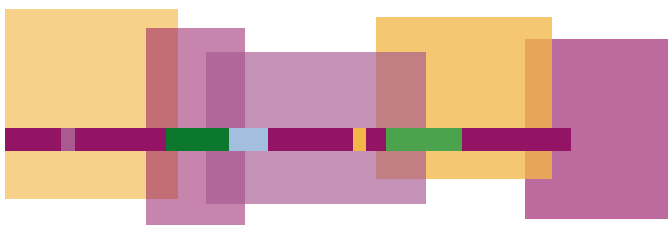


## Partie 4

# La nouvelle gestion publique

2006, l'an I de la nouvelle gestion publique	50
Une nouvelle chaîne de responsabilités engagée sur la performance	52
Une gestion publique en prise directe avec les réalités du terrain	54
Une nouvelle cartographie de la gestion publique	56



## Les agents de l'État mobilisés pour rendre un service public de qualité et au meilleur coût

En dotant les gestionnaires de libertés et de responsabilités nouvelles, la LOLF modernise l'État en profondeur. Centrée sur la performance, en prise directe avec la réalité des territoires et des services, la nouvelle gestion publique engage l'ensemble des administrations dans une dynamique de progrès continu qui porte déjà ses fruits au bénéfice de l'utilisateur, du contribuable et du citoyen.

## 2006, l'an I de la nouvelle gestion publique

Mettre en œuvre pour la première fois en 2006 une gestion selon les principes de la LOLF était un véritable défi. Grâce à la mobilisation des services, c'est aujourd'hui une réalité. Les bénéfices attendus de la nouvelle gestion publique sont nombreux et d'ores et déjà tangibles mais le bouleversement profond des pratiques qu'elle implique se fera dans la durée.

### Les bénéfices attendus de la LOLF

La nouvelle gestion publique fondée sur l'autonomie et la responsabilité redonne du sens à l'action publique d'un triple point de vue :

#### Pour les agents de l'État

La démarche de performance invite les services à définir clairement leurs objectifs. En redonnant du **sens aux activités des administrations**, elle enrichit les conditions d'exercice des missions des agents et les conforte dans la réalisation de celles-ci.

Elle permet de **décloisonner les services de l'État** : en les dotant de budgets globaux par politique publique, en mettant la logique de résultats au premier plan et en développant le dialogue de gestion, la LOLF conduit les administrations à **travailler en commun** pour mettre en œuvre des priorités clairement identifiées.

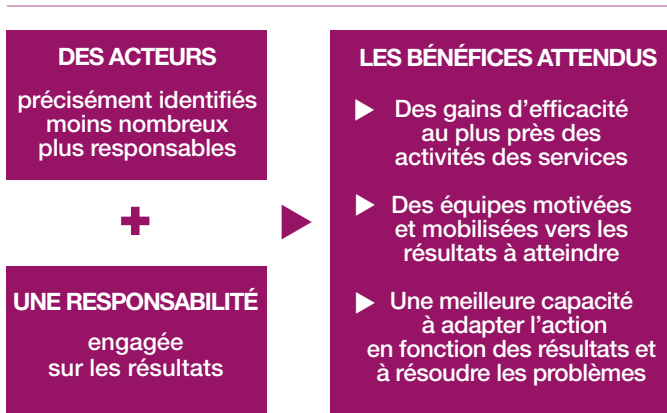
Elle **enrichit le dialogue social** permettant aux organisations syndicales de prendre part à la discussion sur la répartition des moyens et à l'éventuel réemploi des marges dégagées. Elles sont davantage associées à une **gestion des ressources humaines** rendue **plus dynamique** grâce au pilotage de la masse salariale au niveau local.

