

DEUX ANS  
DE TRANSFORMATION  
**PUBLIQUE**  
*libérer l'énergie publique!*  
RAPPORT D'ACTIVITÉ

**Action  
Publique 2022**

**04**



**06**

**2 ans  
de transformation  
publique**



**Des services  
publics  
plus proches**

Rendre le service au plus près du terrain - 10

Créer une nouvelle relation de confiance avec les usagers - 12

Imaginer des modalités efficaces de participations citoyennes - 14

**08**



**Des services  
publics  
plus simples**

18 - Simplifier avec les acteurs de terrain

22 - Simplifier le fonctionnement interne de l'administration

**Des services  
publics  
plus efficaces**

Réussir le programme de transformation de l'action publique - 26

Diffuser la culture de la transformation - 34

**16**

**25**



# ÉDITO



**Thomas Cazenave**

Délégué interministériel  
à la transformation publique

**Trois grandes convictions guident aujourd'hui l'ensemble de l'action de la DITP :**

**La première :**

**« Transformer notre fonctionnement interne pour réussir l'ensemble des réformes »**

L'action publique vise aujourd'hui plus de rapidité, de simplicité, de proximité, de confiance, de personnalisation des réponses.

Or notre fonctionnement interne ne permet pas toujours aux agents publics d'atteindre ces objectifs en raison des nombreux niveaux hiérarchiques, des processus parfois complexes, de la tendance à la centralisation des décisions et au contrôle.

Il en résulte des **tensions internes très fortes pour les agents et les managers :**

Moins d'un tiers des managers pensent que les décisions sont prises au plus près du terrain et des besoins des usagers (source : baromètre managers 2018). C'est sur ce constat qu'est basée une grande partie de l'action de la DITP : il n'y aura pas de véritable transformation de l'action publique réussie si il n'y a pas de transformation interne.

**La deuxième :**

**« Être orienté résultats et usagers »**

La DITP met en oeuvre les actions qui concourent à associer les usagers à la conception des politiques publiques, à assurer l'exécution des réformes dans les délais impartis et à partager les résultats des services publics.

C'est toute la relation administration-usagers qu'il faut refonder, pour aller vers un service public bienveillant, qui conseille et accompagne, qui fait confiance, qui prend en compte les expériences vécues par les citoyens pour progresser.

**La troisième :**

**« Investir pour transformer »**

Si l'on veut que les transformations réussissent il faut faire le pari de l'investissement pour permettre aux administrations de mener à bien leurs transformations. C'est tout l'objet du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), mais aussi de l'ensemble des nouvelles approches que la DITP diffuse (appel à manifestation d'intérêt sur l'intelligence artificielle, défis Cartes blanches, sciences comportementales, ...) et pour lesquelles elle forme les acteurs (Campus de la transformation publique).

# Action publique 2022 : de la construction du programme...

Le programme de transformation Action publique 2022 (AP2022), lancé le 13 octobre 2017, répond à une ambition gouvernementale portée au plus haut niveau par le Premier ministre et poursuit **trois objectifs** :

- améliorer la qualité de service en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration ;
- offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- accompagner la baisse de la dépense publique.



> **Plus d'infos** sur les CITP sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr) rubrique « Action Publique 2022 »

## TROIS GRANDES ÉTAPES ONT MARQUÉ LA PHASE DE CONCEPTION DU PROGRAMME

### En octobre 2017

Le Premier ministre missionne le Comité AP22 (CAP 22) pour définir le programme de réformes. Il travaille en lien étroit avec les ministères et livre un rapport qui préconise une transformation du cœur de l'action publique pour changer de modèle et propose des pistes de réformes sectorielles.

Suivre sur Twitter :

[#ActionPublique2022](https://twitter.com/ActionPublique2022)

[#CITP](https://twitter.com/CITP)

### Dès février 2018

En parallèle, dès février 2018, un premier comité interministériel de la transformation publique (CITP) engage les grands chantiers pour un nouveau contrat social, plus de liberté et de responsabilité pour les managers publics, plus de transparence sur les résultats des services publics, une accélération de la transformation numérique et une transformation du fonctionnement interne de l'État. Le 1er appel à projets du Fonds pour la transformation de l'action publique est lancé à ce moment-là.

### Octobre 2018

En s'appuyant sur les propositions du Comité et sur l'ensemble des contributions de ces grands chantiers, le Gouvernement publie le 29 octobre 2018 la stratégie de transformation de l'action publique, ainsi que les plans de transformation ministériels, qui précisent pour chaque réforme le chef de projet, le calendrier, les indicateurs d'impact.



# ...à la stratégie



**La stratégie pour la transformation de l'action publique, publiée lors du CITP du 29 octobre 2018, présente les grands axes de réforme du Gouvernement :**

- Des services publics plus proches des usagers ;
- Des démarches plus simples et plus accessibles ;
- Une intervention publique plus lisible et plus performante ;
- Un État qui se transforme lui-même.

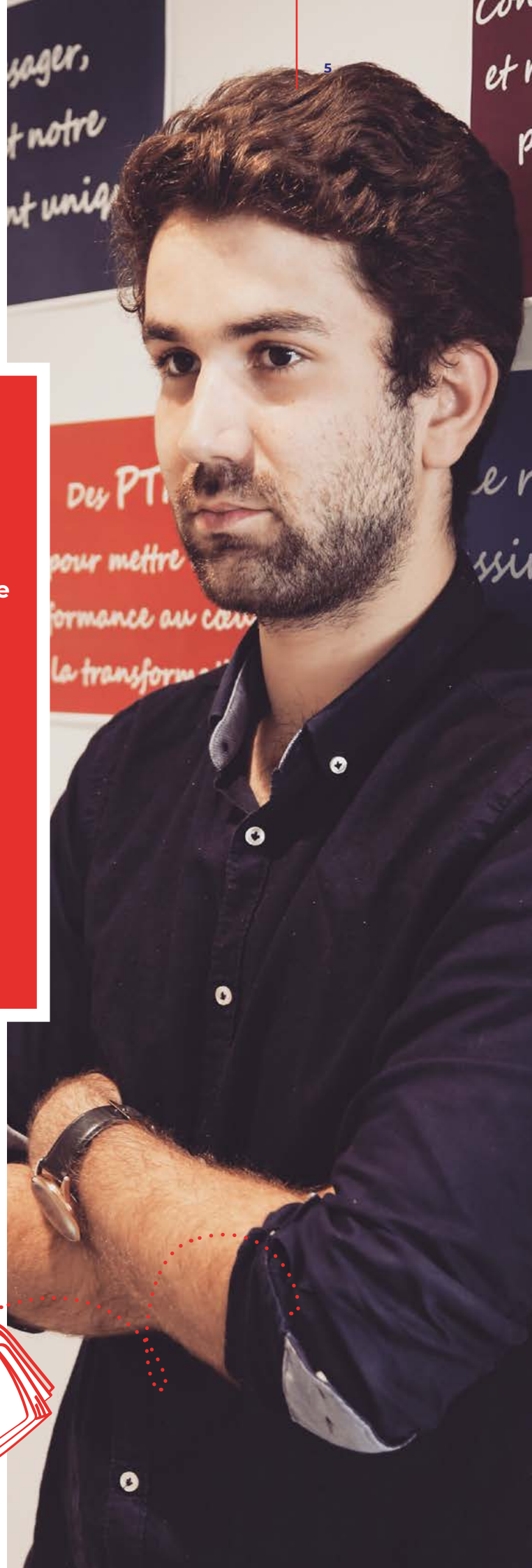
En 3 mots, il s'agit d'aller vers un service public : plus proche, plus simple et plus efficace.

