
Le chantier de modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH)

Quelle ambition pour la réforme de la fonction publique ?

L'exigence renouvelée de performance des administrations et l'évolution des attentes de la société comme des fonctionnaires envers leurs services publics invitent à redessiner, à grande échelle, les perspectives d'avenir de la fonction publique. C'est pour cela que, comme le Président de la République l'a énoncé à Nantes le 19 septembre, le Gouvernement s'est donné comme objectif de sceller, avec les fonctionnaires, un nouveau pacte de progrès.

Pour en dégager le contenu, depuis le 1^{er} octobre, quatre conférences ont été ouvertes, permettant de revisiter, avec les partenaires sociaux, toutes les pistes d'évolution envisageables.

Une conférence, lancée le 1^{er} octobre, prend la forme d'un débat large et sans tabou sur les valeurs, missions et métiers de la fonction publique, qui associe, sur tout le territoire, les fonctionnaires comme les non-fonctionnaires. La démarche se conclura en mars 2008 avec l'élaboration d'un livre blanc, qui proposera des orientations précises sur la réforme de la fonction publique à l'échelle du quinquennat.

Parallèlement, trois conférences thématiques ont été lancées sur des questions clés : le pouvoir d'achat (ouverture le 8 octobre), le dialogue social (15 octobre) et les parcours professionnels et les conditions de travail (29 octobre). Ces thèmes ont déjà occasionné de nombreuses séances de travail avec les partenaires sociaux, qui se poursuivront évidemment au cours des prochains mois.

Pourquoi un chantier GRH au sein de la RGPP ?

Sans préjuger des résultats auxquels ces démarches d'ampleur inédite aboutiront, le Gouvernement a le souci de dégager, sans attendre, des mesures concrètes, répondant aux attentes des agents comme des gestionnaires.

La révision générale des politiques publiques aura en effet un impact sur la gestion des personnels, impliquant des adaptations, des mobilités et, dans certains cas, des reconversions professionnelles. Il faut donc que les agents et les administrations disposent, dès le printemps prochain, d'un ensemble d'outils adaptés, leur permettant de répondre aux évolutions qui auront été jugées nécessaires.

Les objectifs de ce chantier de facilitation de la gestion des ressources humaines sont simples : favoriser la mobilité professionnelle des agents et valoriser leurs compétences et performances.



Quelles mesures ont déjà été prises ?

Des mesures ont d'ores et déjà été prises pour favoriser la mobilité professionnelle des fonctionnaires ainsi que les échanges public-privé. Les fonctionnaires peuvent désormais être mis à disposition d'une autre administration dans des conditions plus simples qu'auparavant et les salariés du secteur privé peuvent être mis à disposition de l'administration pour conduire des projets déterminés. Cette mesure est effective depuis l'intervention d'un décret du 26 octobre 2007.

En outre, pour récompenser les fonctionnaires qui travaillent plus, les heures supplémentaires ont été revalorisées par exonération sociale et fiscale (décret du 4 octobre 2007) et des mesures salariales ciblées de fin d'année ont étendu le bénéfice des heures supplémentaires à tous les agents de catégorie B et C et permis aux agents de monétiser 4 jours RTT non pris.

Les conditions d'installation et de travail ont aussi été améliorées, avec la mise en place, depuis la rentrée 2007, d'un prêt mobilité à taux 0 de 1 000 euros qui permet aux agents de l'État de financer, dans le cadre d'une première affectation ou d'une mobilité, tout ou partie de la caution exigée lors de la location d'un logement. Parallèlement, le bénéfice du chèque emploi service universel (CESU) a été étendu aux fonctionnaires souhaitant faire garder des enfants de 3 à 6 ans.

Les fonctionnaires disposent, enfin, d'outils de développement de leur formation professionnelle profondément renouvelés (décret du 16 octobre 2007). À partir de 2008, ils bénéficieront notamment d'un entretien de formation avec leur supérieur hiérarchique ainsi que d'un droit individuel à la formation (DIF), de 20 heures par an, à l'instar du dispositif existant pour les salariés du secteur privé. Ils pourront aussi s'appuyer sur de nouveaux dispositifs pour préparer leur reconversion professionnelle, notamment sur la mise en œuvre de périodes de professionnalisation, dispositifs de formation en alternance les préparant à un changement de métiers.

Quelles sont les autres mesures envisagées ?