#### Pour les usagers du service public

La LOLF favorise l'amélioration de la qualité de service : en plaçant dans la démarche de performance des objectifs de qualité de service, en donnant à l'administration une plus grande souplesse pour s'adapter aux spécificités du terrain, **la LOLF permet aux services de l'État de mieux répondre aux demandes des usagers.**

#### Pour les contribuables

La LOLF permet de dépenser mieux : en faisant confiance aux gestionnaires pour piloter leurs services avec un souci constant de la performance, la nouvelle gestion publique incite à **réaliser des économies, des gains de productivité ou des redéploiements pour une meilleure efficacité de la dépense publique.**



## Les bénéfices attendus de la nouvelle gestion publique

### Premier bilan

2006, année de transition réussie entre deux cadres de gestion sensiblement différents, est aussi celle d'un **apprentissage collectif**.

Les premiers bilans, internes à l'administration ou réalisés par les missions parlementaires, invitent à **clarifier et à simplifier** dès aujourd'hui certaines procédures. En effet, la superposition de pratiques anciennes sur un cadre nouveau engendre parfois **un sentiment de lourdeur et de complexité** pour les équipes de gestionnaires.

Si le cadre de la LOLF est désormais en place, ce sont **les pratiques qui doivent à présent évoluer**. La dynamique est aujourd'hui engagée. **C'est dans la durée qu'elle portera ses fruits.**

### Innovations 2006

#### Un club des gestionnaires pour optimiser la gestion selon les règles de la LOLF

*Échanger les bonnes pratiques entre gestionnaires et experts de terrain, travailler de façon collaborative sur l'optimisation de la gestion : telle est la mission du club des gestionnaires.*

*Composé de 35 membres, le club des gestionnaires permet d'avoir une image fidèle des praticiens de la gestion publique : il est composé majoritairement de responsables de services déconcentrés ainsi que de membres des directions des affaires financières des ministères, de la direction du budget, de la direction générale de la modernisation de l'État, et de la direction générale de l'administration et de la fonction publique.*

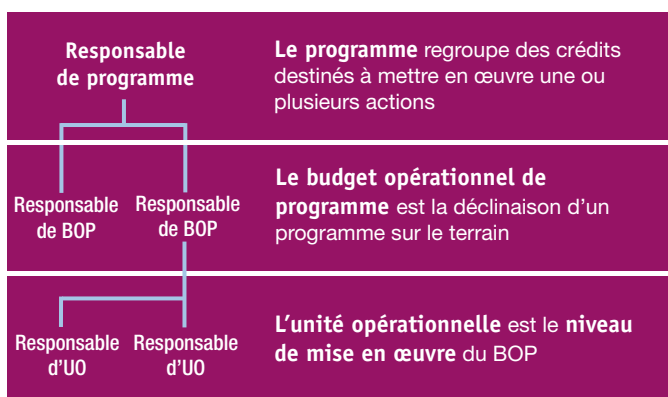
## Une nouvelle chaîne de responsabilité engagée sur la performance

La nouvelle gestion publique prend appui sur une chaîne de responsabilité qui garantit un engagement sur la performance à tous les niveaux.

### La nouvelle chaîne de responsabilité

**Le responsable de programme** est garant à l'échelle nationale de la mise en œuvre et de la performance de son programme. Sur le terrain, il en délègue la gestion à un responsable de budget opérationnel de programme (BOP).

Tout comme le responsable de programme, **le responsable de BOP** gère une enveloppe globale de crédits et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre. Il répartit les moyens dont il dispose entre les différentes unités opérationnelles (UO) qui mettent en œuvre les activités définies dans le BOP.



### La déclinaison opérationnelle des programmes

### Le dialogue de gestion : un pilotage et une gestion concertés des politiques publiques

Pour garantir la **déclinaison effective** des libertés et des responsabilités nouvelles accordées aux gestionnaires et obtenir un pilotage souple et cohérent des politiques publiques, le dialogue de gestion et la concertation doivent prendre le pas sur les logiques bureaucratiques.

À travers le dialogue de gestion, les responsables à tous les niveaux s'entendent sur la déclinaison des objectifs, des moyens disponibles et des modes de pilotage.

Le dialogue de gestion se déroule :

- entre le responsable de programme et les directeurs des affaires financières, des ressources humaines... ;
- entre le responsable de programme et le responsable de budget opérationnel de programme ;
- entre le responsable de budget opérationnel et ses unités opérationnelles, les préfets, le contrôleur financier en région...

