

**David AUTISSIER,**

Maître de conférences IAE Gustave EIFFEL, Université Paris Est, IRG  
Ecole Nationale d'Administration  
autissier@u-pec.fr

*Conférence Varsovie 17/12/2010*

## **La gestion du changement dans la fonction publique française Le projet RGPP**

*La fonction publique est parfois caractérisée de paquebot en raison de son inertie au changement. Entre la logique budgétaire d'économies et la volonté d'initier un saut qualitatif, l'Etat français a lancé en 2007 la Réforme Générale des Politiques Publiques. Une première phase de 2007 à 2010 a vu la réalisation de 300 réformes complétées par un programme de 150 sur la période 2011-2013. En privilégiant des techniques de gestion des projets de changement mobilisées dans les entreprises privées, la RGPP veut installer durablement une culture de performance et des pratiques de progrès continu.*

**Mots clés : RGPP, fonction publique, changement, réforme de l'état**

L'analyse du déploiement du projet de Réforme Générale des Politiques Publiques (RGPP) est l'occasion de s'interroger sur les éléments différenciant de cette approche par rapport à des dispositifs de réduction budgétaire classiques mais aussi en quoi la RGPP peut être assimilée à une gestion du changement dans la fonction publique. En préconisant la réalisation de projets opérationnels qui permettront des gains financiers et qualitatifs, l'Etat s'engage dans une démarche de progrès continu qui met les fonctionnaires en situation de proposition d'actions et de projets d'amélioration. Initiée en 2007 après une série d'audits, la première phase de la RGPP s'est terminée en 2010 avec des résultats encourageant et la mise en place d'une deuxième phase avec une liste de projets à conduire jusqu'en 2013.

Après une courte réflexion sur le concept de changement, nous présenterons le projet RGPP et en quoi ce dernier tend à dépasser les plans d'économies budgétaires classiques pour se positionner comme un levier du changement de la fonction publique.

# 1. La RGPP : Un chantier de changement

Le changement en tant que mécanisme constituant du collectif est un concept qui a toujours été présent dans la compréhension du fonctionnement humain des groupes. Héraclite (VI siècle avant JC) en défendant le mobilisme faisait du changement le mécanisme structurant de la vie et par la même une clé de compréhension et d'explication de cette dernière. De nombreux grands auteurs de la philosophie et des sciences sociales ont mobilisé le changement tel que Hegel ou Kant. Dans leur ouvrage sur les grands auteurs en gestion du changement, Autissier et al (2010)<sup>1</sup> analysent les écrits de 25 d'entre eux sur ce thème en partant des travaux de Lewin (1975)<sup>2</sup>. Le changement se définit généralement par les mécanismes de transformation d'un point A en un point B. La gestion du changement réside dans la capacité à susciter l'adhésion des acteurs pour en accroître la rapidité et l'amplitude.

Autissier et al (2010 p14) classent les auteurs en quatre catégories en fonction de leur définition du changement selon deux grandes variables : son caractère plus ou moins imposé (imposé versus négocié) et son délai de mise en place (rupture versus permanent).

**Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence (*Burning Platform*) est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action par rapport à la discussion et au compromis.

**Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils choisissent librement les modalités pour déployer et réaliser le changement.

**Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement

**Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière fortuite ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « *bouger les choses* », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

---

<sup>1</sup> Autissier D, Vandangeon-Derumez I, Vas A. (2010), *Conduite du changement : concepts clés, 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod.

<sup>2</sup> Lewin, K., (1975), *Psychologie dynamique; les relations humaines*, Éd. Presses universitaires de France : Paris.

Le projet RGPP est en fait un projet de « changement proposé » aux différents ministères qui l'organisent eux-mêmes au sein de leurs administrations. En cela il devient à ce niveau un projet de « changement organisé ». Et comme celui-ci veut que les projets de recherche de performance s'inscrivent dans la pratique courante il tend vers un projet de « changement continu ».

