



**MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



PROJET STRATÉGIQUE POUR L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT

2022-2025





sommaire

Introduction : « Avancer, ensemble...»

1- Les principes d'action de l'ATE 7

- 1.1. *Cohérence et complémentarité* 8
- 1.2. *Déconcentration* 11
- 1.3. *Simplicité et efficacité* 12
- 1.4. *Proximité* 13

2- L'organisation et le fonctionnement de l'ATE : mobiliser les compétences, consolider les dynamiques, accompagner l'innovation..... 17

- 2.1. *Adapter le management des équipes au nouveau cadre de l'ATE*..... 18
- 2.2. *Adapter le cadre du dialogue social* 20
- 2.3. *Consolider la nouvelle organisation de l'ATE* 21
- 2.4. *Faire aboutir les chantiers de convergence*..... 23
- 2.5. *Investir dans les outils numériques* 24
- 2.6. *Clarifier et optimiser les relations entre chaque niveau d'administration* 26
- 2.7. *Refonder le dialogue de gestion dans une approche objectifs/moyens* 29

3- L'ATE, composante de l'efficacité des politiques nationales : un État localement rassemblé, cohérent et reconnu, dans l'action et dans le partenariat et dans l'urgence opérationnelle.....	33
3.1. <i>Une adaptation permanente aux besoins des territoires..</i>	34
3.2. <i>Une nouvelle approche des relations avec les acteurs locaux : collectivités territoriales, entreprises, associations et citoyens.....</i>	38
3.3. <i>Un État territorial adapté à la gestion des crises</i>	40
3.4. <i>Des agents compétents et motivés au service de l'action publique</i>	43
3.5. <i>La feuille de route interministérielle des préfets : un engagement partagé entre tous les services.....</i>	46



Dix ans après la mise en œuvre de la RéATE (réforme de l'administration territoriale de l'État), le travail de structuration des services déconcentrés de l'État se poursuit.

Avec la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE), de nouvelles organisations ont vu le jour autour des secrétariats généraux communs (SGC-D) et des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) ou directions départementales du travail, de l'emploi, des solidarités et de la protection des populations (DDETS-PP). Des évolutions ont également été réalisées au niveau régional, notamment par la création des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) et des délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES).

De même, alors qu'un programme support commun (le P. 354, commun aux préfetures, aux directions départementales interministérielles-DDI- et aux directions régionales-DR- du périmètre RéATE) était créé par la loi de finances pour 2020, le ministère de l'Intérieur a été chargé, par décret du 14 août 2020, de l'organisation et de l'animation des DDI, dans une relation de partenariat avec les ministères « métier » compétents (ministère chargé de l'Agriculture et de l'Alimentation, ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, ministère de la Transition Écologique, ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, ministère des Solidarités et de la Santé). Ces évolutions sont accompagnées par de nombreux chantiers de transformation parmi lesquels les démarches de convergence concernant les thématiques transversales (RH, numérique, budgétaire...).

Ces évolutions se sont inscrites dans un contexte de crise sanitaire qui a modifié les méthodes de travail et de management notamment avec le déploiement du télétravail et des outils de visioconférence.



La volonté du gouvernement est donc bien d'adapter les politiques nationales aux réalités des territoires et à la proximité des services publics. Ces dernières années ont en effet confirmé combien le besoin d'un État qui soit proche et incarné par des agents compétents et bienveillants, s'exprime fortement sur divers sujets comme la protection des plus fragiles, les politiques d'emploi et d'insertion mais aussi sur des sujets de développement, de protection de l'environnement ou de sécurité sous toutes ses formes, ou pour la gestion des crises. L'État n'est pas chef de file de toutes les politiques publiques mais il reste celui vers qui l'on se tourne pour coordonner, en tant que nécessaire, les acteurs publics.

Face à ces enjeux, et aux attentes des Français, la co-construction par tous les acteurs de l'État d'une vision stratégique, interministérielle de l'administration territoriale de l'État (ATE) constitue un levier indispensable pour éclairer la feuille de route des prochaines années. Elle l'est aussi pour concevoir les initiatives qui mériteraient d'être engagées afin de consolider les évolutions récentes, d'affirmer l'unité d'action de l'État, de fédérer les gouvernances. Cette cohérence sera d'autant plus aisée à réussir qu'elle se fera dans le respect des missions et des compétences de chacun, tout en recherchant leur complémentarité et leur meilleure articulation interministérielle. Le préfet, garant de l'action de l'État et de la coordination interministérielle, interlocuteur de référence pour la société et les partenaires de l'État s'appuie sur les compétences des services déconcentrés pour décliner les politiques nationales.