## Définir les grands principes de la gestion du programme : les chartes de gestion

En 2006, certains ministères ont formalisé les modalités de mise en œuvre des programmes en élaborant des **chartes de gestion**.

L'objectif est de **fixer sur un document unique, de manière partagée par chaque maillon de la chaîne de responsabilité** :

- les périmètres de responsabilité et d'autonomie de chacun ;
- les outils et les procédures permettant d'assurer le dialogue de gestion ;
- les canaux garantissant une circulation fluide et transparente de l'information entre les acteurs.

Les chartes de gestion **concernent à la fois le programme et sa déclinaison opérationnelle**. Elles peuvent déterminer les règles de fonctionnement entre :

- les responsables de programme et les différents acteurs ministériels ayant des fonctions transversales (direction des affaires financières, des ressources humaines...) : il s'agit de chartes ministérielles ou inter-programmes ;
- le responsable de programme et les responsables de BOP : il s'agit de chartes de gestion de programme.

## Le préfet, garant de la coopération entre les services et de la cohérence des politiques publiques de l'État sur les territoires

Les politiques publiques nationales gérées à l'échelle locale doivent **être mises en cohérence avec les priorités de chaque territoire**. Dans cette optique, compte tenu du nouveau cadre de la LOLF, le préfet est doté d'un rôle renforcé en matière budgétaire et de performance :

- il donne obligatoirement un avis préalable sur chaque BOP relevant de son champ de compétence ;
- il s'assure de la cohérence des BOP avec les autres actions territoriales notamment avec les projets d'actions stratégiques de l'État (PASE) ;
- il veille au respect de la démarche de performance compte tenu de sa nécessaire cohérence avec les priorités du territoire.

## Une gestion publique en prise directe avec les réalités du terrain

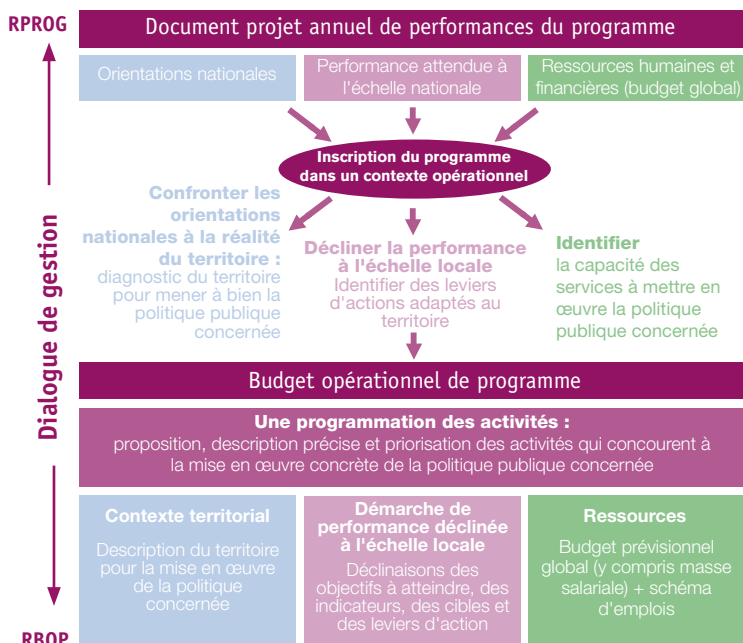
Pour accroître la performance et l'efficacité des politiques publiques, les nouveaux modes de gestion induits par la LOLF sont déployés dans les budgets opérationnels de programme (BOP), au plus près des réalités des usagers, des citoyens et des territoires.

### Les budgets opérationnels de programme

Avec le budget opérationnel de programme, les gestionnaires sur le terrain préparent et gèrent un **budget local et global**.

Le BOP est **la réplique d'un programme ministériel** sur un périmètre d'activités ou sur un territoire. Ses composantes reprennent donc celles présentées dans les projets annuels de performances (activités, performance, budget), en les reliant à un contexte opérationnel spécifique.

Le responsable de BOP avec ses unités opérationnelles est ainsi chargé de proposer, de **programmer et de mettre en œuvre les activités du programme les plus pertinentes et les mieux adaptées au contexte qui lui est propre**.