Tous les discours managériaux mentionnent que l'entreprise doit être agile, innovante, entreprenante, adaptable, etc. La traduction opérationnelle de ces enjeux passe par le déploiement de projets de transformation. Le projet s'oppose au fonctionnement régulier et pérenne de l'entreprise. Il est limité dans le temps. Il a des objectifs, un budget, un planning, et des équipes dédiées. Il existe de nombreuses méthodologies de gestion de projet construites autour des grands standards mondiaux tels que PMI (Project Management International) et Prince2. La RGPP a initié les changements de pratiques, d'outils, d'organisation et de culture en mettant en place un dispositif de réformes opérationnelles faisant de la RGPP un programme de projets de changement opérationnel.

Beaucoup de pays industrialisés doivent faire face, dans un contexte de mondialisation et d'instabilité économique, à la stabilisation de leurs dépenses publiques. Les difficultés financières de la Grèce ou de l'Irlande dénotent des finances publiques nécessitant des mesures publiques difficiles à mener en raison du fait qu'elles proposent une réduction des dépenses publiques et donc des services publics. La logique arithmétique consiste à ce qu'une baisse des dépenses publiques se matérialise par une diminution des services publics comme le soulignent certains acteurs sociaux. Une logique de performance et de progrès continu propose qu'il soit possible de faire plus avec autant voire moins de ressources en cherchant à les utiliser différemment. Les entreprises dans le monde concurrentiel connaissent cela depuis très longtemps. Elles recherchent en permanence les meilleures combinaisons de ressources pour produire plus, mieux et différent avec l'objectif de défendre et d'accroître leur avantage concurrentiel.

Se pose alors une première question, la fonction publique et les administrations sont-elles des entreprises comme les autres ? Ce ne sont pas des entreprises marchandes agissant dans un monde concurrentiel. Par contre, ce sont des organisations humaines qui combinent des ressources pour la production d'un service dont la valeur dépend de l'importance du besoin satisfait. Une administration est alors une entreprise qui, tout en tenant compte de ses spécificités géographiques, fonctionnelles et culturelles, doit rechercher la meilleure

utilisation des ressources qui lui sont allouées. Dans cet article nous ne rentrerons pas dans le débat des recettes fiscales et de la possibilité de traiter les déficits par l'augmentation des impôts, ce qui constitue néanmoins une voie de solution plausible. Dans cet article nous nous intéressons à la bonne utilisation des ressources et à la nécessaire réflexion sur les pratiques au regard des attentes des citoyens pour trouver les meilleures affectations de ressources possibles. Nous développerons un argument économique tout en sachant bien que celui-ci est très lié à l'argument politique lui-même étant un écho à la fois sociétal et idéologique.

## 2. La RGPP : un programme de projets

Pour la rédaction de cette partie nous avons pris nos sources dans le rapport du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010<sup>3</sup>. Le projet RGPP vise à introduire dans le secteur public des techniques de progrès continu et d'amélioration permanente avec des outils comme la gestion de projet et la mesure de la performance par des indicateurs.

### 2.1. Le projet RGPP

Initié après une série d'audits et la mise en place de la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF), le projet RGPP a été lancé officiellement début 2007 en prévoyant la réalisation de 300 réformes sur différents ministères. Les objectifs et le contexte de la RGPP sont résumés par la figure

#### Les structures concernées par la RGPP

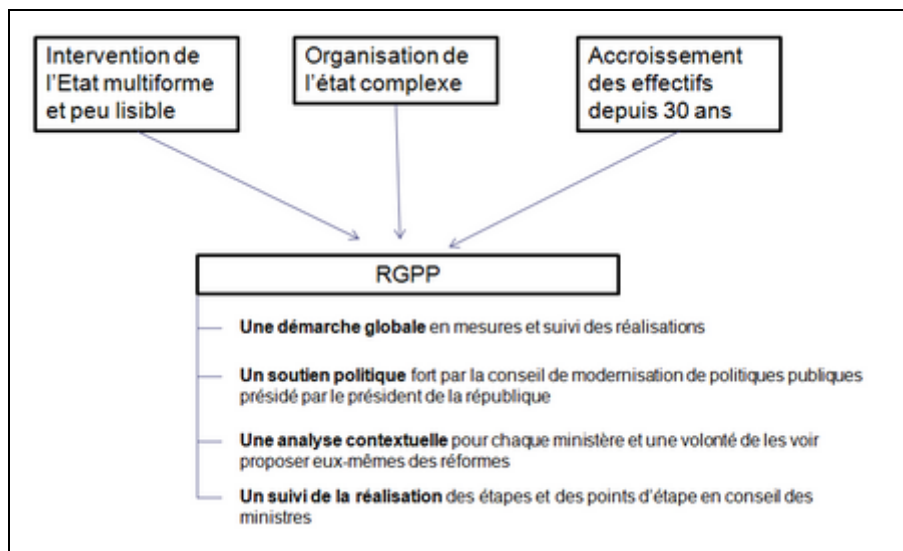
Services du Premier ministre  
Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer  
Ministère de la Justice et des Libertés  
Ministère des Affaires étrangères et européennes  
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi  
Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales  
Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique  
Ministère de l'Éducation nationale  
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche  
Ministère de la Défense  
Ministère de la Santé et des Sports / Ministère de la Jeunesse et des Solidarités  
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État  
Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche  
Ministère de la Culture et de la Communication  
Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire  
Réforme de l'administration territoriale de l'État