Une première série de mesures permettra de créer, pour chaque fonctionnaire, un **droit effectif à la mobilité** :

- l'administration ne pourra **plus s'opposer au départ d'un agent** vers un autre emploi, dans une autre administration ou dans le secteur privé, sous la seule réserve du respect d'un préavis ;
- un fonctionnaire ne rencontrera **plus d'entraves liées à son statut** pour exercer des missions de niveau comparable aux siennes ;
- un fonctionnaire exerçant ses missions dans un autre corps que le sien aura systématiquement **le droit d'y être intégré**, après plusieurs années de service ;
- des **primes encourageant la mobilité ou accompagnant la réorganisation des services** seront créées pour favoriser les mobilités géographiques et les reconversions professionnelles ;
- les fonctionnaires qui souhaiteront quitter l'administration pour un projet professionnel dans le secteur privé pourront disposer d'une **indemnité de départ volontaire**.

D'autres mesures permettront de développer le **suivi individualisé des agents** et de diffuser la **culture du résultat** au sein de l'administration :

1) à partir de 2008, la plupart des **fonctionnaires de l'État ne seront plus notés mais évalués sur la base d'un entretien professionnel**. Un texte a été publié le 17 septembre 2007 à cet effet ;



2) des **entretiens et des bilans de carrière** pour les agents justifiant de plusieurs années de service effectif seront systématisés ainsi que les **cellules de conseil en carrière** ;

3) la **rémunération en fonction de l'atteinte des résultats**, qui existe depuis 2006 pour les directeurs d'administration centrale, sera progressivement étendue, en 2008, à tous les cadres. L'extension pourra d'abord concerner certaines catégories de cadres (chefs de services centraux et départementaux, sous-directeurs...). Parallèlement, des **dispositifs d'intéressement de tous les agents aux gains de productivité** seront développés ;

4) une **révision générale du contenu des concours** sera engagée en 2008 pour les centrer davantage sur les compétences et aptitudes professionnelles. Une mission exploratoire est en cours, dont les conclusions seront connues en janvier 2008.

Parallèlement, des **mesures fortes seront prises pour ouvrir davantage la fonction publique à la diversité des profils** :

- **toutes les limites d'âge encore existantes** pour l'accès à la fonction publique seront supprimées. Cela concerne notamment les concours de l'ENA et de l'ENM ;
- **les barrières liées à des critères physiques** seront systématiquement levées. Cela concerne par exemple les métiers de professeur des écoles ou de gardien de la paix ;
- toutes les écoles de service public s'engageront dans **un plan en faveur de la diversité des effectifs**, en soutenant notamment la préparation aux concours pour les publics défavorisés.

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

Ces pistes de travail ont été présentées aux partenaires sociaux lors du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État du 16 octobre dernier. Elles feront l'objet de discussions approfondies dans le cadre des conférences en cours, notamment celle relative aux parcours professionnels, à la mobilité et aux conditions de travail.

Les textes nécessaires à la mise en œuvre des mesures telles qu'elles auront été arrêtées seront pris au premier trimestre 2008, pour que les agents et les administrations puissent en bénéficier à partir du printemps prochain.



La modernisation des fonctions supports de l'État : la paye

Quels sont les objectifs de cette politique ?

L'État est l'employeur de près de 2,5 millions d'agents civils et militaires. La gestion des agents et de leur rémunération est aujourd'hui organisée de manière éclatée. Les ministères assurent la gestion des ressources humaines (emploi, suivi des carrières et des compétences) et la préparation de la paye des agents. La paye est ensuite calculée et versée par le Trésor Public, qui assume des tâches de comptabilisation des charges de personnel dans les comptes de l'État, de déclarations sociales et fiscales et d'édition des bulletins de paye.

Pourquoi changer ?

La qualité et l'efficacité de la gestion de la paye, fonction cruciale d'un grand employeur, doivent être améliorées. Il faut remédier à certains dysfonctionnements majeurs.

Quels sont les orientations de la réforme ?

L'organisation éclatée au sein des ministères fait ressortir des écarts de productivité importants. Il y a environ 10 000 agents en charge de la paye dans les ministères civils, avec des écarts de productivité entre 60 et 600 dossiers traités par agent, selon les ministères.