Le projet stratégique de l'administration territoriale de l'État a donc été élaboré dans le cadre de la mission confiée au ministère de l'Intérieur, en pleine cohérence avec le pilotage des compétences métiers, en valorisant les structures territoriales, ainsi que le travail des agents qui s'y engagent et les projets qui s'y construisent.

*

Le Projet Stratégique de l'Administration Territoriale de l'État (PSATE) couvre la période 2022/2025. Il propose de nombreuses modalités et ouvre plusieurs possibilités techniques pour donner à l'application des politiques nationales leur meilleur impact territorial. Il traite de l'action conduite au niveau départemental et des relations entre ce niveau et les niveaux national et régional, mais ne couvre pas l'action propre du niveau régional.

Le projet stratégique concerne tous les territoires de métropole et des outre-mer. Il s'applique avec les adaptations nécessaires dans les territoires où l'organisation des services de l'État est particulière.

Il s'adresse à l'ensemble des agents en préfectures, sous-préfectures, directions départementales interministérielles (DDI), secrétariats généraux communs, et directions et services placés sous l'autorité du préfet dans les départements et régions d'outre-mer, dans les collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie, qu'ils soient ou non en situation d'encadrement, ainsi qu'aux membres du corps préfectoral et aux équipes de direction des DDI.

Il se donne pour ambitions :

- d'explicitier le positionnement de l'ATE dans l'organisation globale de l'État déconcentré et la mise en œuvre des politiques publiques;

- de conforter la gouvernance locale de l'ATE autour des principes d'unité d'action et de collégialité;
- de préciser le pilotage de l'ATE au niveau central;
- de simplifier la gestion et faciliter la vie des agents;
- d'adapter l'administration territoriale à l'attente des acteurs locaux.

Les principes exposés dans le PSATE s'entendent sans préjudice des garanties concernant le système d'inspection du travail placé sous l'autorité de la direction générale du travail.

Le projet stratégique repose sur un ensemble de valeurs qui fonde l'ATE :

- La cohérence et l'unité d'action de l'État, dans une vision qui associe la promotion des intérêts nationaux et des politiques nationales à la diversité des contextes territoriaux et des attentes exprimées par les acteurs locaux.
- La collégialité, premier principe qui doit guider les échanges, la prise de décision, l'application et le suivi de celle-ci. La cohésion est en effet une condition nécessaire au processus décisionnel, afin de permettre au préfet de prendre la décision la plus circonstanciée.
- L'efficacité du dernier kilomètre dans la mise en œuvre des politiques nationales. La bonne compréhension des objectifs visés par les politiques nationales est déterminante pour leur bonne adaptation aux réalités locales. Cette recherche d'efficacité dans la mise en œuvre constitue un lien fort entre administration centrale et services déconcentrés.
- La bienveillance fondée sur la reconnaissance du travail et la coopération. Elle doit permettre une communication fluide au sein des structures, en apportant du sens dans le travail et de la confiance mutuelle, favorisant autonomie et responsabilités.

Le projet s'inscrit dans une dimension interministérielle qui lui apporte :

- une analyse globale fondée sur une connaissance fine des territoires;
- un ensemble de compétences en phase avec les enjeux des politiques nationales;
- un collectif engagé, solidaire dans les crises et motivé par le sens de l'action au service des citoyens.

Le ministère de l'intérieur présentera un rapport annuel au comité des Secrétaires généraux qui assurera le suivi du présent projet stratégique et proposera les évolutions nécessaires. Le comité de pilotage de l'administration territoriale de l'État, autour des secrétaires généraux adjoints, en assurera le suivi opérationnel

Le bilan de sa mise en œuvre sera présenté au CTS des préfetures et au CT des DDI une fois par an et, à l'initiative des SG ministériels, aux CTM ministériels et instances spéciales.

Le PSATE pourra aussi faire l'objet d'une présentation aux comités techniques locaux, notamment dans le cadre de sa déclinaison en projet stratégique départemental.

Jean-Benoît ALBERTINI
Secrétaire général du ministère de l'Intérieur

Partie 1



Les principes
d'action de l'ATE

1 - Les principes de l'action de l'ATE

1.1. Cohérence et complémentarité

Dans un cadre normatif complexe, la cohérence et la complémentarité des missions entre les acteurs de l'ATE sont essentielles pour garantir l'efficacité de l'action qui est attendue des interlocuteurs et partenaires de l'État. Cette unité d'action suppose la fédération des expertises qui sont mobilisées au niveau territorial.