n°1. Avec un double objectif de réduire les dépenses publiques et de dynamiser la fonction publique, il a été décidé de lancer un programme de transformation des pratiques avec des attendus de performance et d'économies. Il s'agissait de proposer une démarche globale touchant toutes les structures de la fonction publique en proposant de manière contextuelle pour chaque ministère des actions opérationnelles. Le mot d'ordre n'a pas été comme ce fut parfois le cas de demander une baisse de x% des dépenses mais d'envisager des projets de transformation des pratiques dont les résultats se matérialiseraient par des gains de dépenses et une amélioration de la qualité des prestations. Il s'agissait aussi de voir les services de

<sup>3</sup> [www.rgpp.modernisation.gouv.fr](http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr)

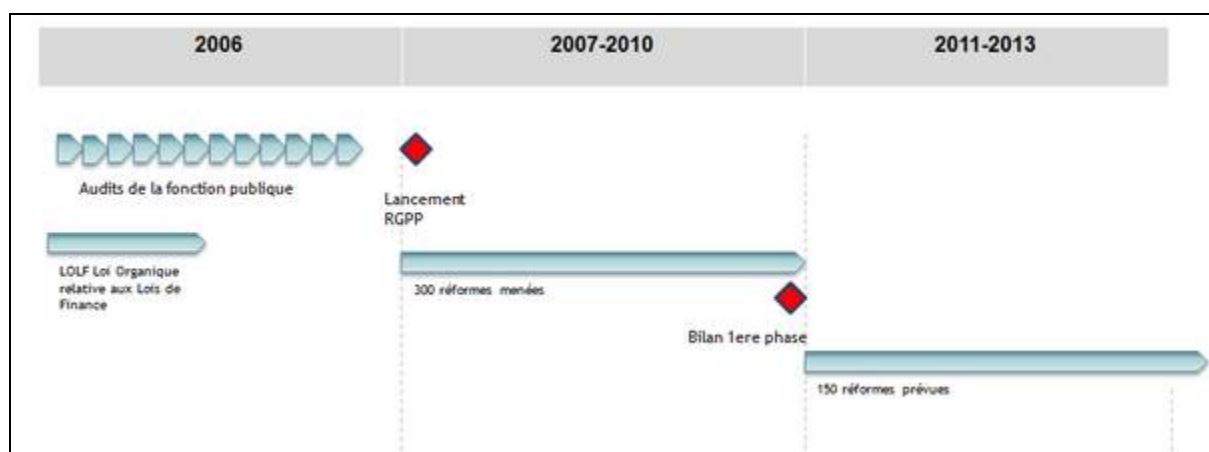
l'Etat s'informatiser beaucoup plus qu'ils ne l'étaient et mettre en place une culture de résultat en remplacement d'une culture de moyens.

**Figure 1 : Contexte et objectifs de la RGPP**



Le projet RGPP est en fait un programme de projets (300 dans la première phase entre 2007 et 2010) avec des outils de la gestion de projet (objectifs, planning, mesure des résultats). La RGPP a terminé sa première phase appelée RGPP1 pour entamer sa deuxième vague de réformes appelée RGPP2 de 2011 à 2013 comme le montre graphique suivant.