La qualité de service doit aussi être améliorée (informations tardives, générant des rappels et des indus, difficultés récurrentes à la mutation). La qualité règlementaire et comptable est faible : il y a trois fois plus d'anomalies que dans le secteur privé ; elles sont souvent persistantes ; les contrôles sont incomplets.

La modernisation de la paye est également une question de sécurité. Les applications de paye actuelles ont été développées dans les années 70 et sont aujourd'hui obsolètes. Elles constituent un facteur de risque.

Les outils de pilotage, de projection et de simulation concernant les ressources humaines restent rudimentaires. La masse salariale est mal connue. Des éléments transverses aux trois fonctions publiques doivent être développés.

Concernant les SIRH, la mutualisation des outils informatiques des ministères et le pilotage de ces projets dans les ministères doivent être améliorés.

Quelles sont les premières décisions adoptées ?

Conformément à la conclusion d'une étude comparative des meilleures pratiques identifiées dans une quinzaine d'entreprises du secteur privé, un opérateur national de paye sera créé au service de la restructuration de la chaîne paye. Ceci implique de réunir les compétences interministérielles en matière de paye, éclatées aujourd'hui entre la direction générale de la



Modernisation de l'État (DGME), la DGAFP et la direction générale de la Comptabilité publique (DGCP) au sein d'une même entité.

Quels est les avantages attendus ?

L'ONP doit moderniser et professionnaliser la paye. Cela améliorera la qualité de la gestion de la masse salariale, en réduisant les erreurs et le temps de traitement de la paie des agents. Ceci fiabilisera par la même occasion les outils RH et de paye des agents, en lien avec les systèmes d'information des RH des ministères, dont l'ONP devra pouvoir être prescriptrice.

Sur 10 000 ETP consacrés à cette fonction, l'ONP permettra de réaliser près de 3 000 suppressions dans les ministères et 800 ETP au Trésor public (à partir de 2014).

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

La mise en place de l'ONP et de ses instances de gouvernance est en cours. Son déploiement commencera en 2011 et s'étalera sur plusieurs années.



La politique immobilière

Quels sont les objectifs de cette politique ?

L'État doit être un propriétaire immobilier rationnel, qui gère son important patrimoine (44,3 milliards d'euros) de manière efficiente. Les principales lignes directrices de cette politique patrimoniale doivent être :

- de meilleures conditions de travail pour les fonctionnaires,
- une meilleure qualité du service public,
- un moindre coût.

À ces objectifs s'ajoutent l'utilisation d'une partie des ressources foncières pour la construction de logements et la promotion du développement durable, par des immeubles de Haute Qualité Environnementale (HQE).

Cette gestion plus efficiente des actifs immobiliers doit concerner l'État, mais aussi ses opérateurs.

Pourquoi changer ?

La fonction de propriétaire a été trop longtemps éclatée entre les administrations, qui agissent comme des « quasi-propriétaires ». La gestion immobilière opérée par le domaine était par ailleurs insatisfaisante.

Le propriétaire doit être unique pour allouer et, le cas échéant, réallouer les biens entre les différents services qui les occupent pour y remplir leurs missions. Or, la gestion immobilière actuelle reste contrainte par les inégalités de répartition. Lors des opérations de cession, la marge de 15 % affectée au désendettement est insuffisante. Certains bâtiments domaniaux sont vides ou mal utilisés, alors que d'autres services, mal dotés, sont locataires.

Le propriétaire doit veiller à ce que le patrimoine soit toujours utilisé avec la meilleure efficacité en surface et en coût. L'occupation d'un bien immobilier a en effet un coût en capital immobilisé. Or, les ratios d'occupation constatés dans les administrations sont très hétérogènes et bien trop élevés au regard des standards privés et même de la cible au sein de l'État (12 m²/agent). En effet, l'immobilier ne coûtait rien, avant la mise en place des loyers budgétaires, sauf quelques crédits de fonctionnement, insuffisants pour un patrimoine préservé.

Le propriétaire entretient ses biens, pour préserver durablement leur valeur. Les administrations ne le font pas suffisamment.

Quelles sont les orientations de la réforme ?