RPROG : responsable de programme  
RBOP : responsable de BOP

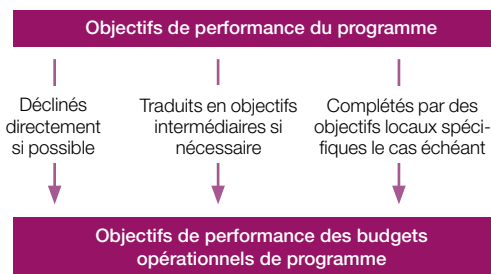
# La performance au cœur des missions des agents

Pour garantir l'action publique la plus opérationnelle et mobiliser tous les agents autour de la démarche de performance, les objectifs nationaux sont déclinés, et adaptés le cas échéant, dans chaque service de l'État.

Taux de chômage, risques industriels, délinquance, insertion des jeunes..., il existe une grande disparité entre les territoires. La déclinaison des objectifs de performance des programmes dans les BOP permet d'**adapter les politiques publiques en fonction des besoins spécifiques des territoires**.

Elle place la démarche de performance au cœur des missions quotidiennes des agents.

Le responsable de programme et son ministre s'engagent vis-à-vis du Parlement



Le responsable de BOP s'engage vis-à-vis de son responsable de programme

## La déclinaison des objectifs sur le terrain

### Les BOP en chiffres

- près de **1 200** responsables de budgets opérationnels de programme
- environ **2 200** budgets opérationnels de programme dont près de **1 900** au niveau déconcentré

## Une nouvelle cartographie de la gestion publique

Les budgets opérationnels de programme sont définis au niveau le plus pertinent selon les programmes. Le choix du niveau correspond à deux impératifs :

- être au plus proche des réalités des territoires pour répondre plus efficacement aux besoins des usagers ;
- disposer d'une taille critique (masse financière, effectifs) pour permettre un pilotage efficace des politiques de l'État à l'échelle locale.

### La performance au cœur de l'action des agents, l'exemple du programme Police nationale



Programme police soumis

**Objectif national** : améliorer le taux d'élucidation des crimes et délits

**Indicateur** : taux d'élucidation de la délinquance de voie publique

**Résultat national atteint en 2005** : 9,5 %

Déclinaison de la perfor

100 directions départementales de la sécurité publique



Chaque commissariat

- Met en œuvre l'objectif national avec un résultat
  - Tous les agents du commissariat saisissent

Suivi de la

- Comparaison entre les résultats attendus et

Agrégation des résultats atteints



Résultat du programme police

Comparaison entre le résultat prévu pour 2006 et

Les BOP peuvent être positionnés :

- **au niveau national** : par exemple pour les fonctions support (ressources humaines, communication...);
- **au niveau inter-régional** : par exemple, pour les programmes Police nationale ou Régulation et sécurité des échanges de biens et services ;
- **au niveau régional** : pour la majeure partie des programmes. C'est le cas notamment des ministères de l'emploi, de la santé, de l'éducation nationale ;
- **au niveau départemental** : par exemple, pour les programmes Administration territoriale ou Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local.

au vote du Parlement (PLF 2006)

Résultat attendu pour 2006 (défini par le responsable de programme et les préfets de zone de défense) : 10,5 %

performance sur le terrain

sous la responsabilité du préfet de département

du département :

résultat attendu adapté à ses spécificités et son contexte

les résultats dans la main courante informatisée



performance

les résultats obtenus, analyse des écarts

par l'ensemble des commissariats

soumis au Parlement (loi de règlement)

le résultat effectivement atteint, analyse des écarts

# LOLF et modernisation de l'État

Les évolutions et les attentes des citoyens ainsi que la situation des finances publiques conduisent à rechercher un État plus simple, plus lisible et toujours plus performant. La mise en œuvre de la LOLF, les actions de simplification des procédures et d'amélioration de la qualité de service, le développement de l'administration électronique donnent un nouveau souffle à la modernisation de l'État.