**Figure 2 : Planning de la RGPP**



Les résultats économiques de la première phase sont évalués à 7 milliards d'euros d'économies et 300 réformes menées. Au-delà du montant d'économies, le plus important réside dans le lancement et l'ancrage d'un projet ambitieux de réformes qui concernent

chaque fonctionnaire. Le principe de passer par des changements de pratiques et que tous ces changements constitueront le mouvement réformateur est une nouveauté. La logique de planification avait jusqu'à maintenant envisagé toutes les réformes par des grands principes et des allocations budgétaires. Les dimensions macro, budget et centralisatrice sont peut-être des explications à leurs relatifs résultats ? La logique du progrès continu et de l'amélioration permanente ancre une culture de résultats dans un environnement qui refusait le mot même de performance le jugeant réservé à l'activité marchande et privée. Cela prendra assurément un certain temps mais les expérimentations de la culture de performance sont lancées. A titre d'exemple, l'encadré ci-dessous donne un extrait des réformes retenues pour le ministère des affaires étrangères et européennes pour la période 2011-2013. Ces quelques actions montrent leur dimension opérationnelle et le fait qu'elles soient orientées vers les métiers de la fonction publique.

#### **Réformes retenues par le ministère des affaires étrangères et européennes<sup>4</sup>**

- Déterminer les formats types d'ambassades et la cartographie cible des postes afin de poursuivre l'adaptation du réseau diplomatique.
- Faciliter le pilotage du réseau diplomatique grâce à des outils et processus de contrôle de gestion.
- Réorganiser l'administration centrale du ministère afin de renforcer sa capacité à définir la stratégie et à exercer la tutelle de ses opérateurs.
- Élaborer un plan triennal (2011-2013) d'évolution du réseau culturel et de coopération privilégiant en particulier le rapprochement avec le réseau des Alliances françaises.
- Optimiser les processus métier consulaires, afin d'améliorer la qualité de service à l'utilisateur et de garantir la mise en œuvre dans les meilleures conditions des procédures applicables.
- Conduire, en lien avec le ministère chargé des affaires sociales, un réexamen de l'exercice sur la solidarité de la Nation envers les expatriés en matière de protection sociale.
- Optimiser les processus RH de gestion administrative et de paie dans le cadre de la mise en place du SIRH.
- Harmoniser les processus budgétaires, de pilotage et de contrôle de gestion.
- Etudier la possibilité d'une simplification des règles et pratiques de la comptabilité publique à l'étranger.
- Consolider la mise en place du service central des achats.
- Poursuivre la rationalisation des services généraux.

La RGGP 2 prévoit sur la période 2011 – 2013, 150 nouvelles réformes avec les objectifs suivants :

- Un objectif de 10 milliards d'économies
- 100 000 départs non remplacés (sur un total de 5 millions de fonctionnaires –Etat, collectivités territoriales et hôpitaux)
- Moins 10 % des effectifs pour les administrations centrales et -10 % pour les dépenses d'interventions

---

<sup>4</sup> Rapport du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010

- Moins 500 000 mètres carrés d'occupation immobilière en Ile de France
- Restitution de 50 % des économies aux agents

Le dernier point est important et innovant dans le monde la fonction publique et veut instaurer une stratégie du changement participative dite « gagnant-gagnant » ce qui est une transformation culturelle majeure. Le projet RGPP est un outil de changement de pratiques, d'outils, d'organisation et de culture de la fonction publique française. En prenant délibérément le parti pris de la dimension opérationnelle, la RGPP veut faire plus qu'un « coup », elle veut durablement faire évoluer les services publics comme des objets publics et performants en même temps.

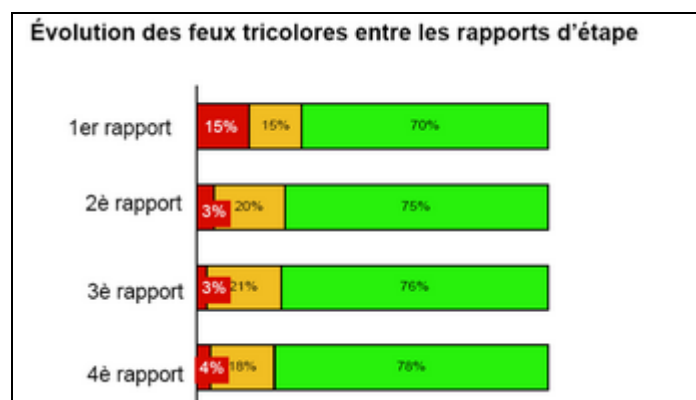
## 2.2. L'importance de la mesure

La mesure et l'objectivation sont au cœur du dispositif RGPP. A la fois pour mesurer des points zéro, sensibiliser les principaux acteurs et mesurer des écarts, des mesures de production et de satisfaction ont été réalisées.

