcours et de l'expérience usager (« UX ») ; de partager à l'échelle interministérielle un ensemble d'**outils et de bonnes pratiques** pour le développement de services en ligne de qualité ;
- **S'assurer que l'utilisateur est placé au centre et bénéficie de parcours en ligne fluides, ergonomiques et unifiés** y compris lorsqu'ils font appel à des services issus de plusieurs administrations.

## Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- D'ici fin 2018, création d'une communauté interministérielle de responsables de l'expérience utilisateur des services en ligne
- Mise en place au premier trimestre 2019 d'une boîte à outils autour de l'expérience utilisateur
- Publication des premières auto-évaluations par les ministères de l'expérience utilisateur des démarches existantes au premier semestre 2019
- Généralisation de l'écoute des citoyens sur [nosdemarches.gouv.fr](http://nosdemarches.gouv.fr) pour fin 2019

## 7. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

### Constat :

La stratégie nationale IA a été annoncée le 29 mars 2018 autour de quatre axes tracés par le Président de la République : le soutien à l'écosystème, l'ouverture des données, la mise en place de projets et la conduite d'un débat éthique. Ce plan repose sur trois domaines ministériels principaux : la recherche, l'économie et la transformation publique.

Plusieurs actions interministérielles ont déjà été engagées sur le volet transformation de l'action publique, notamment un « Appel à manifestation d'intérêt IA dans les administrations », lancé le 14 juin 2018, pour lequel 52 dossiers ont été déposés, et la sélection de 5 projets IA dans la première vague du FTAP, couvrant des domaines tels que l'emploi, la santé, l'environnement ou la lutte contre la fraude. Par ailleurs, de nombreux ministères, opérateurs publics et collectivités engagent des projets d'IA dans leur périmètre.

- ▶ Quatre volets d'action peuvent amplifier le déploiement de l'IA dans les administrations, nécessitant une mise en réseau des projets et compétences
- ▶ Accompagner la prise de conscience de possibles gains d'efficacité grâce à l'IA, à travers l'identification de projets et de données à exploiter,
- ▶ Appuyer la mise en œuvre technique des projets, en mobilisant les ressources techniques et compétences adéquates, et en partageant au maximum les outils et pratiques ;
- ▶ Anticiper et accompagner les effets du projet sur les agents, les métiers et la relation aux usagers ;
- ▶ Animer la réflexion sur les enjeux éthiques associés à l'IA dans la sphère publique.

Compte tenu des multiples possibilités d'application de l'IA au service public, un accompagnement technique et la mise en réseau des expériences doivent être mis en place.

### Décisions :

**Un « Lab IA » interministériel sera constitué, à partir de début 2019, pour accompagner les administrations dans le déploiement de leurs projets d'IA.**

Installé au sein de la DINSIC et mis à disposition de l'ensemble des administrations publiques, il renforcera les capacités d'appui en datasciences et **permettra aux administrations de bénéficier de l'état de l'art des technologies en matière d'IA, grâce à un réseau de chercheurs publics affiliés.** Il constituera ainsi un point d'entrée privilégié pour le développement de collaboration entre recherche et secteur public.

Le Lab IA fonctionnera en réseau avec les lieux d'innovation et d'expérimentation des ministères et opérateurs et animera la communauté des acteurs publics de l'IA, avec notamment les candidats et lauréats du premier appel à manifestation d'intérêt sur l'IA dans les administrations et du FTAP. Enfin le Lab IA développera et mutualisera les outils nécessaires pour les mettre à disposition de la sphère publique.

### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- ▶ Un financement par les « Programmes d'Investissement d'Avenir » sera débloqué fin 2018 pour constituer le Lab IA.
- ▶ Le Lab IA sera constitué début 2019
- ▶ De nouveaux appels à manifestation d'intérêt IA seront lancés début 2019
- ▶ Des outils pour l'IA seront rendus disponibles à partir de mi 2019

## 8. ACCOMPAGNER LES RECONVERSIONS ET MOBILITÉS DES AGENTS DE L'ÉTAT

### Constat :

La mise en œuvre des plans de transformation ministériels et des chantiers transverses d'Action Publique 2022 va conduire à une évolution profonde des métiers et des organisations de nos administrations. La réalisation de transformations d'une telle ampleur n'est possible qu'en impliquant les agents publics et en leur offrant de réelles perspectives d'évolution professionnelle, au sein de leur administration ou auprès d'autres employeurs publics et privés.

Or aujourd'hui, la mobilité dans la fonction publique est limitée : dans la fonction publique d'État par exemple, 4,3 % des agents changent d'employeurs au cours d'une année dont 3,7 % au sein de l'État et 0,6 % vers un autre versant de la fonction publique. Cela s'explique par l'insuffisance des dispositifs d'accompagnement proposés, en termes indemnitaires et de formation, mais aussi par de réelles rigidités dans la gestion des mobilités par les employeurs.