> [modernisation.gouv.fr/sites/default/files/strategie\\_transformation\\_publicque.pdf](https://modernisation.gouv.fr/sites/default/files/strategie_transformation_publicque.pdf)



**Immersion dans les coulisses de CAP22**

> [modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/comprendre/video-dans-les-coulisses-du-comite-action-publique-2022](https://modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/comprendre/video-dans-les-coulisses-du-comite-action-publique-2022)



# 2 ans

## de transformation de l'État

**22 NOV. 2017**  
**CRÉATION  
DE LA DITP**

**LANCEMENT  
ACTION  
PUBLIQUE 2022**

**OCT. 2017**

**#ActionPublique2022**

Lancement du programme de transformation publique

**#CAP22**

Le Comité d'experts débute ses travaux sur le programme

**#ActionPublique2022**

**J22**

25 jeunes – étudiants, fonctionnaires, entrepreneurs... – mobilisés pour transformer le service public

**NOV. 2017**

**#ForumAP2022**

Lancement de la consultation en ligne des agents et usagers des services publics

**#ESSOC**

Le projet de loi pour un État au service d'une société de confiance

**#Handicap**

Lancement de la mission pour simplifier les parcours administratifs des personnes en situation de handicap

Conception de la stratégie de transformation publique et des plans de transformation ministériels

**DÉC. 2017**

**#CarteBlanche**

aux élus, agents et usagers du bassin de vie de Cahors pour réinventer le service public en partant du territoire

**FÉV. 2018**

Lancement du **#FTAP**

700 millions d'euros pour accompagner la transformation des administrations

**#Plusdeliberté**

Ouverture du chantier pour plus de liberté et de responsabilité pour les managers publics

**#NouveauContratSocial**

Ouverture du chantier pour un nouveau contrat social avec les agents publics

Lancement du programme de

**#Transparence** des résultats

Accélération

de la **#TransformationNumérique**

**1<sup>ER</sup>**

**#CITP**

1<sup>er</sup> fév. 2018



**MARS 2018**

**#LaCousinade2018**

150 innovateurs et transformateurs publics réunis pour partager bonnes pratiques, idées et plans d'action

**MAI 2018****#FranceExpérimentation**

pour déroger, à titre expérimental, aux normes législatives et réglementaires qui bloquent le développement de projets innovants des entreprises

**#Nudge**

Lancement d'un appel à projets sur les sciences comportementales

**JUIN 2018****#IA**

Expérimentation de l'Intelligence Artificielle dans les services publics avec un appel à manifestation d'intérêt

**NOV. 2018****#CampusTransfo**

Une nouvelle offre de formation pour les managers et agents publics en charge de la transformation publique

**#SemaineIP**

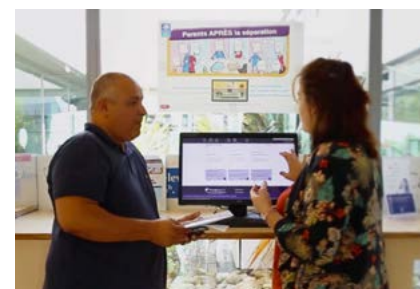
300 événements partout en France pour donner à voir l'innovation publique sous toutes ses formes

**AVRIL 2019****#HubDeLaTransfo**

Une plateforme pour identifier en 1 clic la communauté qu'il vous faut !

**#VoxUsagers**

Expérimentation d'un site de collecte des récits d'usagers avec la Caf du Gard

**2<sup>E</sup>****#CITP**

28 oct. 2018

**3<sup>E</sup>****#CITP**

20 juin 2019

Mise en oeuvre des plans de transformation ministériels

**PUBLICATION DE LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION**

**JUIL. 2018****Circulaire du 24 juillet 2018**

relative à l'organisation territoriale des services publics et la circulaire du 24 juillet 2018 relative à la déconcentration et à l'organisation des administrations centrales

**AOÛT 2018****#ESSOC**

loi pour un Etat au service d'une société de confiance

**SEPT. 2018**Les **#DefisCarteBlanche**

pour donner aux agents publics les moyens de trouver des solutions concrètes à un problème de service public

**FEV. 2019**

Lancement de la **#Consultation** «Agents publics de l'État, comment lever les blocages que vous rencontrez au quotidien ?»

**Circulaire du 18 février 2019**

relative au suivi de l'exécution des plans de transformation ministériels

**JUIN 2019****#Transparence**

Resultats-services-publics.fr le site de la performance mesurée de vos services publics

**#Proximité**

Lancement de l'expérimentation « Services Publics + » dans le Perche pour un nouveau service de proximité

**#DroitALErreur**

Ouverture du site oups.gouv.fr pour vérifier les erreurs à éviter dans les démarches administratives

**Circulaire du 12 juin 2019**

relative à la mise en oeuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat et la circulaire du 5 juin 2019 relative à la transformation des administrations centrales et nouvelles méthodes de travail





-  
**La proximité du service public passe bien sûr par le maillage territorial des services, 69% des Français estiment que les services publics de proximité jouent un rôle très important dans la sauvegarde des territoires (Odoxa juin 2018).**

**Mais la proximité ne s'arrête pas à la dimension physique. Un service plus proche c'est aussi:**

- Une administration **plus à l'écoute** des usagers et de leurs besoins, pour un service plus personnalisé et une meilleure prise en compte de leurs attentes ;
- Une administration bienveillante, qui **fait confiance à l'utilisateur** ;



# Des services publics plus proches



- Une administration qui **associe l'utilisateur à la conception** des politiques publiques ;
- Un **service plus rapide** et un traitement des demandes efficace ;
- C'est uniquement en prenant en compte toutes ces approches que l'on rapprochera le service public des usagers.

**1 manager sur 3 seulement** pense que les décisions sont prises au plus près du terrain

Baromètre managers 2018

# Rendre le service au plus près du terrain

## Carte Blanche :

**s'affranchir des contraintes pour offrir les bons services aux bons endroits**

Carte blanche : une démarche inédite pour réinventer le service public en repartant des besoins réellement exprimés par les usagers et les agents et en dépassant les frontières administratives, juridiques et techniques. L'équipe de la DITP est allée à la rencontre des acteurs locaux à Cahors pour identifier les problématiques spécifiques des usagers du bassin de vie. Après plusieurs semaines d'immersions et d'ateliers avec les usagers et les agents, des solutions ont été identifiées, dont les agents polyvalents et le service public itinérant. Après Cahors, c'est Argenteuil qui démarre ce projet sur un territoire ayant des spécificités très différentes.

Suivre sur Twitter :

[#CarteBlanche](#)

## Services publics + :

**co-construire avec toutes les parties prenantes un nouveau modèle d'accueil de proximité**

L'expérimentation territoriale « Services publics + » a été lancée en novembre 2018 par la DITP et le CGET dans **7 communautés de communes du Perche et à Béthune**.

Le nouveau modèle d'accueil de proximité doit permettre d'atteindre les populations les plus éloignées du service public, d'améliorer la lisibilité de l'offre, d'assurer une prise en charge complète des demandes. Au total, 122 agents, 74 usagers et 38 cadres ont participé activement, durant 5 mois, à la conception du dispositif.



**Grâce à leur expérience  
quotidienne du service  
public, les usagers  
et les professionnels  
de terrain savent ce qu'il faut  
changer en priorité : repartons  
de leurs besoins !**



## L'enjeu de l'inclusion numérique

La numérisation croissante est un formidable progrès... Mais elle met en grande difficulté certains usagers (27% des Français sont peu à l'aise avec les outils numériques - rapport du Défenseur des Droits). Elle doit être accompagnée et plusieurs actions ont d'ailleurs été engagées pour répondre à ce constat, notamment la formation des plus éloignés du numérique avec le pass numérique.



## Une expérimentation permettant de préfigurer les nouvelles maisons France Service

L'objectif d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services publics a été réaffirmé par les engagements présidentiels récents concernant les maisons France Service. Il s'agit ainsi de mettre en place un bouquet de services élargi, des horaires adaptés, des espaces réaménagés et des agents polyvalents, formés pour répondre en un lieu unique aux demandes des usagers quelle que soit l'administration concernée.