Aux niveaux départemental, régional et zonal, cette cohérence de l'État est incarnée par le préfet. Il est le garant de l'exécution des politiques portées par chacun des ministres dont il est le représentant dans les territoires (article 72 de la constitution). Chacun des agents qui est au service de l'État occupe une place dans cette cohérence d'ensemble.

Il appartient au préfet de prendre en compte les enjeux locaux, avec le concours des services déconcentrés et des opérateurs dans leur diversité, dans le respect des orientations du gouvernement et des missions qui lui sont confiées par le décret du 29 avril 2004 sur les pouvoirs des préfets⁽¹⁾.



L'articulation entre les enjeux sectoriels et la transversalité de l'action trouve son point d'équilibre dans l'animation territoriale. Celle-ci permet à l'État local

1. Dans les collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie, les pouvoirs du représentant de l'État et l'organisation et l'action des services de l'État sont fixés par des textes législatifs et réglementaires propres à chacun de ces territoires, sans préjudice des garanties concernant le système d'inspection du travail placé sous l'autorité de la direction générale du travail.

d'apporter force et lisibilité à l'action nationale. Dans cet ensemble, chaque échelon territorial exerce ses missions et mobilise ses compétences juridiques et techniques dans une logique de subsidiarité, de complémentarité et de co-construction de la stratégie territoriale afin d'obtenir le meilleur impact.

L'efficacité des politiques nationales implique ainsi une mobilisation et une convergence de l'action au niveau central, régional et départemental, afin de garantir leur mise en œuvre jusqu'au dernier kilomètre.

Le bon déploiement de certaines politiques nécessite des échanges réguliers directement entre l'administration centrale, les préfets et les DDI en associant l'échelon régional, dans une approche partagée sur les priorités et les enjeux. Pour d'autres, l'animation peut être principalement assurée par le niveau régional. Les administrations centrales et régionales apportent aux DDI les outils pour mieux mobiliser les acteurs et les territoires.

Les revues des missions engagées dans plusieurs ministères (MAA, MTE, MCAS) contribuent à cet objectif d'adaptation aux objectifs fixés, aux moyens disponibles et aux évolutions sociétales et technologiques.

L'enjeu de complémentarité suppose de construire une collaboration plus étroite entre les préfets, les services des ministères hors périmètre de l'ATE et les opérateurs de l'État, dans le respect des compétences dévolues à chaque service. Les opérateurs jouant un rôle important dans la mise en œuvre des politiques conduites par le Gouvernement, leur pilotage revêt une dimension stratégique, y compris dans son approche territoriale. Il est donc nécessaire de mettre en évidence les interactions avec les autres acteurs du territoire qui participent aussi à la mise en œuvre des mêmes politiques.

La crise sanitaire, le plan de soutien à l'économie et le plan de relance, ont révélé une nouvelle fois la nécessité d'une communication interne et externe de l'État plus intégrée et plus affirmée renforçant la visibilité de l'action de l'État et des opérateurs qui disposent d'un réseau territorial. La cohérence de cette communication doit être assurée localement par les préfets dans une logique interministérielle et de proximité en s'appuyant sur l'expertise métier propre aux différentes politiques publiques.

Orientation générale

La territorialisation de l'action publique doit permettre de renforcer l'unité d'action de l'État local dans un esprit de cohérence et de complémentarité interministérielle, quel que soit l'acteur qui agit au nom de l'État.

Objectifs immédiats :

Au niveau des administrations centrales

- Associer les préfets et les services déconcentrés à l'élaboration des revues de mission et partager avec eux les conclusions. Les revues de mission pourront en tant que de besoin clarifier les missions attendues des niveaux départemental et régional, dans le respect des principes de la charte de la déconcentration.
- Proposer, dans le cadre des revues de missions ministérielles, des modalités d'animation des réseaux adaptées aux évolutions de l'organisation de l'ATE.
- Relancer le groupe de travail sur la communication de l'État en services déconcentrés avec le SIG (circulaire 17/02/2020).

Au niveau des administrations déconcentrées

- Associer, en tant que de besoin, les services déconcentrés de tous les ministères dans une cohérence.
- ATE en précisant les modalités d'animation des services.
- Instaurer des relations régulières entre les préfets et les opérateurs pour lesquels le préfet n'est pas délégué territorial, selon les modalités les plus appropriées localement et convenues avec les dirigeants de ces opérateurs.
- Organiser des formations en continu et en commun à la communication externe pour les cadres supérieurs de l'ATE.