### Le principe des feux tricolores pour suivre l'avancement des réformes

Chaque ministère voit ses actions analysées dans un tableau de bord avec des indicateurs d'avancement par rapport aux objectifs initiaux. Pour chaque ministère et pour l'ensemble des mesures envisagées, sont produits des indicateurs d'avancement sur le principe du feu tricolore comme le montre figure suivante.

**Figure 3 : L'évaluation de l'avancement des mesures par le principe du feu tricolore.**



Le déploiement des actions est analysé à l'occasion de rapports selon une périodicité oscillant entre le semestre et l'année. Ces rapports, sous la forme d'audits, consistent à s'assurer de ce

qui est fait et de l'état d'avancement des mesures par rapport au calendrier initial. La logique de couleur est la suivante :

- un feu vert indique que la réforme se réalise au rythme prévu ;
- un feu orange signifie que la réforme vérifie la plupart des objectifs mais nécessite des actions correctrices pour son bon déploiement
- un feu rouge est une alerte pour montrer que la réforme a pris du retard et/ou ne réalisera pas les objectifs attendus et qu'il est urgent de mettre en place un plan de d'actions

Les études qui qualifient les actions en termes de couleur analysent pour chacune d'elles la structuration du projet, le respect du calendrier et l'atteinte des résultats. Les critères deviennent de plus en plus exigeants à chaque nouveau rapport.

Comme le montre le graphique précédent, en juillet 2010, 78 % des mesures avançaient conformément aux objectifs initiaux (feu vert), 18 % nécessitaient des actions de correction (feu orange) et 4 % avaient une situation critique (feu rouge).

### **La logique des indicateurs**

Une étude menée auprès de 3 000 usagers a permis d'identifier les moments de vie complexe nécessitant des démarches avec les services publics, tels que la perte d'un emploi ou le décès d'un proche. Ces événements de vie ont ensuite été renseignés par des études qualitatives en termes d'insatisfaction et d'attentes. Les principaux retours de ces études faisaient état d'attente essentiellement pour les délais de traitement, la personnalisation et la fiabilité des informations. Cela a permis d'avancer des indicateurs de qualité de services. Dix de ces indicateurs<sup>5</sup> ont été retenus pour la production d'un baromètre de la qualité des prestations de la fonction publique :

- Je me rends aux urgences : % de patients pris en charge en moins de quatre heures
- Je me suis fait agresser : Délai moyen d'intervention des forces de l'ordre
- Je renouvelle mes papiers d'identité : % d'usagers ayant eu leur passeport à disposition en mairie en moins de deux semaines
- Je perds mon emploi : % des inscriptions réalisées en moins de cinq jours après le premier contact avec Pôle emploi, % des décisions sur les dossiers d'indemnisation traitées en moins de 15 jours
- Je prépare ma retraite : % des personnes ayant reçu un relevé de carrière juste et complet
- Je paie mes impôts : % de rectifications sur les déclarations et sur les paiements traitées en moins de 30 jours (pour l'impôt sur le revenu et la taxe d'habitation)

---

<sup>5</sup> Rapport du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010



- Je perçois des allocations : % de prestations traitées en quinze jours ou moins
- Je scolarise mon enfant : % de remplacement des enseignants au premier jour d'absence (1er degré)
- Je m'oriente à l'université : % de satisfaction du premier vœu pour l'inscription à l'université
- Je prends soin de ma santé : % de remboursements effectués en moins de sept jours

La RGPP est une mine à indicateurs. Il y en a dans la définition des réformes, dans leur suivi de réalisation mais aussi dans certains référentiels comme le référentiel Marianne (présenté dans la partie suivante) tels que :

- pourcentage de courriers bénéficiant d'une réponse en moins de 15 jours ;
- pourcentage de courriels bénéficiant d'une réponse en moins de 5 jours ;
- pourcentage d'appels téléphoniques ayant abouti en moins de 5 sonneries ;
- pourcentage d'usagers orientés vers le bon service et pris en charge ;
- pourcentage d'usagers bénéficiant d'un accueil courtois par des agents identifiables

### **3. Exemples de projets menés dans le cadre de la RGPP**

Le principe fort de la RGPP est d'opérer le changement par le déploiement de projets opérationnels – 300 dans sa première phase et 150 dans la seconde. Pour illustrer la portée de ces projets nous développerons dans cette partie le référentiel de qualité Marianne et l'organisation des 150 mesures pour la période 2011-2013.