## La démarche Carte Blanche en deux minutes

> [modernisation.gouv.fr/nos-actions/carte-blanche/reinventer-le-service-public-avec-l-experimentation-carte-blanche-dans-les-territoires](https://modernisation.gouv.fr/nos-actions/carte-blanche/reinventer-le-service-public-avec-l-experimentation-carte-blanche-dans-les-territoires)

# Créer une nouvelle relation de confiance avec les usagers



**Améliorer la proximité du service public, c'est créer les conditions d'une véritable relation de confiance entre l'administration et ses usagers.**

Trois leviers peuvent être mobilisés :

- une plus grande transparence sur les résultats des services publics,
- la mise en oeuvre du droit à l'erreur,
- une meilleure prise en compte des avis et suggestions des usagers.

**ESSOC et le droit à l'erreur : pour une administration bienveillante qui conseille et accompagne**

Avec la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC), le Gouvernement trace la voie vers un État plus bienveillant, en instaurant un droit à l'erreur pour les usagers. La DITP a accompagné ce changement : les acteurs publics et les usagers se sont en particulier mobilisés dans 3 territoires pilotes (Charente, Côte-d'Or et Var) pour imaginer des solutions telles que : prévenir en informant l'utilisateur sur les erreurs les plus fréquentes, donner la possibilité de régulariser son erreur, valoriser le droit à l'erreur en communiquant, ...

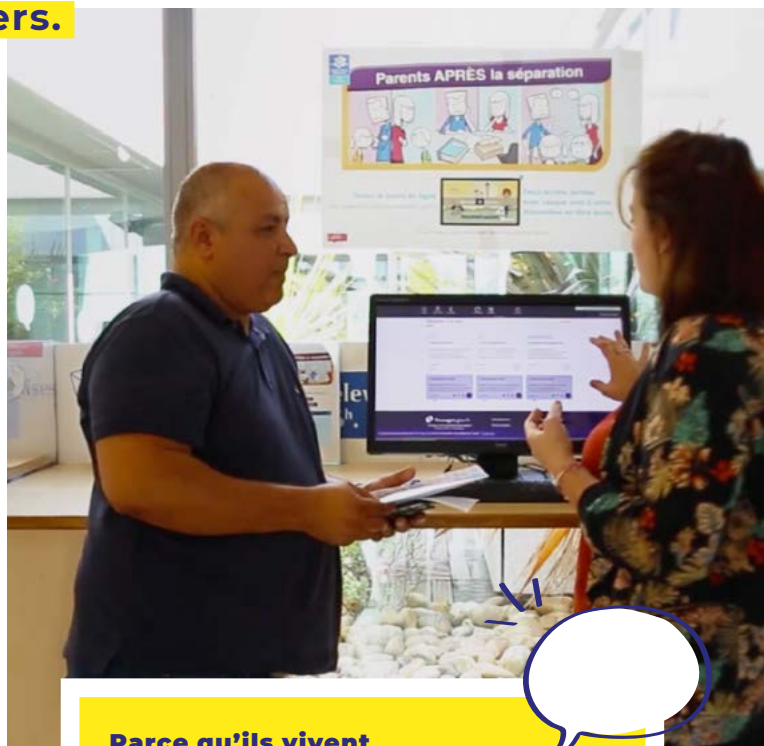
Le site [www.oups.gouv.fr](http://www.oups.gouv.fr) a été ouvert en juin 2019. Il s'agit d'un site gouvernemental d'information sur les erreurs les plus fréquentes et les moyens de les éviter, qui est centré sur l'utilisateur avec une entrée par événement de vie puis par prestation ou démarche. Il offre aussi des contenus pédagogiques, dans un langage simple et accessible à tous.

Suivre sur Twitter :

[#ESSOC](https://twitter.com/ESSOC)

[#Voxusagers](https://twitter.com/Voxusagers)

[#Transparence](https://twitter.com/Transparence)



**Parce qu'ils vivent des expériences positives ou négatives au quotidien, les usagers peuvent nous aider à améliorer les services publics, donnons-leur la parole !**

Avec [Voxusagers.gouv.fr](http://Voxusagers.gouv.fr), expérimenté à la Caisse des Allocations Familiales du Gard, à la Brigade numérique de la Gendarmerie nationale et à l'Agence nationale des titres sécurisés, les usagers peuvent désormais raconter leur expérience avec l'administration, qu'elle soit bonne ou mauvaise, et ainsi aider le service public à s'améliorer. Dès 2020, **chaque usager pourra donner son avis** et raconter son expérience sur un site internet dédié.



### L'engagement de transparence: 100% des services accueillant du public afficheront leurs résultats d'ici 2020

Avec le programme transparence l'administration rend compte aux citoyens de ses résultats pour renforcer la relation de confiance et nouer un dialogue sincère à partir de données de proximité, fiables, pertinentes pour l'utilisateur et facilement accessibles. Les 1<sup>ers</sup> résultats ont été publiés fin 2018 dans 13 réseaux et sont maintenant disponibles sur un site unique.

> Plus d'infos sur

[resultats-services-publics.fr](http://resultats-services-publics.fr)



### Le nouveau référentiel Marianne: s'engager sur un niveau de qualité de service aux usagers

En 2019, le référentiel Marianne va évoluer pour mieux prendre en compte les enjeux de la publication des résultats des services publics et la loi ESSOC. Cette évolution permettra d'inscrire le référentiel dans les chantiers majeurs de l'État pour la transformation publique. En 2020 le référentiel sera généralisé à l'ensemble des services publics.

# 69%



**des Français ont  
confiance ou plutôt  
confiance dans  
l'administration**

Baromètre de la confiance  
pour les particuliers 2018

# 3100

**sites d'accueil**

**Déjà plus de 3100 sites  
d'accueil de services  
publics affichent  
concrètement leurs  
résultats auprès  
des usagers**

# Imaginer des modalités efficaces de participations citoyennes

## Développer la participation des citoyens à la conception et la mise en oeuvre des politiques publiques

Le 3ème CITP a acté qu'aucune réforme d'ampleur ne doit être lancée sans avoir garanti les conditions d'une participation réelle et sincère des citoyens à sa conception et qu'aucun dispositif touchant directement les usagers ne peut être mis en place sans les avoir suffisamment associés.

Au-delà des consultations citoyennes, de nombreuses initiatives ont été développées ces dernières années pour favoriser la contribution active de la société civile dans l'élaboration et l'exécution des missions de services publics. Pour mieux comprendre la manière dont la participation citoyenne remodèle l'action publique, la DITP publie une étude sur les bonnes pratiques déjà observables.

> Découvrir l'étude «Citoyens acteurs  
du service public» sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr)



## Développer l'écoute des usagers pour transformer véritablement l'action publique

Écouter les citoyens, comprendre leurs attentes pour prendre les bonnes décisions: c'est cette conviction qui anime notre méthode de travail pour transformer l'action publique. Pour répondre à cet enjeu fondamental, la DITP utilise les méthodes suivantes : immersions, auditions, mobilisation des parties prenantes, consultations en ligne, études qualitatives, ...

Cette méthode a été éprouvée récemment sur l'accompagnement des bénéficiaires du RSA ou encore sur la mise en place du dispositif de consultation sur la réforme des retraites.

**Aujourd'hui on ne peut plus concevoir  
de politiques publiques sans consulter  
les citoyens. Les besoins de l'utilisateur  
doivent devenir la boussole de l'action  
publique.**





## ..... Accompagner les bénéficiaires du RSA

En appui aux travaux du Délégué interministériel à la prévention et à la lutte contre la pauvreté, la DITP a proposé d'appliquer cette approche à la problématique de l'accompagnement des allocataires du RSA pendant la phase de préparation des propositions destinées à alimenter la **stratégie nationale de lutte contre la pauvreté** :

- 18 entretiens pour préparer: bénéficiaires, professionnels de terrain, pilotes nationaux,
- 2 jours d'ateliers participatifs dans un laboratoire d'innovation.