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Garantir l'unité d'action sur les territoires, notamment en cas de crise.
- Élaborer un document cadre pour l'État local (charte graphique, principes rédactionnels, utilisation des réseaux sociaux), incluant les opérateurs, afin de donner plus de visibilité et d'unicité à la communication de l'État.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Mieux articuler les missions et les expertises entre les niveaux d'administration pour être plus efficient dans la mise en œuvre des politiques.
- Rendre la communication de l'Etat et de ses opérateurs plus lisible et plus visible ; s'appuyer sur des outils adaptés aux différents publics.

1.2. Déconcentration

La logique de territorialisation répond à un besoin d'efficacité des politiques nationales. Elle plaide pour une déconcentration qui responsabilise davantage l'ATE et lui permet d'adapter son organisation afin de promouvoir le développement durable et la cohésion des territoires.

Elle repose sur une confiance mutuelle avec l'échelon de proximité. Il s'agit donc pour l'ATE de développer les possibilités de déconcentration (notamment RH et budgétaire) mais aussi de différenciation et d'expérimentation pour tenir compte des différences tant en termes de ressources et de dynamiques territoriales que de capacités mobilisables au sein des services de l'administration territoriale de l'État. Le besoin de recourir à des expertises ou à des mutualisations régionales ou interdépartementales s'exprime de manière différente selon les départements.

La réintroduction d'une plus grande proximité passe aussi et nécessairement par des marges accrues de décision et de responsabilité au niveau territorial. Il s'agit d'une condition essentielle d'une mise en œuvre efficace des politiques ministérielles, notamment pour lutter contre les inégalités territoriales.

Ainsi, il conviendrait d'associer pleinement les acteurs de terrain en prenant mieux en compte leurs propositions et en leur offrant des marges de manœuvre dans les prises de décisions.

Orientation générale

La territorialisation de l'action gouvernementale doit s'accompagner de la pleine utilisation des marges de manœuvre d'organisation et de gestion afin que l'ATE soit agile et adaptée aux territoires et qu'elle atteigne son objectif d'efficacité et de visibilité dans la mise en œuvre des politiques nationales.

Objectifs immédiats :

Au niveau des administrations centrales

- Mettre en œuvre les orientations fixées par le premier Ministre en matière de déconcentration RH et budgétaire (cf. circulaire du 10/03/2021).
- Faire de la délégation de signature un outil de la responsabilité et de la confiance.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Mettre en œuvre les marges de manœuvre au sein de l'ATE (déconcentration, dispositif 3 %⁽²⁾ (circulaire DGAFP/DB du 22/12/2021), différenciation, expérimentation) pour s'adapter aux contextes locaux.
- Procéder à des bilans annuels pour faciliter l'évaluation de ces dispositifs.
- Faire de la délégation de signature un outil de la responsabilité et de la confiance.

1.3. Simplicité et efficience

Le foisonnement des instructions dont la cohérence est parfois difficile à trouver est aujourd'hui un constat partagé. La sédimentation de nombreux textes non toilettés participe à l'enchevêtrement des compétences, à une organisation complexe et entraîne une perte de temps pour des dossiers sans enjeux. La réduction de certaines charges administratives qui pèsent sur les services déconcentrés et la correction de la complexité administrative sont des objectifs prioritaires auxquels l'ensemble des agents composant l'ATE aspirent.

Ces constats conduisent à promouvoir des propositions de simplification grâce aux revues de missions ministérielles ou au travers des nombreuses instances de concertation qui offrent autant d'opportunités pour concrétiser les suggestions de l'ATE (copil OTE, comité des secrétaires généraux des ministères, comité de l'administration régionale, comité régional de transformation des politiques publiques). Ainsi, la réforme de l'OTE peut accélérer la transformation de l'action publique grâce à de nouvelles synergies. Les initiatives encourageant le développement d'écosystèmes territoriaux capables de générer des idées nouvelles et de mettre en œuvre les transformations souhaitées seront développées, partagées et diffusées. De ce point de vue, le niveau territorial est légitime pour proposer des mesures de simplification.

En outre, les nouvelles feuilles de route interministérielles des préfets, en ce qu'elles mettent en exergue l'action publique territoriale sur des politiques prioritaires et des projets locaux structurants, doivent redonner des marges de manœuvre au niveau local et permettre de travailler de manière plus simple, plus intégrée et plus efficace.