#### **3.1. La standard de qualité Marianne**

Le référentiel Marianne est le standard de la qualité de l'accueil dans les services de l'Etat accueillant du public. Il sera déployé sur l'ensemble des services fin 2011. Le référentiel Marianne est à la fois un guide de bonnes pratiques, un guide pour piloter l'accueil mais aussi un label qui permet de différencier les services qui ont fait cet effort afin de reconnaître la valeur de leurs prestations. Le référentiel Marianne peut être résumé par les 19 engagements mentionnés dans l'encadré suivant<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Rapport du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010

C'est un chantier transverse initié à la demande du Conseil de Modernisation des Politiques Publiques. Il traite de l'accueil physique mais également le développement des canaux à distance avec la mise en place d'un accueil téléphonique – le 39-39 – répondant à toute les demandes de premier niveau (renseignement, orientation) à propos de services rendus par la fonction publique. Dans ce contexte, le conseil des ministres du 9 décembre 2009 a affirmé la vocation du site [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) d'être le point d'accès unique pour toutes les démarches administratives en ligne. En juin 2010, ce site avait 600 000 utilisateurs et ambitionne 10 millions de compte à fin 2011. A ce jour, le site offre l'accès aux prestations sociales

(assurance maladie, assurance vieillesse, allocations familiales, mutuelles complémentaires) ainsi que des services à fort potentiel d'usage (recensement citoyen obligatoire, demande d'inscription sur les listes électorales, changement de coordonnées, perte et renouvellement des papiers, etc.).

Les départements Haute-Marne, en Meurthe-et-Moselle et dans la Somme ont lancé un projet visant à labelliser les services de l'Etat selon le référentiel Marianne en 2010. Ce chantier pilote s'est fait dans une logique participative par le tenue de 230 ateliers mobilisant 250 agents. Ces derniers ont ainsi pu s'exprimer sur la situation de l'accueil et les pistes de solutions à envisager. Ce recueil auprès du terrain a permis une prise de conscience de l'importance de l'accueil et la formulation de leviers d'amélioration concrets tels que :

« - amélioration des flux d'accueil pour la délivrance des cartes grises (ex : sous-préfecture d'Abbeville) ;

### Liste des 19 engagements de service du référentiel Marianne

- 1- Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture.
- 2- Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement.
- 3- Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge.
- 4- Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.
- 5- Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.
- 6- Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.
- 7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers.
- 8- Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente
- 9- Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels.
- 10- Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés.
- 11- Nous traitons vos courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.
- 12- Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons.
- 13- Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.
- 14- Nous mesurons annuellement votre satisfaction et nous vous informons des résultats.
- 15- Nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel.
- 16- Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers.
- 17- Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements.
- 18- Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue.
- 19- Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus.



- e-enquête de satisfaction à destination des usagers (ex : rectorat et inspection académique de Meurthe-et-Moselle) ;
- site intranet de partage des bonnes pratiques (ex : direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et la forêt (DRAAF) de Somme) ;
- communication en ligne des temps d'attente pour les usagers (ex : préfecture de Meurthe-et-Moselle). »<sup>7</sup>

Ces pilotes ont permis d'identifier environ 300 leviers d'amélioration de l'accueil et une analyse contextuelle site par site sera réalisée pour être « au plus près des usagers ». La généralisation du référentiel Marianne a débuté avec une première vague pour Paris et sa région et une deuxième vague sur les autres régions. Initiée en 2010, avec une année de déploiement test en 2011, ce chantier se poursuivra sur la période 2011-2013 avec à terme la création d'une labellisation par un organisme certificateur externe.