> [modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer/pour-le-retour-a-lemploi-des-allocataires-du-rsa-imaginer-des-solutions-nouvelles-avec-la-methode-flash-360](https://modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer/pour-le-retour-a-lemploi-des-allocataires-du-rsa-imaginer-des-solutions-nouvelles-avec-la-methode-flash-360)

## ..... La réforme des retraites

La DITP a participé au **cadre stratégique général du processus et des modalités de participation** (consultation en ligne, atelier prospectif et ateliers en régions). **Des ateliers citoyens** ont été organisés pour questionner de manière crédible et sincère un groupe de citoyens représentatifs de la diversité de la population française sur ce sujet.

### Et aussi...

**1 concertation d'ampleur** associant l'ensemble des acteurs pour **améliorer l'accès, le maintien et le retour à l'emploi des personnes en situation de handicap...**

À lire p. 21





-  
**La simplicité est une exigence démocratique et économique, mais aussi une attente forte des agents.**

**Un service public plus simple c'est :**

- réduire le nombre de circulaires, de décrets autonomes (règle du un pour deux : toute norme réglementaire nouvelle doit être compensée par la suppression d'au moins deux normes existantes) pour avoir **moins de normes** ;
- utiliser toutes les **potentialités du numérique** pour faciliter le quotidien des usagers et des agents : parmi les 250 démarches identifiées, 67% sont déjà dématérialisées et 70% le seront en 2019 ;



# Des services publics plus simples



**1 citoyen sur 2** renonce à des droits ou allocations en raison des procédures administratives trop complexes

Synthèse du Grand débat

- identifier les problèmes réellement rencontrés par les usagers et **lever les blocages** ;
- explorer toutes les pistes pour **simplifier nos rouages internes** et pour cela redonner la parole aux acteurs de terrain, qui savent ce qu'il faut changer en priorité.

# Simplifier avec les acteurs de terrain

## France Expérimentation :

### Lever les obstacles rencontrés par les entreprises

France Expérimentation offre la possibilité aux acteurs économiques de faire remonter, auprès d'un interlocuteur unique, les freins législatifs et réglementaires auxquels ils sont confrontés, et de demander des dérogations dans le cadre d'expérimentations qui feront l'objet d'évaluations précises à posteriori.

Un 1<sup>er</sup> appel à projets ouvert du 3 au 31 mai 2018 a permis de recueillir des demandes d'expérimentations relevant de normes de nature législative susceptibles de figurer dans la section « expérimentations » du projet de loi PACTE. Parmi les 128 dossiers déposés dans le cadre de cet appel, 19 dossiers ont été retenus pour faire l'objet d'une expérimentation.

Un 2<sup>ème</sup> appel à projets portant sur la loi d'orientation des mobilités (LOM), ouvert du 26 septembre au 14 décembre 2018, a recueilli 45 dossiers en cours d'instruction en 2019.

En 2019, France expérimentation a accompagné plusieurs initiatives :

- le dispositif « Territoires d'industrie » (ouvert du 20 décembre 2018 au 30 avril 2019) ;
- la démarche « French Impact » (du 19 mars au 30 juin 2019).



**Être en permanence  
à l'écoute des entreprises  
pour connaître les difficultés  
qu'elles rencontrent  
et répondre concrètement  
à leurs enjeux.**

> **Plus d'infos** sur France Expérimentation  
sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr) rubrique « Nos Actions »



### Les Défis Cartes blanches :

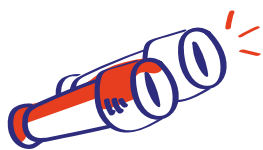
#### Faire confiance aux agents de terrain pour identifier et répondre à des problèmes usagers jusque-là sans solution

C'est en expérimentant que l'on apprend ! Il faut essayer, tâtonner, savoir prendre des risques, pour obtenir de grandes avancées. Pour cela il faut redonner des marges de manœuvre aux agents et managers publics, pour qu'ils puissent libérer toute leur capacité d'initiative. C'est tout l'esprit des Défis Cartes Blanches, qui ont permis à 24 équipes d'agents publics dans 24 territoires de prototyper des solutions nouvelles pour répondre à des problèmes usagers jusque-là sans solution.

> **Plus d'infos**

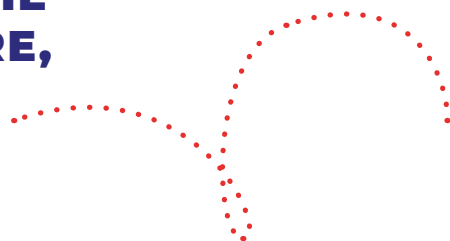
sur les Défis Carte Blanches sur [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr) rubrique «Nos Actions»

## UNE APPROCHE EXPLORATOIRE, PAR PHASES



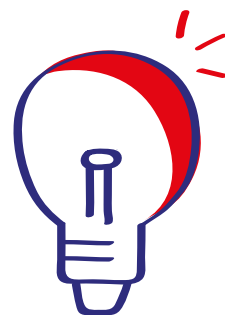
**Septembre à décembre 2018**

**Phase d'exploration :**  
diagnostic des défis par des agents publics.



**Mars à juin 2019**

**Phase d'incubation :**  
les 24 équipes lauréates reçoivent 25 000 euros pour concevoir et prototyper des solutions en réponse aux défis qu'elles ont proposés.



**A compter de septembre 2019**

**Phase d'expérimentation :**  
les 3 à 5 solutions les plus prometteuses ont reçu de 150 000 à 250 000 euros pour être développées et expérimentées dans un territoire.



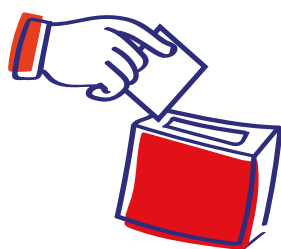
## Mission handicap :

### 113 propositions pour simplifier le parcours administratif des personnes en situation de handicap

Mandatés par le Premier ministre, Adrien Taquet, député, et Jean-François Serres, conseiller au CESE, ont été accompagnés par la DITP pour proposer une simplification du parcours administratif des personnes en situation de handicap : consultation en ligne, études qualitatives, immersions, mobilisation des parties prenantes, auditions, engagement des associations, ... Ces travaux ont irrigué les 113 propositions remises dans le rapport « Plus simple la vie », remis le 28 mai 2018 au Gouvernement.

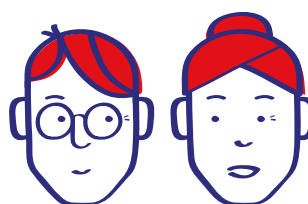


**Une approche fondée sur l'expertise des usagers, pour améliorer leurs parcours de vie et restaurer les conditions de la confiance dans leurs relations avec l'administration :**



#### Étape 1 :

**10 000 contributions et votes** via une consultation en ligne.  
**3 rapports d'analyse** basés sur plus de 95 entretiens individuels et plusieurs immersions pour approfondir les parcours de chacun.



#### Étape 2 :

**71 députés** mobilisés pour analyser **44 Maisons départementales des personnes handicapées** et auditionner les parties prenantes (cabinets ministériels, administrations centrales, déconcentrées et décentralisées, associations, opérateurs de l'État ou autorités administratives indépendantes).



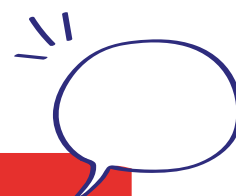


### Étape 3:

**113 propositions** pour améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap dont :  
**25 pour redonner une vraie place à leur accompagnement ;**  
**24 propositions pour simplifier le système de prestations ;**  
**64 propositions pour fluidifier les parcours et éviter les ruptures** en matière d'éducation, d'enseignement supérieur, de santé, d'insertion professionnelle, de mobilité, de citoyenneté, de logement mais également de vie affective et sexuelle.

