

La mise en œuvre des réformes RGPP

La démarche de révision générale des politiques publiques repose sur la combinaison de l'audit et de la décision politique. Une fois les réformes décidées par le Conseil de la modernisation des politiques publiques (CMPP), les ministères s'organisent pour concrétiser les bénéfices attendus des réformes.

1) Un dispositif de décision rapide : les grandes étapes de la RGPP

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

Du diagnostic ...

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

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

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

A l'issue d'une analyse approfondie, des scénarios de réforme sont élaborés pour chaque secteur et soumis au comité de suivi de la RGPP, coprésidé par Claude Guéant, secrétaire général de la présidence de la République et Jean-Paul Faugère, directeur de cabinet du Premier ministre. Ce comité de suivi formule des propositions au Conseil de modernisation des politiques publiques.

... à la décision

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

Les trois conseils de modernisation des politiques publiques réunis jusqu'à présent ont ainsi permis de déterminer les grandes orientations des réformes. Dès le 12 décembre 2007, 97 mesures sont décidées lors du premier CMPP. Le CMPP2 du 4 avril 2008 réaffirme les orientations prises en décembre et valide 166 mesures supplémentaires, complétées le 11 juin 2008 par 69 mesures.

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

2) Passer de la décision à la concrétisation des attendus de la réforme

Le succès de la démarche ne se limite pas à une prise de décision éclairée et rapide. La mise en œuvre des plus de 300 mesures décidées n'est possible que grâce à une implication forte de l'ensemble des ministères.

Tous les ministères mobilisés

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

La mise en œuvre des décisions : un grand projet à gérer dans chaque ministère

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

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

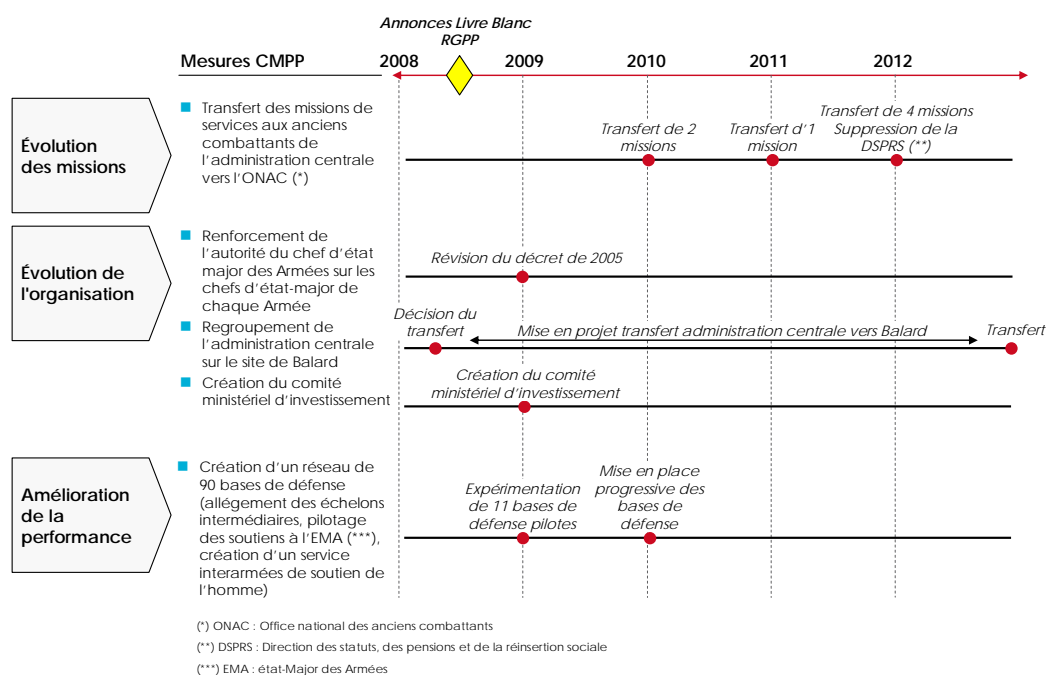
Un dispositif de suivi interministériel

Un « tableau de bord interministériel RGPP », léger et partagé, permet dès à présent de rendre compte, chaque mois, de l'avancement des réformes et des résultats atteints. Déployé pour les premières mesures décidées en CMPP (soit 265 pour les deux premiers CMPP), ce tableau de bord sera étendu, dans les mois à venir, aux nouvelles mesures issues du conseil de modernisation du 11 juin.