² Dispositif 3 % : nouveau dispositif mis en place à partir de 2022 qui permettra aux préfets de région de redéployer jusqu'à 3 % des effectifs du plafond global des emplois qui leur sont notifiés sur le périmètre de l'ATE. Cette nouvelle mesure doit permettre d'adapter au mieux l'organisation de l'ATE aux priorités, notamment identifiées dans les feuilles de route interministérielles des préfets.

Orientation générale

L'objectif de simplicité et d'efficacité suppose une prise en compte des propositions de l'ATE (logique ascendante autant que descendante), favorisant les échanges et les interactions, qu'il s'agira d'intégrer dans notre organisation administrative.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Conformément au 6^e CITP, poursuivre l'objectif de rationalisation des circulaires et instructions envoyées par les administrations centrales aux échelons déconcentrés, en les harmonisant et en organisant un suivi commun.
- Systématiser la consultation de référents en service déconcentré sur les projets d'instruction des ministères.
- Analyser les propositions de simplification émanant de l'ATE et indiquer les suites qui leurs sont réservées.

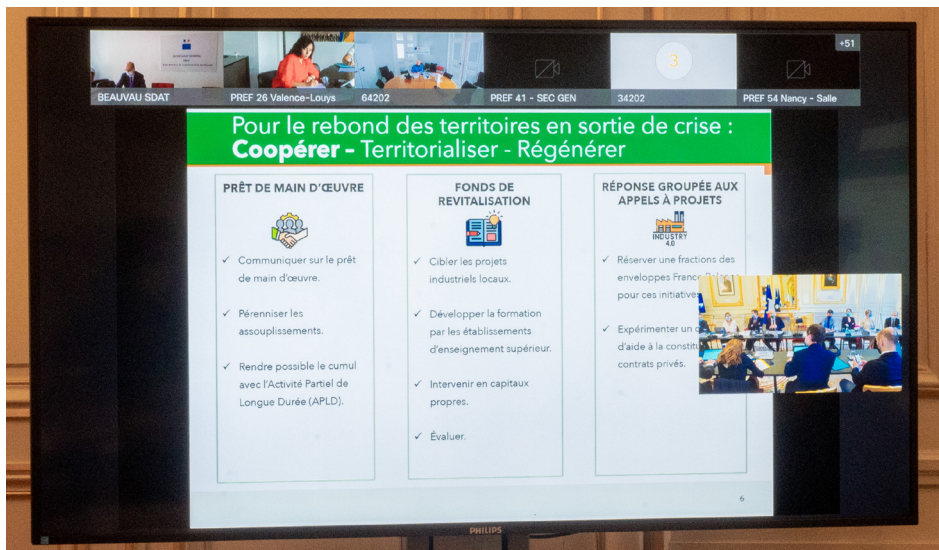
Au niveau des administrations déconcentrées

- Encourager le partage des bonnes pratiques en termes de simplification.
- S'appuyer sur les « lab territoriaux » pour impulser l'innovation au niveau des services déconcentrés et les valoriser.

1.4. Proximité

La nouvelle organisation territoriale de l'État réaffirme l'importance de l'échelon local pour garantir l'égalité des chances et la cohésion du territoire. Cette proximité réaffirmée et renouvelée a pour objectif essentiel de rétablir la confiance des citoyens vis-à-vis de la sphère publique.

La mise en œuvre des politiques prioritaires du gouvernement doit permettre à nos concitoyens de mesurer les effets de ces politiques dans leur vie quotidienne. L'affirmation de cet enjeu appelle à de nouvelles proximités de l'État sur les territoires, fondées sur la qualité de service, la transversalité, la mutualisation et la responsabilisation. Ce besoin d'accessibilité « des services à tous et dans tous les territoires » (cf. Grand débat national 25/04/2019) se fonde sur l'accueil physique en complémentarité de la dématérialisation. C'est le concept même des structures France Services, qui permet une réponse adaptée au besoin des citoyens. Une animation départementale interministérielle doit permettre de soutenir ces structures et développer de nouveaux services de proximité qui soient en résonance avec les besoins des territoires.



De la même façon les services déconcentrés de l'État doivent répondre de manière appropriée au besoin des publics les plus éloignés du numérique.