## Moderniser la gestion publique : l'exemple des audits de modernisation

L'objectif est de « dépenser mieux ». Dans cette optique, les audits de modernisation lancés par le Gouvernement depuis octobre 2005 sont, pour les ministères, **un levier d'action ambitieux. Leur objectif : utiliser plus efficacement l'argent public en apportant une meilleure qualité de service, au meilleur coût.**

La démarche s'appuie sur **5 idées simples** :

- aller vite (1 audit dans chaque ministère tous les deux ou trois mois) ;
- avoir une démarche collaborative (les ministères doivent proposer les audits et s'en approprier les recommandations) ;
- auditer l'ensemble de l'État ;
- faire connaître les résultats le plus largement (par la publication de tous les rapports sur Internet) ;
- assurer une mise en œuvre régulièrement mesurée (les audits doivent déboucher sur des plans de transformation).

## L'organisation des examens et concours de l'éducation nationale

### **Le contexte :**

*500 000 candidats passent les épreuves du baccalauréat chaque année. Pour l'occasion, l'équivalent annuel de 500 personnes à plein temps sont mobilisées. Le temps de travail des enseignants et des élèves est largement perturbé. Il s'agit là d'une organisation coûteuse en termes humains et financiers.*

### **Objectif :**

*Simplifier l'organisation des examens et réduire leur impact sur le temps de travail des enseignants et de la scolarité.*

### **Des recommandations :**

- créer une banque de sujets commune à toutes les académies ;
- lancer une étude d'impact avant tout nouvel examen ;
- concentrer les épreuves sur le mois de juin ;
- réduire le nombre de centres de délibération.

### **Les résultats escomptés :**

- des professeurs plus disponibles pour leurs élèves ;
- 300 postes pourraient être libérés ;
- les dépenses d'organisation pourraient diminuer de 1,6 million d'euros.

## Améliorer la qualité et simplifier les services aux usagers : l'exemple du 3<sup>e</sup> projet de loi de simplification

Aujourd'hui, l'ensemble des contraintes administratives constitue un véritable maquis. Certaines règles ne sont plus adaptées car elles compliquent inutilement la vie des citoyens ou mobilisent de façon excessive des agents des administrations. **Cette complexité rend nos démarches quotidiennes parfois ardues.**

Avec **le troisième projet de loi de simplification soumis au Parlement** à l'automne 2006 et qui fait suite aux lois habilitant le Gouvernement à simplifier le droit de 2003 et 2004, le Gouvernement propose de **simplifier de nombreuses démarches courantes pour les usagers** et d'abroger 129 textes tombés en désuétude.

## Accélérer le développement de l'administration électronique

Le développement de l'administration électronique permet d'offrir de nouveaux services aux usagers, de réaliser des gains de productivité et d'améliorer le travail des agents. Ainsi peuvent déjà être réalisés en ligne la déclaration de revenus, le paiement des impôts et des amendes, l'obtention d'un acte de naissance, du certificat de non-gage pour un véhicule, d'un extrait de casier judiciaire...

**Lancé depuis 2004, le programme de développement de l'administration électronique a pour objectif de simplifier la vie de l'usager.**

## Le changement d'adresse en quelques clics

*En quelques clics, ce service gratuit permet à l'usager de déclarer à plusieurs services publics son changement de résidence principale et celui des autres membres de son foyer qui déménagent en même temps que lui.*

*Les organismes concernés dans un premier temps sont : les caisses d'allocations familiales ; les caisses primaires d'assurance maladie ; les caisses d'assurance chômage ; des caisses de retraite ; les services des impôts ; les bureaux du Service national ; la Poste.*



# www.modernisation.gouv.fr, la modernisation en images

La modernisation de l'État a des implications très concrètes pour les Français. Pour mieux découvrir, comprendre et évaluer ce que ces actions de modernisation changent au quotidien, rendez-vous sur [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr).

Modernisation.gouv.fr offre une vision riche, variée et synthétique des grands chantiers de modernisation. Il met en avant les actions exemplaires des différents ministères et favorise le partage d'expériences.