> Lire le rapport :

[modernisation.gouv.fr/  
outils-et-methodes-  
pour-transformer](https://modernisation.gouv.fr/outils-et-methodes-pour-transformer)



# Simplifier le fonctionnement interne de l'administration

## Donner plus de marges de manoeuvre aux managers

La refonte du cadre de gestion publique pour laisser une plus grande autonomie aux managers, en contrepartie d'une responsabilisation accrue, a été engagée :

- Dès le 1er CITP, un chantier visant à donner plus de marges de manoeuvre aux managers sur les plans RH et budgétaire a été lancé ;
- Des premiers allègements ont eu lieu en 2018, comme la modification du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique qui a diminué et simplifié les contrôles et processus budgétaires ;
- En 2019 un chantier de déconcentration a été engagé sur le plan des décisions administratives individuelles et de la gestion RH et budgétaire ;
- L'étude "Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert" a été publiée en février 2019 pour recueillir les bonnes pratiques déjà existantes en matière de libération des organisations, mouvement de fond dans lequel une vingtaine d'organismes publics se sont déjà engagés.

Mobilisés ensemble, ces leviers produisent des effets pour libérer les énergies et les organisations, comme cette étude le démontre.

> Lire l'étude : [modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels](https://modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels)

## Simplifions ensemble : parce que les grandes idées de simplification proviennent souvent de ceux qui vivent la complexité

La DITP a lancé sous la houlette du secrétaire d'État auprès du MACP, le 18 février 2019, la consultation « Simplifions ensemble ! », un appel à propositions destiné à résoudre une question unique : « comment lever les blocages que vous rencontrez au quotidien ? ».

Cette consultation, destinée à tous les agents publics de l'État, donne lieu à une phase d'approfondissement mobilisant directement agents et managers cet automne.

> Consulter la vidéo de la consultation <https://youtu.be/66DjPo0ayvM>



**On ne peut pas demander aux agents de fournir un service toujours plus simple et leur offrir un cadre toujours plus complexe.**





135 000

connexions

1,6

millions  
de votes

18 838

propositions

### Thèmes de travail retenus pour approfondir les propositions de la consultation Simplifions ensemble :

- Simplifier et dématérialiser les procédures internes ;
- Adapter les outils informatiques et l'environnement de travail ;
- Donner plus d'autonomie aux agents ;
- Renforcer la communication interne, mieux associer les agents aux réformes et redonner du sens à leur travail.

### De nouveaux chantiers de simplification ambitieux

- Les ministères vont réexaminer l'ensemble des procédures et décisions administratives pour supprimer celles qui ne sont plus nécessaires et simplifier celles qui touchent le plus grand nombre et chaque ministère a élaboré un plan de simplification.
- Un chantier ambitieux sur la simplification du langage administratif est lancé, pour limiter les risques d'erreurs administratives.



**L'enjeu de l'efficacité est clé car il répond à cette préoccupation principale des Français, mais aussi parce que la rapidité de traitement contribue à améliorer la proximité du service public.**

Le contexte actuel souligne la nécessité de mettre en œuvre des réformes qui impactent directement et concrètement le quotidien des citoyens et donc de suivre avec attention leur exécution. Par ailleurs, la réussite des réformes repose avant tout sur les acteurs qui les portent, et il est donc primordial de s'assurer de l'information, de l'alignement, de la formation, de l'accompagnement de l'ensemble des contributeurs.





# Des services publics plus efficaces



# 60%

**La rapidité** de traitement  
des dossiers et de réponse  
aux demandes est  
la première attente  
des Français

baromètre Delouvrier 2018

# Réussir le programme de transformation de l'action publique

## Revoir le fonctionnement de l'État pour le rendre plus efficace

Le Gouvernement a engagé une profonde transformation de l'organisation territoriale de l'Etat. Elle vise :

- à désenchevêtrer les compétences de l'Etat avec les collectivités, les opérateurs ou les acteurs hors de la sphère publique afin de replacer chaque acteur dans son rôle et de renforcer l'action de l'Etat ;
- à réorganiser le réseau déconcentré de l'Etat pour mieux répondre aux priorités affichées par le Gouvernement, en renforçant les services responsables et en rendant le service au plus près des usagers ;
- à gagner en efficience par la mutualisation des moyens et la coopération interdépartementale ;
- à conférer aux responsables déconcentrés et notamment départementaux des pouvoirs de gestion accrus et garantir la cohérence de l'action de l'Etat au profit des territoires.

En parallèle, le Gouvernement a également lancé un mouvement de transformation profonde des directions d'administration centrale pour renforcer leur efficacité, en simplifiant leurs modes de fonctionnement, en délocalisant des services pour rapprocher les administrations des citoyens et des territoires et en allant le plus loin possible en matière de déconcentration.

**Pour assurer la réussite  
du programme, le suivi  
au plus près de l'exécution  
des réformes est essentiel.**



## Suivre l'exécution du programme de transformation de l'action publique

Pourquoi prêter une attention renforcée à la mise en œuvre des réformes ?

Il s'agit d'une transformation culturelle profonde : nous mobiliser collectivement sur l'impact des réformes – l'attention à la mise en œuvre des initiatives ayant toujours été un point faible, et trop souvent limitée à un angle juridique. Les orientations ont donc été claires dès la construction du programme de transformation : pour chaque réforme, les ministères ont désigné un chef de projet et identifié des indicateurs de résultats permettant de rendre compte de leur impact, de leurs effets concrets.



**Jérôme d'Harcourt**

Chef du département Pilotage et déploiement du programme de transformation

### Comment s'organise concrètement le suivi de l'exécution ?

Nous avons installé un dispositif inspiré des « delivery unit » pour le compte du Secrétaire général de l'Elysée et du Directeur de cabinet du Premier ministre, avec l'organisation de réunions régulières où les chefs de projet viennent rendre compte de l'impact des réformes qui doivent changer le quotidien des Français, ou qui présentent des enjeux de transformation particulièrement importants.



**Très longtemps, on s'est peut-être trop préoccupé de la construction d'un programme de réformes, d'annonces, sans mesurer combien la bonne mise en œuvre des réformes nécessite d'être suivie de très près.**

### Quel est le rôle de la DITP ?

Nous échangeons constamment avec les ministères pour expliciter les attentes, notamment les aider à entrer dans une logique d'analyse de risques et d'orientation résultat. Afin que nous soyons collectivement mobilisés sur le fond, nous avons pris soin en amont de simplifier drastiquement les modalités du suivi, grâce à une application numérique que renseignent directement les chefs de projets. Enfin, nous réalisons des synthèses régulières sur l'avancement du programme de transformation.

## Accompagner les ministères dans la mise en œuvre de leurs plans de transformation

La DITP met à disposition des ministères des équipes qui leur permettent de s'assurer du niveau d'ambition des réformes et de garantir leur réalisation dans les délais impartis et avec les résultats attendus. Nous proposons ainsi de les accompagner sur quelques projets emblématiques, tels que ceux présentés ci-dessous.

« Nous avons impliqué les agents opérationnels et tout l'encadrement pour proposer de nouvelles méthodes de construction des services numériques : la DNUM sera un moteur d'innovation et elle contribuera à une plus grande réactivité des développements de produits. »

Pauline et Christophe,  
Appui à la création de la DINUM  
au Ministère de l'Intérieur



« Il faut actuellement 465 jours en moyenne en France pour accéder à un diagnostic dans un Centre Ressource Autisme (CRA), structure régionale de dépistage des troubles du spectre autistique.

Notre mission a permis par un diagnostic de terrain de révéler le caractère multifactoriel de cette situation et de proposer un plan de réduction des délais adapté, aujourd'hui en cours de déploiement par la Délégation interministérielle Autisme et Trouble du neuro-développement. »

Sophie et Clotilde,  
Délégation interministérielle Autisme  
et Trouble du neuro-développement.