Les outils nécessaires à la bonne gestion du patrimoine public sont maintenant disponibles pour assurer une telle gestion, notamment :

- le code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) ;
- le tableau général des propriétés de l'État (TGPE), qui recense les biens à leur valeur de marché ;



- les loyers budgétaires, calqués sur les loyers de marché, qui sont déjà applicables en 2008 dans 26 départements, dont toute l'Île-de-France et les 10 plus grandes agglomérations ;
- des procédures rapides et efficaces de cession par appel d'offres des immeubles et terrains devenus inutiles ou inadaptés, qui permettent une très bonne valorisation de ces biens ;
- une garantie de la qualité des opérations, grâce au rôle de contrôle qu'assurent la commission indépendante de transparence et le conseil de l'immobilier de l'État. Ce dernier est composé de professionnels du secteur et est présidé par un parlementaire : il assume une fonction de surveillance et de conseil.

Il faut donc désormais développer une véritable fonction de propriétaire, qui contractualise avec les occupants, qui fait payer des loyers correspondant à la valeur de marché des biens occupés, qui veille à l'entretien. C'est le modèle qu'ont suivi de nombreux États étrangers, comme les gouvernements fédéraux en Allemagne et au Canada. C'est également le mode de fonctionnement immobilier de grands opérateurs publics français, comme La Poste. Ceci implique que le service France domaine, créé en 2005, soit désormais doté de tous les attributs de cette fonction.

Quelles sont les premières décisions adoptées ?

- Les besoins immobiliers des administrations, retracés dans les schémas prévisionnels de stratégie immobilière (SPSI), seront mieux appréhendés sur tout le territoire, en fonction des orientations définies par la RGPP pour chaque administration, notamment en termes d'effectifs et de missions. Une nouvelle version sera réalisée par les administrations centrales pour mai 2008. En province et au-delà des départements déjà concernés, l'exercice sera généralisé à tous les départements (diagnostic en 2008 et stratégie en 2009).
- La notion juridique d'affectation, qui rigidifie excessivement la gestion immobilière, sera remplacée par des quasi-baux publics, révisables et qui définiront les obligations de chaque partie (loyer, entretien). La partie réglementaire du CG3P sera modifiée en ce sens.
- Le taux de retour sur cessions devra donc être remplacé par un dispositif qui soit plus équitable, plus mutualisé et plus profitable pour les finances publiques, tout en restant incitatif à une bonne gestion immobilière.
- Le patrimoine détenu ou remis en dotation aux grands opérateurs devra continuer à être recensé et faire l'objet de la même politique de dynamisation, pour responsabiliser les opérateurs sur sa valeur, surtout lorsque ces opérateurs perçoivent une subvention d'équilibre.
- La généralisation des loyers budgétaires sera achevée.
- Des modes innovants et dynamiques de valorisation du patrimoine immobilier vont être mis en œuvre, en s'appuyant sur l'expérience d'autres acteurs, publics et privés.

Quels sont les avantages attendus ?

La modernisation de la gestion immobilière aura ainsi franchi le pas de sa véritable unification, qui est la clef de son efficacité, et de sa séparation avec l'occupant. L'État-propriétaire pourra faire des arbitrages au sein de l'ensemble de son patrimoine, avec une vraie mutualisation des recettes et des dépenses, pour améliorer globalement la gestion du parc immobilier, sans être lié par les anciennes inégalités de répartition. La concentration de la fonction de propriétaire permettra de professionnaliser cette fonction en recourant davantage à des compétences existantes dans le secteur privé.

L'État disposera ainsi de surfaces moins importantes, plus fonctionnelles, moins chères, mieux entretenues.



Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

Les modalités de mise en œuvre seront définies au cours des prochains Conseils de modernisation des politiques publiques. Ils s'appuieront notamment sur les conseils techniques demandés au conseil de l'immobilier de l'État, en matière de mode de calcul des loyers budgétaires et les conditions de la mise en œuvre de la politique d'entretien.

Le dispositif devra être opérationnel au 1^{er} janvier 2009.



La réduction de l'impôt papier

Quels sont les objectifs de cette politique ?

La politique de réduction des charges administratives (ou de lutte contre *l'impôt papier*) vise à mesurer les coûts supportés par les entreprises pour se conformer aux obligations administratives, puis à les réduire.

L'allègement des charges pesant sur les entreprises doit permettre de renforcer l'efficacité des entreprises, de libérer le temps qu'elles consacrent aux procédures administratives et de faciliter leurs démarches.