**Plus qu'un site, un magazine** avec des reportages en images, tournés dans des services qui se sont concrètement modernisés, partout en France. Les acteurs de la modernisation s'expriment avec clarté, des grands témoins apportent des éclairages complémentaires. Les présentations sont compréhensibles par tous : elles permettent ensuite à chacun de rechercher une information plus détaillée sur les sujets qui l'intéressent.

**L'accès aux services de l'administration en ligne.** Adèle, la mascotte de l'administration électronique, propose au grand public de découvrir en quelques clics le monde de l'administration en ligne et de ses services, en guidant les internautes pas à pas dans leurs démarches.

Un magazine pour découvrir des actions exemplaires de modernisation de l'État

Accueil | Contact | ESPACE PRESSE

**A LA UNE**

**INQUIET**  
La loi de simplification poursuit la démarche engagée depuis 2002. Comment fonctionne une loi de simplification ? Quelques explications...  
Quels engagements ont été pris récemment ? Quels sont les points forts de ce projet de loi ? ... Lire la suite >>>

**LES IMAGES**

**ADMINISTRATIENS ELECTRONIQUES**  
Actes de naissance en ligne  
Effectuer simplement vos démarches d'actes de naissance en ligne, sans avoir à déplacer en mairie, c'est désormais possible

**AUDITE**

**ENSEIGNEMENT**  
Examens et concours de l'Éducation Nationale  
Sécuriser et réduire le coût des examens, réduire le nombre d'heures d'enseignement servies.

**QUALITE**

**QUALITE DE SERVICE : regards croisés public-privé**  
Comment améliorer la qualité de service ? Comment mieux mesurer le climat de votre entreprise ?

**L'ADMINISTRATION ET VOUS**

Bon anniversaire à Adèle !  
Tous les services de l'administration en ligne  
Tous droits en ligne

Service-Plateau  
Rechercher un service

Pour aller plus loin sur les politiques et les chantiers de modernisation accédez directement aux sites thématiques :

Performance et finances publiques

Un magazine pour découvrir des actions exemplaires de modernisation de l'État

Abonner | Contact | ESPACE PRESSE

À LA UNE EN IMAGES AUDITS FORUM L'ADMINISTRATION ET VOUS

EN IMAGES

Bienvenue sur le programme vidéo de la modernisation

Choisissez votre sujet dans le menu ci-dessous

4 items

<p>scie-naissance.fr</p> <p>Effectuer simplement vos demandes d'actes de naissance en ligne, sans vous déplacer en mairie, c'est désormais possible.</p>	<p>TROPHÉES DE LA QUALITÉ Mairie d'Angers</p> <p>Création du port Info-Famille (Trophées de la Qualité - Ansoel).</p>	<p>TROPHÉES DE LA QUALITÉ DGA</p> <p>Création de la place de marché Service Public Défense (Trophées de la Qualité - Information et services à distance)</p>	<p>TROPHÉES DE LA QUALITÉ CAF de Haute-Saône</p> <p>L'orientation de la sélection écrite (Trophées de la Qualité - simplification du langage administratif)</p>
--	---	--	---

## Le site [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr) s'organise en 5 rubriques :

- **À la Une** : chaque mois, toute l'actualité des bonnes pratiques de modernisation, dans l'ensemble des ministères.
- **En images** : le rendez-vous multimédia du site, pour aller à l'essentiel et se rendre compte par un reportage court ou une interview des résultats déjà obtenus, très concrètement, sur le terrain.
- **Audits** : pour présenter les résultats de la radiographie inédite du fonctionnement de l'État. Complémentaire du Forum de la performance, la rubrique propose une approche sélective, pédagogique et très synthétique : sur chaque audit sélectionné, une présentation présente « l'essentiel en 3 clics ».
- **Forum** : un espace d'échanges et d'ouverture avec le regard de grands témoins, des bonnes pratiques locales et internationales, des chiffres et des études de référence, des sondages en ligne...
- **L'administration et vous** : le volet pratique du magazine. Il donne accès au monde d'Adèle, la mascotte de l'administration en ligne, et à ses services, sans oublier un mémento des droits des usagers de l'administration.