« Le Service public de l'insertion a été annoncé par le Président de la République le 13 septembre 2018, comme l'un des piliers de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté. En lien avec la Délégation à la lutte contre la Pauvreté, notre mission a principalement visé à définir une offre de services adaptée, à partir d'ateliers avec des bénéficiaires du RSA, des opérateurs et des employeurs, avec comme finalité de donner rapidement les meilleures chances de retour à l'activité / emploi et de garantir un parcours fluide.

Isabelle et Lionel,  
SPI





« Nous avons accompagné la préfiguration de l'Agence France Territoires pour apporter une aide à la définition de son offre de service : revue des missions et activités des 3 entités fusionnées (Commissariat général à l'égalité des territoires, l'Établissement public national d'aménagement et de restructuration des espaces commerciaux et artisanaux (EPARECA) et l'Agence du numérique) ; qualification des attentes des futurs bénéficiaires de l'agence). »

Mélissa et Julia,  
ANCT



« Dans un esprit de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes, nous avons réalisé dans un délai très court, une analyse approfondie de la faisabilité technique, juridique et opérationnelle de la mise en œuvre d'une intermédiation des pensions alimentaires. »

Léa et François,  
Pensions alimentaires



**La DITP a été saisie par la Ministre des Outre-Mer pour transformer l'administration nationale et locale de l'Etat et adapter son organisation à la situation des Outre-mer. Nous avons analysé l'ensemble des politiques publiques territorialisées de façon transversale, dans une logique d'impact pour les usagers, les agents et les finances publiques. Ces travaux ont nourri les grands axes de la réforme fixés en janvier 2019 par le Premier Ministre puis concrétisés dans le décret présenté le 28 août 2019 en conseil des ministres.**

Marie-Claire et Pauline,

Transformation de l'administration nationale et locale de l'État pour les Outre-mer

### Un accès à des marchés interministériels pour faciliter la mise en œuvre des projets des ministères

La DITP a conçu le marché de conseil de l'État, notifié en juin 2018, qui permet à l'ensemble des ministères de bénéficier d'appuis pour mener leurs actions de transformation. Il offre des prestations couvrant l'ensemble des phases d'un projet, de l'élaboration de la stratégie, à la conception et la mise en œuvre d'une politique publique, jusqu'à l'amélioration des performances des services publics et la réingénierie des processus.

Un autre marché interministériel porte sur l'accompagnement managérial et permet la conception et l'animation de dispositifs de formation-action, d'accompagnement individuel collectif et de facilitation de l'intelligence collective à destination des acteurs de la transformation publique.

## Investir pour transformer : pour réussir la transformation de l'action publique il faut d'abord accepter d'investir des moyens

La transformation est bien engagée dans le secteur public, mais c'est en y consacrant des moyens que nous réussirons : avec le Fonds pour la transformation de l'action publique, ce sont 700 M€ sur 5 ans investis pour relever ce défi.

Depuis sa création le FTAP a investi 351 M€ dans 63 projets qui doivent dégager **environ 700M€ d'économies cumulées** pour l'État de 2019 à 2022 et, au-delà, **des économies annuelles pérennes d'environ 400 M€**.

Suivre sur Twitter :  
**#FTAP**

### Exemples de projets

- **Projet Health Data Hub (Ministère des Solidarités et de la santé - DRESS) :** créer une infrastructure de données "big data" en santé



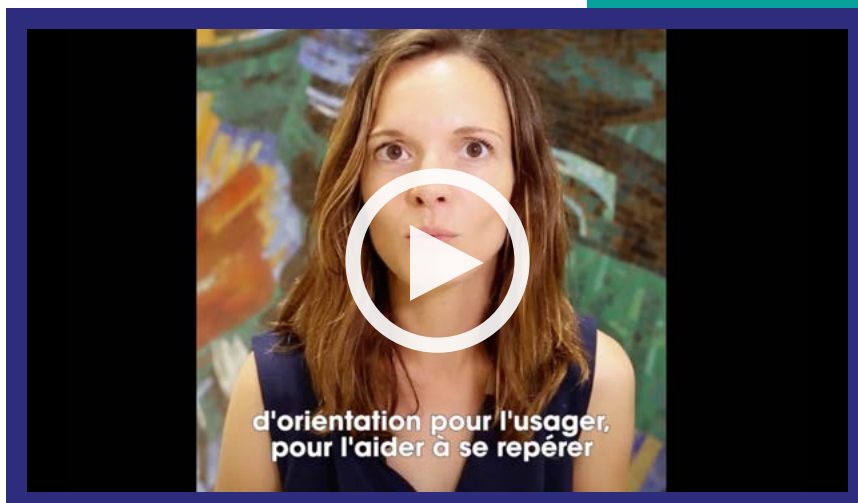
- **Intelligence emploi (Ministère du Travail – Pôle emploi) :** installer l'intelligence artificielle au sein de Pôle emploi comme levier d'accélération au retour à l'emploi durable.



> **Plus d'infos** sur le FTAP sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr) rubrique « Action Publique 2022 »

- **Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (Ministère de l'Action et des comptes publics – DGFIP) :** améliorer l'efficacité du contrôle fiscal en renforçant le ciblage des dossiers contrôlés grâce au datamining et à l'intelligence artificielle.





> [modernisation.gouv.fr/sinspirer-pour-transformer/les-eclaireurs-de-la-transfo-18-batir-une-porte-dentree-unique-pour-les-administres](https://modernisation.gouv.fr/sinspirer-pour-transformer/les-eclaireurs-de-la-transfo-18-batir-une-porte-dentree-unique-pour-les-administres)



- **Dématérialisation des démarches administratives et des aides financières (Ministère de la Culture) :**  
dématérialiser l'ensemble des démarches administratives et aides financières traitées en administration centrale et dans les services déconcentrés au ministère de la culture (demandes d'information, de subventions, d'autorisations d'urbanisme sur site classé ou de travaux sur des monuments historiques, de licences d'entrepreneurs du spectacle, de certificats d'exportation de biens culturels ...).



- **Pôle de l'État bisontin, un accélérateur de la modernisation de l'État en Bourgogne-Franche-Comté (SGAR BFC) :**  
repenser le service rendu aux usagers à travers la conception d'un accueil innovant avec une plateforme de renseignements et d'expression des usagers 24h/24h.



- **Code du travail numérique (Ministère du Travail) :**  
développer un outil numérique permettant à tous d'accéder facilement à l'état actualisé de l'ensemble du droit du travail quelle qu'en soit la source.

# Diffuser la culture de la transformation

## Mettre en réseau et former les acteurs

### Le Campus de la transformation publique :

permettre aux managers publics  
et à leurs équipes de développer  
leur savoir-faire et savoir-être pour  
réussir les projets de transformation

Face à l'accélération des réformes, à l'exigence accrue des citoyens et de leurs représentants, à l'évolution rapide de la technologie, les acteurs publics doivent transformer leur organisation interne, leurs outils et leur offre de services. Dans ce contexte, le Campus de la transformation les accompagne grâce à des parcours de formation sur-mesure, des approches pédagogiques innovantes et numériques, des contenus accessibles à tous les agents publics.

> **Plus d'infos** sur le Campus sur [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr) rubrique « le Campus »



### Depuis novembre 2018, le campus c'est...

- **70 ateliers**  
organisé sur un an
- **800 participants**
- **99%** de satisfaction  
(dont 70% de très satisfaits)
- **55% dispensés en région**
- **45% dispensés à Paris**



### La Semaine de l'Innovation Publique...

Organisée depuis 2014, la Semaine de l'innovation Publique permet, chaque année, de découvrir et de comprendre ce que recouvre l'innovation publique, les nouvelles méthodes de conception des politiques publiques qu'elle propose et les finalités qu'elle poursuit (amélioration de la qualité de service, accompagnement du changement, développement de l'administration numérique...). C'est aussi l'occasion pour les usagers de rencontrer les hommes et les femmes qui innovent dans le secteur public et d'appréhender les enjeux de l'innovation publique dans le cadre de la transformation de l'administration du 21<sup>ème</sup> siècle. En 2018, près de 25 000 agents et usagers auront participé à 300 événements partout en France.