En rationalisant les processus d'instruction des dossiers, en automatisant les traitements sans valeur ajoutée et en réduisant les manipulations papier, cet objectif de réduction des charges est également poursuivi pour les administrations. Il vise notamment à libérer du temps au profit des fonctions d'accueil et de conseil aux entreprises, ainsi qu'améliorer les conditions de travail des agents.

Pourquoi changer ?

En encadrant l'activité des entreprises afin d'assurer les conditions de la concurrence, protéger les consommateurs ou encore prévenir des risques environnementaux..., les pouvoirs publics disposent d'un arsenal juridique et administratif complet, mais parfois redondant et extrêmement complexe pour les entreprises.

Ces dernières doivent ainsi se conformer à nombre d'obligations administratives dans l'exercice de leur activité : demandes d'autorisations, déclarations diverses, inspections et contrôles administratifs, demandes d'agrément, enquêtes statistiques etc... Or, à l'heure actuelle, l'administration ne s'est pas posé la question de l'impact économique et financier sur les entreprises de ces charges ni d'avantage de ce qu'elles coûtent pour les services.

La rationalisation des démarches administratives est aujourd'hui encore trop peu réalisée. Sans remettre en cause systématiquement leur justification, mais en rationalisant leur mise en œuvre (suppression des informations demandées non strictement nécessaire à l'instruction des demandes, dématérialisation des formulaires, suppression de certaines pièces justificatives...), la réduction de 25 % de ces charges permettrait de « réinjecter » près de 15 milliards d'euros dans l'économie et de libérer plusieurs milliers d'heures pouvant être affectées à des tâches de production ou de service à valeur ajoutée.

Les études réalisées en Europe évaluent à au moins 3 % du PIB le coût de toutes ces procédures. En France cela représenterait plus de 60 milliards d'euros annuels de coût à la seule charge des entreprises.

Enfin, depuis juin 2006, cette démarche est devenue une politique de l'Union européenne, dans le cadre de la « stratégie de Lisbonne », pour améliorer la compétitivité des entreprises en s'attaquant à tous les facteurs qui l'entravent. Aujourd'hui la France a décidé de s'engager pleinement dans cette politique.



Quelles sont les orientations de la réforme ?

Afin de clarifier l'environnement juridique et de simplifier les démarches administratives, les travaux engagés dans le cadre de la révision générale des politiques publiques visent à :

- réaliser le recensement de l'ensemble des obligations administratives imposées aux entreprises et identifier les possibilités de rationalisation,
- conduire la mesure des charges administratives pour les obligations jugées prioritaires par les entreprises et les services instruisant les dossiers,
- s'engager sur la mise en œuvre de plans de simplification pour les 1.000 procédures les plus lourdes ou jugées les plus « irritantes » avec un objectif de réduction des charges de 25 %.

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

Les travaux ont déjà commencé avec la mesure du coût de plus de 200 obligations administratives (représentant une charge annuelle de plus de 2 milliards d'euros pour les entreprises et les administrations).

Pour plus de 70 obligations, des plans de simplification ont été définis. Ils représentent un gain annuel de près de 570 millions d'euros. Ainsi, la réforme de la procédure de déclaration d'intention de commencement des travaux (DICT) dont le coût annuel est estimé à 348 millions d'euros (6 millions de demandes par an) devrait permettre une économie de 238 millions d'euros chaque année.

En décembre 2007, sera lancée une nouvelle vague d'étude de 200 procédures, en vue de les simplifier. Les thèmes suivants ont été retenus :

- obligations liées aux marchés publics,
- obligations liées aux enquêtes statistiques,
- obligations liées aux activités de « service à la personne »,
- obligations liées aux annonces légales,
- obligations liées aux exportations,
- obligations liées à la fiscalité des entreprises.

Le plan de réduction des charges administratives prévu sur 4 ans (2008 à 2011) a un double objectif :

- avoir réduit la charge des 1 000 procédures les plus lourdes pour les entreprises (soit 10 % du total des procédures identifiées) et
- avoir défini des plans de simplification permettant une réduction des charges de 25 % de ces procédures.



L'amélioration de l'accueil dans les services publics

Quels sont les objectifs de cette politique ?

L'amélioration de la qualité de l'accueil (orientation des demandes, assurance d'une réponse adaptée, délais d'attente raisonnables...), de l'accès des administrations et de leur disponibilité constitue une attente prioritaire des usagers des services publics.