### 3.2. Les engagements RGPP 2011-2013

Le projet RGPP pour la période 2011-2013 s'est organisé autour de trois engagements décomposés en axes et en actions comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 1: Structures des engagements RGPP 2011-2013**

Engagements	Axes	Exemples d'actions
<b>Engagement N°1</b> <b>Améliorer la qualité des services rendus aux usagers</b>	Axe 1 : Créer des guichets uniques physique et à distance	Guichet unique des contribuables - Le 3939, plate forme téléphonique mon.service-public.com / 600 000 comptes
	Axe 2 : Dématérialiser les démarches	Regrouper toutes les déclarations sociales des entreprises en une déclaration unique, dématérialisée avec la mise en place d'une déclaration sociale nominative (DSN)
	Axe 3 : Rendre compte de la qualité du service public	Baromètre de la qualité des services publics
	Axe 4 : Renforcer la qualité de l'accueil dans les services publics	Référentiel Marianne, une charte de fonctionnement (attente, téléphone)
	Axe 5 : Réduire les délais de traitement de l'administration	Réduction des temps d'attente et de traitement de 30 %
	Axe 6 : Recevoir et traiter les réclamations des usagers	Création d'un point unique de dépôt des réclamations
<b>Engagement N°2</b> <b>réduire les dépenses publiques</b>	Axe 1 : Recentrer l'Etat sur son cœur de métier	Plan "zéro papier" - Allègement des procédures et désengagements sur certaines activités relevant du privé
	Axe 2 : Réorganiser et rationaliser l'administration centrale	-10 % des effectifs
	Axe 3 : Réorganiser et rationaliser l'administration déconcentrée et le réseau à l'étranger	ARS Agences régionales de santé Carte judiciaire
	Axe 4 : Mutualiser et professionnaliser les fonctions support sur une base interministérielle	Système d'information interministériel

<sup>7</sup> Rapport du conseil de modernisation des politiques publiques de juin 2010

	Axe 5 : Renforcer l'audit interne , les contrôles et la lutte contre la fraude	Dispositifs d'audits internes
	Axe 6 : Etendre les nouvelles règles de gestion publique au delà des administrations	Regroupement des 4 Ecoles des Mines et des écoles de Telecom Création de l'ANAP Agence nationale à la performance hospitalière
	Axe 7 : Rendre l'Etat exemplaire en matière de dépenses de fonctionnement	12 m2 par agent 400 euros par an le m2 en ile de France
<b>Engagement N°3 Poursuivre la modernisation de la Fonction publique et valoriser les initiatives des agents</b>	Axe 1 : Responsabiliser les cadres et agents de l'état	Mise en place d'une culture de résultats
	Axe 2 : Mieux gérer avec moins de corps et plus de mobilité	Réduction de 150 corps d'Etat (passage de 380 à 230)
	Axe 3 : Accompagner les acteurs de la RGPP et mieux former	Programme de formation sur les fondamentaux de la transformation
	Axe 4 : Mieux recruter	Révision des concours et prise en compte des expériences
	Axe 5 : Rémunérer la performance et reverser la moitié des économies générées	Primes de fonction et de résultats 200 000 agents entrés d'ici 2012 avec un nouveau dispositif de rémunération fondée sur les résultats
	Axe 6 : Développer une culture de l'innovation dans les services publics	Portail internet de données et d'initiatives (Etat lab) Classes virtuelles

## Conclusion

Le projet RGPP pose la question suivante : l'administration peut-elle être considérée une entreprise marchande et mobiliser les techniques de gestion de ce type d'organisation ? D'un point de vue instrumental, nous pouvons, avec l'exemple de la RGPP, affirmer que oui. L'administration française a construit un programme de projets de transformation opérationnels avec des objectifs de performance économique. Mais qu'en est-il de l'acceptation et de l'adhésion des principaux protagonistes que sont les fonctionnaires ? Si le constat de la recherche de performance est plutôt bien accepté, les diminutions de moyens et le non remplacement des postes sont assez mal perçus. Certains pensent que l'état se désengage de certains domaines alors qu'il y a une attente sociétale sur ces derniers et que la politique de baisse des dépenses publiques pourrait être contrebalancée par une imposition fiscale de certaines activités. Ce qui signifie que si la performance et l'outil sont en partie acceptés, le sens de cette réforme est à construire pour obtenir une adhésion.