> **Plus d'infos** sur la Semaine de l'Innovation publique sur [modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr) rubrique "nos actions"





> **Plus d'infos** sur les communautés sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr)  
rubrique « Le Hub des communautés »

## Les communautés de transformateurs

Depuis quelques années, les communautés professionnelles se développent dans la fonction publique pour répondre à un besoin croissant de transversalité, de co-construction et d'échange de pratiques entre pairs. Pour aider les agents et managers publics à repérer facilement la communauté qui peut booster les projets, la DITP propose depuis avril 2019 un "Hub des communautés" qui fédère et valorise en ligne les communautés qui partagent l'envie de "transformer les administrations".

> **En savoir plus** sur [modernisation.gouv.fr/le-hub-des-communautes](https://modernisation.gouv.fr/le-hub-des-communautes)



## Le lieu de la transformation publique en 2019 !

Le 77 avenue de Ségur, lieu interministériel de la transformation publique, a ouvert ses portes en octobre 2019. Il a pour vocation d'incarner la dynamique de la transformation publique en se mettant au service des projets qui viendront s'y installer. Plus qu'un simple espace, le lieu est un véritable accélérateur des transformations et accompagne les porteurs de projets en les formant, en leur donnant des ressources et en les mettant en réseau.

## Faire le pari de nouvelles approches

### Ni réglementation, ni taxation : les sciences comportementales au service d'une troisième voie pour l'action publique

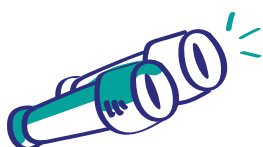
Proposer des solutions adaptées aux comportements réels et aider nos concitoyens à prendre une décision éclairée tout en préservant leur liberté de choix : c'est ce que proposent les sciences comportementales en replaçant les attentes et les pratiques des usagers au cœur de la fabrique de la décision publique.

## L'équipe

### Sciences comportementales



## LA DITP ET LES SCIENCES COMPORTEMENTALES EN 4 DATES :



**Mai 2018 :**

### Appel à manifestations d'intérêt

Un appel à manifestations d'intérêt pour identifier des problématiques de politiques publiques susceptibles d'être accompagnées dans le cadre d'une approche comportementale.

**35 sujets de tous horizons administratifs soumis et 7 lauréats** (santé, sécurité sociale, lutte contre les discriminations, développement de l'enfant, développement durable, information des consommateurs...)



**20 novembre 2018 :**

### Naissance de la communauté « Sciences comportementales »

La communauté sensibilise les agents publics à l'approche comportementale et leur propose des outils.

L'accompagnement de la DITP prend la forme d'ateliers thématiques mêlant regards d'experts en sciences comportementales et mises en situations pratiques autour des problématiques des acteurs administratifs.



### Depuis début 2019 :

#### Des études au service de l'approche comportementale :

- « Transition écologique : quel apport des sciences comportementales ? »
- « Vaincre la phobie administrative grâce aux sciences comportementales »
- « Travailler mieux : les sciences comportementales se mettent au boulot ! »



### Été 2019 :

Ouverture d'un chantier ambitieux sur **la simplification des documents administratifs** pour limiter les risques d'erreurs administratives.

Une adresse a été mise en place pour signaler les documents administratifs difficilement compréhensibles par l'utilisateur :

[simplifions@modernisation.gouv.fr](mailto:simplifions@modernisation.gouv.fr)

## Anticiper et capitaliser sur les transformations numériques

Le numérique ne signifie pas moins de contact humain mais permet un recentrage des agents sur leur cœur de métier.

### Un appel à manifestation d'intérêt autour des enjeux de l'intelligence artificielle

Destiné aux opérateurs directs de services publics au niveau de l'État, cet appel à manifestation d'intérêt lancé par la DITP et la DINSIC s'adressait essentiellement à des acteurs publics encore peu avertis du potentiel de ces technologies, et désireux d'expérimenter à la fois des approches et des modes de travail innovants pour aborder sous un autre angle leurs problématiques métier. En novembre 2018, après 52 dossiers analysés, 6 lauréats ont été dévoilés par le secrétaire d'État au Numérique, Mounir Mahjoubi. 15 nouveaux lauréats ont été annoncés en juillet 2019 à l'occasion de la 2ème vague de l'appel à manifestation d'intérêt

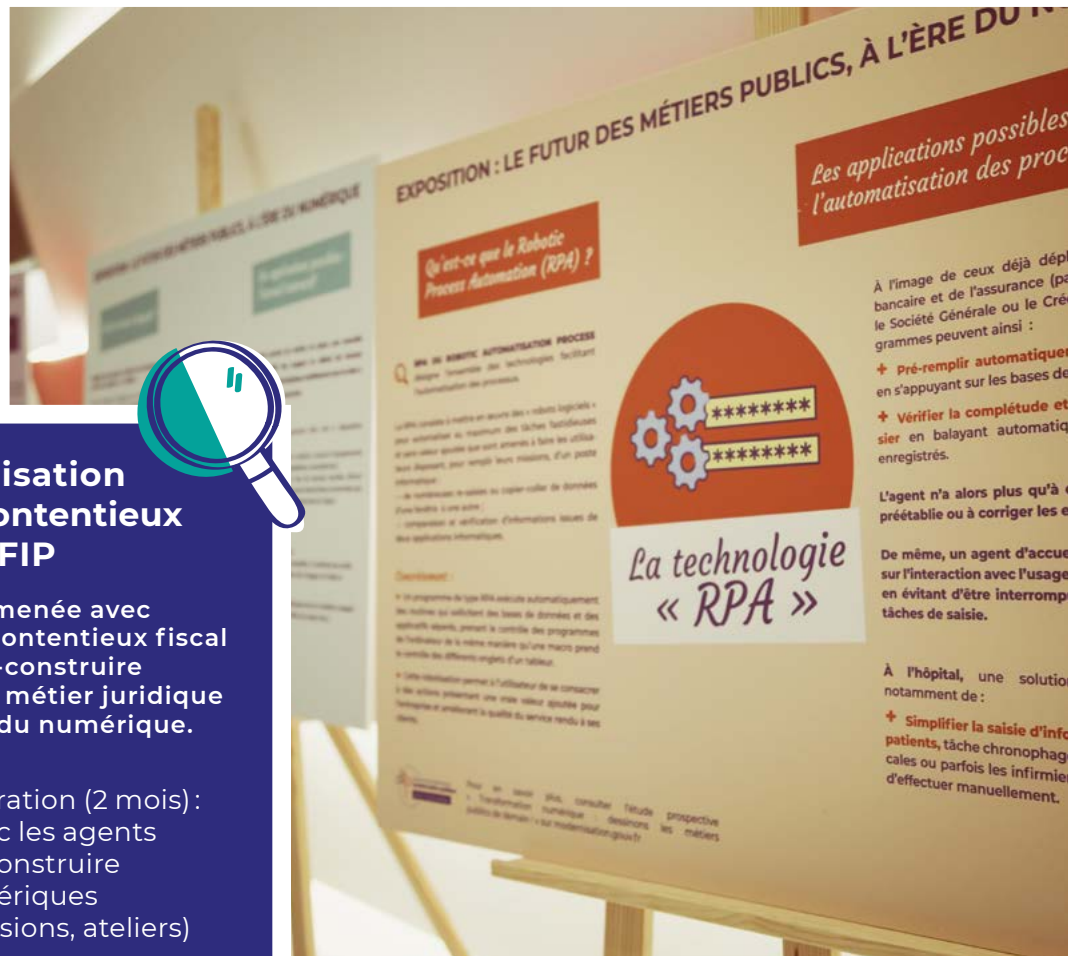
## Quelques projets lauréats



- **Détecter par images des irrégularités d'occupation des sols**  
Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) de l'hérault
- **Cibler les contrôles de restaurants à partir des commentaires d'utilisateurs**  
Ministère de l'agriculture et de l'alimentation - direction générale de l'alimentation
- **Mieux maîtriser les risques et les activités nucléaires**  
Autorité de sûreté nucléaire (ASN)
- **Mieux orienter les contrôles de la police de l'environnement grâce à l'IA**  
Agence française pour la biodiversité

> Retrouvez tous les projets lauréats sur [modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr) rubrique « Outils et méthodes pour transformer »





## Étudier la digitalisation des métiers du contentieux fiscal avec la DGFIP

Une expérimentation menée avec les agents du service contentieux fiscal de la DGFIP afin de co-construire une trajectoire pour le métier juridique de la fiscalité à l'aune du numérique.