Un certain nombre de dispositions ont déjà été adoptées ces dernières années telles que la charte Marianne de l'accueil du public, le développement de services administratifs en ligne disponibles 24h/24 ou encore la mise en œuvre de plateformes téléphoniques de renseignement accessibles sur des plages horaires élargies. Pourtant, ces initiatives ont été conduites de manière dispersée avec des résultats peu probants pour les usagers.

Il convient aujourd'hui de conduire une politique de l'accueil des services publics de manière coordonnée en utilisant au mieux la complémentarité des différents canaux de communication : guichet physique, téléphone, Internet.

Pourquoi changer ?

La qualité du service rendu, la rapidité des réponses de l'administration, la simplicité des démarches à accomplir, la possibilité de contacts directs avec l'agent public qui traite son dossier, l'utilisation d'internet pour remplir une démarche et des moyens de communication à distance attestent des exigences nouvelles des usagers.

Les administrations recevant du public doivent répondre à l'évolution de ces attentes.

Quelles sont les orientations de la réforme ?

La réforme vise, d'une part, l'engagement sur la qualité de l'accueil des services publics et, d'autre part, l'amélioration des services rendus.

Quelles sont les premières décisions adoptées ?

Les demandes étant multiformes selon le type d'utilisateur, la nature de la démarche à accomplir, les circonstances ou encore l'environnement géographique, les décisions adoptées sont les suivantes :

- extension des garanties données au public sur la qualité de l'accueil :

- application systématique des 18 engagements de service et de suivi de l'accueil à toutes les administrations d'État (référentiel *Marianne*). Le respect de ces engagements de service pourra être audité par un organisme tiers,
- réalisation d'une enquête « usager mystère » annuelle. Les résultats de cette enquête seront détaillés par service et rendus publics.



- amélioration de l'accueil physique des administrations :

- élargissement des horaires d'ouverture des guichets en fonction des attentes locales des usagers (soit le samedi matin, soit le temps du midi ou encore le soir jusque 19h ou 20h),
- mise en place de plages horaires de rendez-vous pour tous les services accueillant du public afin de réduire les temps d'attente aux guichets ;

- amélioration de l'efficacité de l'accueil téléphonique des administrations :

- mise en place dans chaque ministère d'un accueil téléphonique de qualité, audité tous les ans par un organisme tiers (sur le modèle de l'administration fiscale),
- élargissement des horaires d'ouverture du centre d'appel généraliste « 39-39 » (8h00 à 20h00 du lundi au vendredi et les samedis de 9h00 à 18h00),
- extension des services offerts par le 39-39 (notamment la vérification avec l'utilisateur de la complétude d'un dossier : formulaire et pièces justificatives),
- limitation du coût d'appel vers les administrations au coût d'un appel local.

- renforcement de l'administration électronique :

- création d'un portail internet unique de renseignement administratif et d'accès aux téléprocédures,
- adoption d'une charte ergonomique unique pour tous les services en ligne afin d'en améliorer l'usage,
- mise en place de l'accusé de réception électronique à toute demande formulée par courriel.

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

La mise en œuvre de ces dispositions est prévue de manière graduelle, pour les différents réseaux d'ici à 2011. Elles devront s'appliquer à terme à l'ensemble des administrations recevant du public.

D'autres mesures permettant d'améliorer l'accueil et l'accès des services publics seront étudiées pour le prochain conseil de modernisation des politiques publiques : le déploiement de relais de services publics en milieu rural, le lancement de nouvelles téléprocédures ou encore le suivi sur internet de l'état d'avancement du traitement des dossiers administratifs.



La réforme de l'organisation des achats de l'État

Quels sont les objectifs de ce dispositif ?

Le dispositif de commande publique poursuit plusieurs finalités complémentaires :

- le moindre coût pour les finances publiques;
- la promotion d'un achat socialement responsable, notamment lorsqu'il permet de développer l'emploi de personnes à réinsérer ;
- le développement durable ;
- l'accroissement de la part des PME parmi les fournisseurs.

Pourquoi changer ?

L'audit interministériel de modernisation des achats, réalisé en 2006, a montré une faible maturité des organisations achats dans la plupart des ministères (structures, outils, méthodes).

Quelles sont les orientations de la réforme ?