Le dispositif en place pour les phases de diagnostic et de décision (comités de suivi et CMPP) est pérennisé jusqu'à l'atteinte des résultats visés. Les ministères seront invités à présenter régulièrement l'avancement de la mise en œuvre des réformes dont ils ont la responsabilité. Toutes ces actions sont coordonnées par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, qui est chargé de la cohérence interministérielle de cette mise en œuvre. Dans ce cadre, l'équipe d'appui

(direction générale de la modernisation de l'Etat, direction du budget et direction générale de l'administration et de la fonction publique) assure un suivi d'ensemble de la mise en oeuvre de la RGPP.

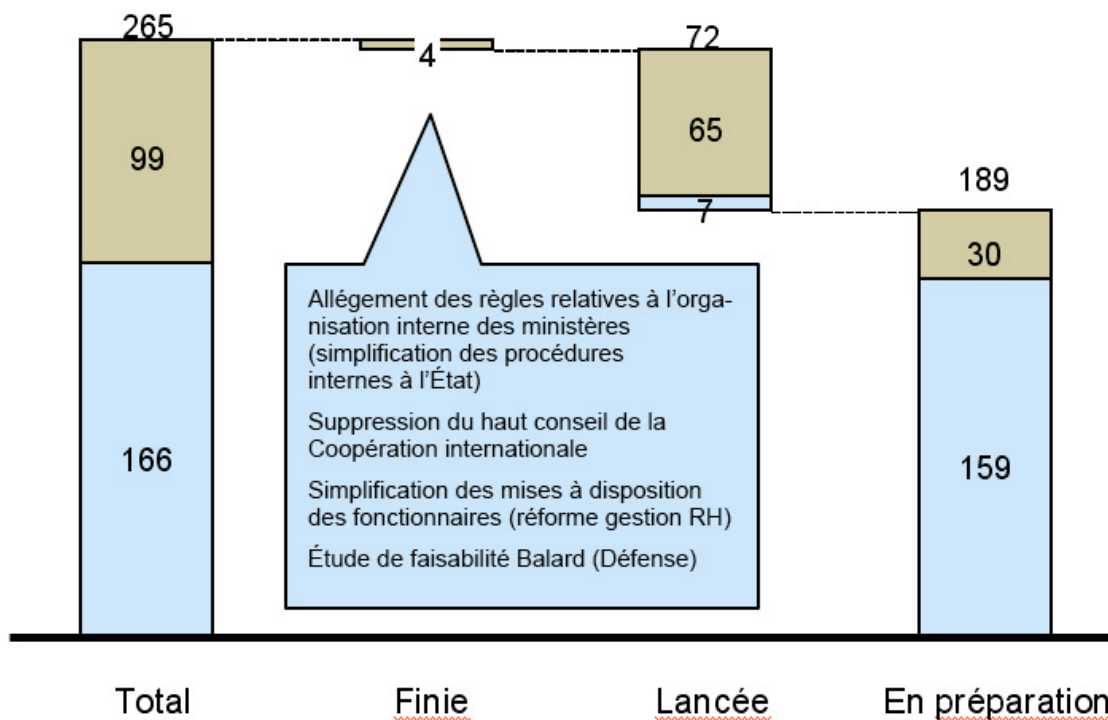
Ce dispositif, indispensable pour passer de la décision à l'impact, est désormais opérationnel. Dans les ministères, les instances de gouvernance et de suivi de la RGPP sont en place. La totalité des ministères concernés par des mesures issues du CMPP1 ont installé un comité de pilotage ministériel pour la RGPP. Un calendrier de suivi est en cours de déploiement. Il permet de s'assurer de l'avancement des mesures décidées et de vérifier l'atteinte des résultats au cours du temps (par exemple pour le ministère de la Défense)



Le premier bilan de cette mise en oeuvre, après examen de la situation de chaque ministère, est encourageant :

- la quasi-totalité des mesures est en phase de préparation. Les composantes nécessaires à la conduite de projet sont en cours de définition ou de formalisation (chef de projet, calendrier, indicateurs, etc.) ;
- près d'une centaine d'entre elles sont « lancées », c'est-à-dire placées sur la bonne trajectoire pour obtenir les résultats attendus dans les délais initialement fixés.

Statut des mesures CMPP



Ce suivi témoigne du fait qu'il ne s'agit pas, en matière de réforme de l'Etat, de faire des effets d'annonce, mais bien d'obtenir des résultats. Et pour garantir ces résultats, un suivi professionnalisé est indispensable.