- Une phase d'exploration (2 mois) : pour identifier avec les agents les irritants et co-construire des solutions numériques (entretiens, immersions, ateliers)
- Une phase de prototypage : un outil développé en mode test et expérimenté avec les agents, en situation réelle
- Une phase de pérennisation : développement d'un plan d'action métiers, mobilisation, premiers développements

### Une étude sur la transformation numérique des métiers

70% des métiers publics sont amenés à changer profondément dans les 5 prochaines années. Pour accompagner ces transformations et explorer leurs impacts, la DITP a lancé en avril 2018 une étude prospective qui réinterroge les métiers publics à l'aune du numérique. Un 2ème tome a été publié en juillet 2019 explorant des métiers tels que le chercheur, le médecin, l'aide-soignant, l'agent de bio nettoyage, le militaire et le personnel d'encadrement.

> **Découvrir l'étude** sur la « Transformation numérique : Dessinons les métiers publics de demain ! » sur [modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels](https://modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels)



# Organigramme de la DITP



## Département Pilotage et déploiement du programme de transformation

**Nous animons le programme** de transformation de l'action publique et préparons les comités interministériels de la transformation publique.

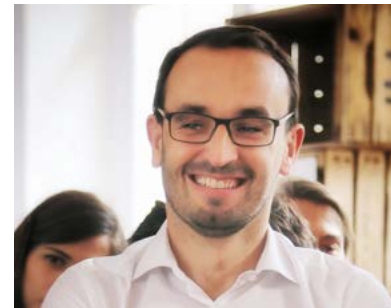
**Nous suivons l'exécution** des plans de transformation ministériels et des réformes prioritaires du Gouvernement, en lien avec les ministères, et nous pilotons le Fonds pour la transformation de l'action publique. Nous portons l'ambition de transformation interne du fonctionnement de l'État.

**Nous assurons les fonctions de cabinet.**

**Nous déployons** les programmes interministériels pour mettre les usagers au coeur de nos services publics, tels que transparence des résultats, droit à l'erreur, Voxusagers, engagements Marianne, France expérimentation.

**Chef de département : Jérôme d'Harcourt**

**[sec.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:sec.ditp@modernisation.gouv.fr)**



## Délégué Interministériel à la Transformation Publique

**Thomas Cazenave**

**[sec.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:sec.ditp@modernisation.gouv.fr)**



## Mission communication

**Nous communiquons** auprès des managers et agents publics afin de partager la stratégie de transformation de l'action publique, le sens, les objectifs et son avancement. Nous réalisons interviews, reportages en immersion et portraits de transformateurs afin de valoriser la transformation publique. Nous veillons à amplifier le rayonnement des actions menées, via la presse et les réseaux sociaux.

**Cheffe de la mission : Anne-Laure Le Gavrian**

**[communication.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:communication.ditp@modernisation.gouv.fr)**



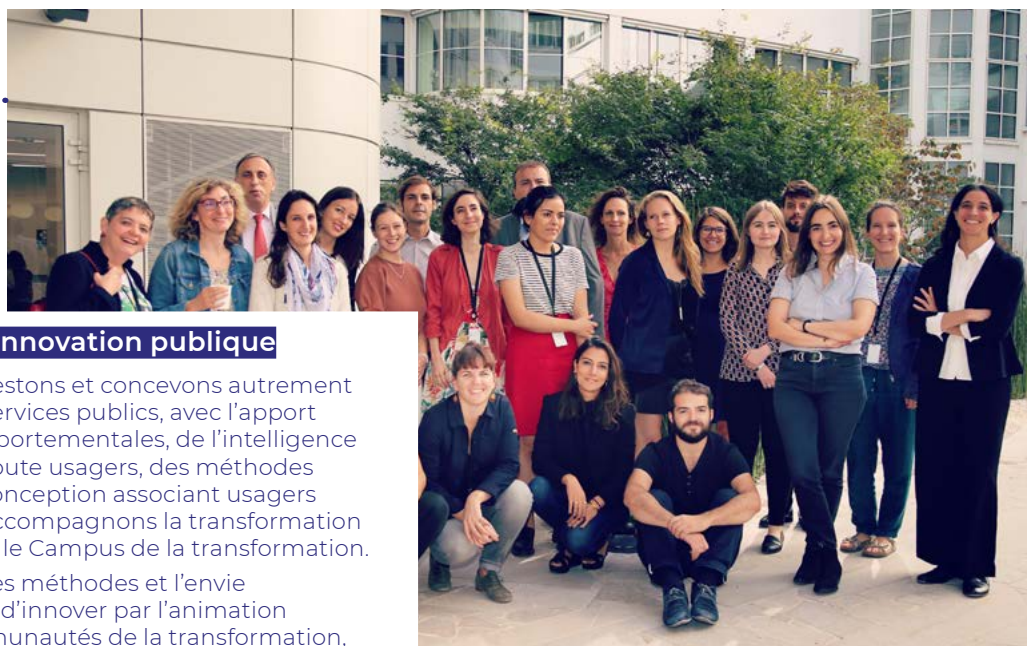


### Mission soutien

**Nous soutenons** les projets portés par la DITP en assurant la disponibilité des ressources humaines, financières et techniques utiles à la direction, ses agents et leurs partenaires. Nous outillons la transformation publique en coordonnant budgets et marchés que nous préparons et mettons à disposition de l'ensemble des administrations.

**Chef de la mission : Jean-Michel de Guerdauid**

[soutien.ditp.modernisation.gouv.fr](mailto:soutien.ditp.modernisation.gouv.fr)



### Département Innovation publique

**Nous innovons**, testons et concevons autrement les politiques et services publics, avec l'apport des sciences comportementales, de l'intelligence artificielle, de l'écoute usagers, des méthodes de design et de conception associant usagers et agents. Nous accompagnons la transformation managériale avec le Campus de la transformation.

**Nous diffusons** ces méthodes et l'envie de transformer et d'innover par l'animation du Hub des communautés de la transformation, des lab d'innovation dans les territoires et organisons la Semaine Annuelle de l'innovation publique.

**Cheffe de département : Aude Costa de Beauregard**

[innovation.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:innovation.ditp@modernisation.gouv.fr)



### Service Accélération des transformations

**Nous accélérons** les transformations en aidant les ministères à concevoir et déployer les réformes prioritaires du gouvernement et initiations des projets interministériels. Nous couvrons toutes les grandes thématiques associées à un projet : définition de la stratégie « métier » ou du plan de déploiement, efficacité opérationnelle, réorganisation, expérience usager, transformation numérique, conduite du changement, mise en place d'un dispositif de pilotage.

**Chef de service : Axel Rahola**

[acceleration.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:acceleration.ditp@modernisation.gouv.fr)





[modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr)



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'ACTION ET DES  
COMPTES PUBLICS