Des gains de process doivent permettre de gagner en efficience, mais ceci implique de se saisir des questions d'organisation de l'achat dans tous les ministères. Or, les dispositifs actuels, peu contraignants, ont montré leurs limites et impliquent donc de progresser encore sur deux voies :

- un vrai pouvoir de coordination est nécessaire pour assurer la mise en œuvre d'actions de mutualisation ;
- l'organisation des ministères doit être adaptée au pilotage de ces actions en leur sein.

Quels sont les premières décisions adoptées ?

Pour améliorer dès à présent ce dispositif dans la poursuite des quatre objectifs, il est proposé de mettre en place, à l'instar de ce qui existe dans plusieurs pays étrangers et dans les grands groupes privés, un dispositif comportant deux volets:

1/ une véritable agence des achats (au sens des agences de service public, présentées dans le volet « simplification des procédures internes » de ce CMPP) sera créée. Elle sera chargée du pilotage et de la coordination des achats des administrations de l'Etat, en déterminant de manière obligatoire le mode de passation des contrats le plus efficace. Le degré de décentralisation (UGAP, un ministère chef de file, chaque ministère) et de déconcentration géographique sera adapté selon la nature du besoin, en veillant à promouvoir une mutualisation accrue. Cette agence sera placée sous l'autorité du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique.

2/ dans chaque ministère où il n'existe pas, un responsable des achats devra être nommé et avoir compétence sur l'ensemble des achats courants du ministère. Ce poste pourra être occupé par des managers sous contrat, spécialisés dans ce domaine et issus du secteur privé.



La réforme de la chaîne des pensions

Quels sont les objectifs de ce dispositif ?

La gestion des pensions des fonctionnaires de l'État doit être réalisée dans des conditions de qualité de service équivalentes à celles offertes aux salariés du privé. Les fonctionnaires sont en droit d'attendre un service plus efficace et offrant plus d'informations.

Pourquoi changer ?

Le traitement des pensions reste trop éclaté, car il fait intervenir trois maillons insuffisamment coordonnés :

- des services ministériels, qui collectent l'information et établissent le dossier de liquidation pour les agents de leur ministère ;
- le service des pensions, dépendant du ministère des comptes, qui contrôle l'exactitude des données et gère le calcul ;
- des centres régionaux de pensions, placé au sein de la direction générale de la comptabilité publique, qui assurent le versement et le suivi de la pension (changements d'adresse bancaire, revalorisation).

Au total, près de 2 700 emplois équivalent temps plein (de l'ordre de 3 000 agents) sont chargés de ces opérations, avec une fragmentation du travail, qui génère des délais dans les processus de liquidation, au détriment des retraités et futurs retraités, qui en sont les utilisateurs.

Quelles sont les orientations de la réforme ?

L'ensemble du traitement en amont de la pension doit être rationalisé. Les services ministériels devront être supprimés dans le cadre de la constitution du compte individuel retraite de chaque fonctionnaire : ce compte réunira les éléments de carrière nécessaires à l'information du fonctionnaire et à la liquidation de sa retraite. Le service rendu pour les fonctionnaires sera doublement amélioré :

- par une connaissance de leurs droits à retraite au fur et à mesure de leur carrière (seulement à 58 ans aujourd'hui), en plus de la réception automatique d'état de carrière tous les 5 ans à compter de 30 ans (obligation du droit à l'information) ;
- par la mise en place de centres d'appel téléphoniques et internet par lesquels, les fonctionnaires retraités et actifs pourront obtenir des renseignements à caractère général ou sur leur dossier personnel.

À terme, une mise à jour automatique devra être alimentée par les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) des ministères. Ceci correspondra au modèle en vigueur dans le secteur privé, où les déclarations retraites sont issues du logiciel RH/paie, pour éviter les incohérences. Ainsi, un processus unique et industrialisé de la liquidation des pensions sera en place.



Les gains induits représentent de l'ordre de 1 200 ETP, portés à plus de 1 800 ETP en cas de suppression des transferts de trimestres entre régimes (validations de service rétroactives).

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

Le service des pensions pourra réaliser directement la liquidation sur la base d'un processus industriel et pour tous les agents à compter de 2010-2011.

La suppression progressive des services ministériels d'ici 2010-2011 implique d'engager une action, dès 2008, sur la réaffectation fonctionnelle des personnels concernés. Parallèlement, le service des pensions et les centres régionaux des pensions doivent être réunis dans une entité unique, soit au sein de l'Etat (SCN), soit sous forme de caisse de retraite de l'État.