### Décisions :

**L'État se dote d'une fonction dédiée à la reconversion et la mobilité des agents de l'État.** Confiée à la DGAFP, elle reposera sur une structure centrale de coordination légère et les plateformes régionales RH existantes renforcées pour assumer leurs nouvelles missions. Elle pourra également s'appuyer sur Défense Mobilité, structure du ministère de la Défense, qui a fait la preuve de son efficacité notamment en matière de reconversion vers le secteur privé, d'appui à la création d'entreprise et d'accompagnement des conjoints. A moyen terme, cette fonction pourra être structurée **sous la forme d'une agence dédiée.**

**Cette fonction s'intégrera dans un nouveau cadre d'accompagnement** actuellement discuté avec les organisations syndicales et les représentants des employeurs publics. Celui-ci visera à proposer de nouveaux mécanismes indemnitaires et des assouplissements statutaires permettant de favoriser les mobilités et reconversions, notamment une priorité d'affectation sur des emplois de l'État dans le périmètre géographique concerné. Parmi les **nouveaux dispositifs indemnitaires opérationnels dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019** pour accompagner les restructurations figurent :

- **Le doublement de la couverture des frais liés aux mobilités**, dont le plafond passera de 15 000 € à 30 000 € – le complément prévu pour le conjoint sera porté à 7000 € (soit une hausse de 15 %) ;
- **En cas de rémunération moins élevé dans le nouveau poste, la différence sera intégralement prise en charge par l'administration d'origine pendant une durée pouvant aller jusqu'à 6 ans** (3 ans, renouvelables une fois) ;

Dans le cadre des nouveaux plans de départs volontaires, **l'indemnité de départ volontaire existante sera accessible jusqu'à 2 ans de l'âge d'ouverture des droits à pension**, contre 5 ans actuellement. D'autres évolutions impliquant des modifications législatives seront portées dans le cadre du projet de loi relatif à la fonction publique, notamment, après concertation avec les partenaires sociaux, le bénéfice des droits chômage. **Un fonds dédié spécifiquement à l'accompagnement RH de ces transformations est mis en place.** Il sera doté de 50 M€ au moins par an, et a vocation à être abondé pour les exercices

ultérieurs. Les ministères et opérateurs de l'État pourront y candidater pour le co-financement de leurs transformations RH : dispositifs indemnitaires, accompagnement RH des agents (coaching, bilan de compétences, aide à la mobilité, *outplacement*, accompagnement familial) et des services (étude d'impact RH, audit organisationnel).

### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- ▶ Une mission de préfiguration de la fonction consacrée à la reconversion et à la mobilité des agents sera lancée, avec comme aboutissement possible la constitution d'une agence dédiée au 2<sup>nd</sup> semestre 2019 ;
- ▶ Le Fonds dédié à l'accompagnement RH est créé dans le cadre de l'examen du PLF 2019 afin que les ministères puissent y candidater dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019 ;
- ▶ Les nouveaux outils indemnitaires et statutaires issus des concertations en cours seront effectifs dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, pour ceux nécessitant seulement des évolutions réglementaires, et intégrés au projet de loi fonction publique pour les dispositions nécessitant des évolutions législatives.

### 9. L'UNIVERSITÉ DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

#### Constat :

La réussite des transformations repose avant tout sur les acteurs qui les mettent en œuvre, et donc sur leur formation et leur accompagnement. Les agents, mais aussi les managers et en particulier les chefs de projet responsables de la mise en place d'une réforme, doivent être accompagnés et formés pour mener à bien les transformations. C'est aussi un élément essentiel pour s'assurer de la pérennisation des réformes.

#### Décisions :

Nous créons pour cela l'**Université de la transformation publique**, qui aura pour mission d'accompagner les agents, les managers et les chefs de projet, porteurs de la transformation au sein de l'État, afin qu'ils acquièrent les savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réussite de leurs projets de transformation publique.

Trois nouveautés marquent cette Université :

- Un investissement dans le digital afin de permettre à tous les agents de l'État qui en ont besoin de se former, de s'inspirer, de s'initier ou de se perfectionner pour conduire leur projet de transformation ;
- La capacité à monter des **programmes de formation et d'accompagnement sur mesure** pour les équipes projets des ministères, en particulier celles impliquées dans des projets de transformation importants ;
- **L'ouverture et la complémentarité avec les acteurs de la formation — et en particulier avec l'Institut de gestion publique et du développement économique** — qui sont nombreux à proposer des offres de formation à la transformation, à l'innovation ou aux nouvelles méthodes de travail. L'un des objectifs de l'Université de la transformation est de rendre visibles et lisibles ces formations, d'en expérimenter de nouvelles et de permettre aux agents publics d'en bénéficier plus facilement.

#### Calendrier et modalités de mise en œuvre :

- L'Université de la transformation publique sera **officiellement lancée lors de la Semaine de l'innovation publique** (du 19 au 23 novembre 2018).
- La **première formation sur-mesure sera lancée à cette occasion** avec le parcours pour les chefs de projet en charge des réformes issues des plans de transformation ministériels. Ce parcours, qui se déroulera sur une année, leur permettra de se former tout en faisant avancer leur projet.
- **L'université sera lancée sur le site [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr)** avec la mise à disposition des premiers contenus digitaux par exemple, pour se former à la conduite de projet de transformation, s'initier au design de service public ou encore aux sciences comportementales.





**citp**

2<sup>ème</sup> Comité interministériel  
de la **transformation publique**

Lundi 29 octobre 2018

**Dossier de presse**

[www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)