La proximité s'incarne également dans la capacité de l'ATE à être une « administration de terrain », en animant un système d'acteurs, en tissant les partenariats utiles et en mobilisant les compétences nécessaires à l'accompagnement des projets et au déploiement efficace des politiques sur le territoire.

Cette confiance des citoyens se fonde aussi sur le rôle régalien de l'État dans sa fonction de contrôle, et le cas échéant de sanction, afin de prévenir toute atteinte aux lois et règlements qui les protègent.

La nouvelle organisation territoriale s'appuie donc sur un triptyque Accompagnement/Conseil/Contrôle qui garantit la bonne mise en œuvre des politiques nationales jusqu'au citoyen.

Orientation générale :

La nouvelle organisation de l'État confère aux services déconcentrés plus de proximité dans la décision afin de mieux répondre aux aspirations du territoire.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations déconcentrées

- Répondre aux besoins et conforter la présence des services publics sur l'ensemble du territoire.
- Se saisir des marges de manœuvre locales permettant d'améliorer la proximité.

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Prendre en compte les inégalités territoriales dans la définition des politiques et l’attribution des moyens.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Compléter l’offre d’accueil du public, par l’achèvement du déploiement des entités France Services.
- Développer l’écoute et la participation des citoyens dans la mise en œuvre des politiques publiques prioritaires.
- Accompagner les usagers dans le cadre de la dématérialisation des procédures, dans le cadre des Entités France Services ou du service civique (point d’accueil numérique).

Partie 2



L'organisation
et le fonctionnement
de l'ATE

2 - L'organisation et le fonctionnement de l'ATE : mobiliser les compétences, consolider les dynamiques, accompagner l'innovation

L'organisation et le fonctionnement de l'ATE doivent s'inscrire en pleine complémentarité et cohérence avec les politiques métiers dont ils doivent assurer la mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés par les ministères.



2.1. Adapter le management des équipes au nouveau cadre de l'ATE

La nouvelle organisation de l'ATE, l'évolution des conditions de travail dont le recours au télétravail, les dynamiques d'innovation sont autant de facteurs d'évolution managériaux à prendre en compte. Cela suppose une posture à la fois d'écoute, de bienveillance et de confiance pour répondre aux nouvelles attentes et pratiques des agents, tout en rappelant l'importance des missions de contrôle.

La contraction des moyens sur certaines missions peut conduire à des adaptations organiques (cf. compétences rares) mais aussi à des modes de fonctionnement plus agiles. L'ATE se saisira de ce contexte pour favoriser l'innovation ainsi que l'initiative individuelle et collective qui garantira un service rendu de haute qualité, tout en enrichissant le travail des agents.

L'animation de l'administration territoriale est un des facteurs de réussite. Cette animation doit réussir à créer une culture commune tout en valorisant expertises et identités métier de chacun. Dès lors, il y a lieu de mettre en place toutes les actions, notamment de formation, afin de développer cette culture, au-delà des origines ministérielles. Les managers contribuent à cette acculturation commune grâce à leur capacité à faire évoluer les pratiques. De ce point de vue, il leur appartient de créer un environnement propice à l'innovation portée par les agents.

L'unité de l'action de l'État, sa cohérence et son efficacité supposent de renforcer la collégialité entre tous les acteurs afin de bénéficier de toutes les compétences dans le respect de leurs singularités respectives. Cette collégialité nécessite un partage des enjeux et la pleine reconnaissance des responsabilités et des compétences des secrétaires généraux de préfecture et des directions de DDI. Chaque directeur pilote ses équipes, conduit le dialogue social de sa structure et gère les moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés par le préfet. Le secrétaire général de la préfecture, sous-préfet de l'arrondissement chef-lieu, participe à cette collégialité dans l'animation des fonctions supports. Il assiste le préfet dans la direction des services de la préfecture et le pilotage des services déconcentrés de l'État. Il assure la suppléance et l'intérim du préfet.

Le développement de la collégialité, l'animation des réseaux, la reconnaissance des responsabilités concernent tous les niveaux de direction. La collégialité doit également caractériser les relations avec l'échelon régional.

Orientation générale

La transformation de l'action territoriale nécessite un mode de management plus transversal, plus collégial et plus intégré dans une logique de gestion de projet et de cohésion interministérielle qui soit fondée sur la confiance accordée aux cadres et aux agents.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Organiser chaque année un séminaire de l'ATE permettant d'échanger ensemble sur des enjeux ou des thématiques transversales.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Adapter les modes traditionnels de management (réunions corps préfectoral, réunion d'état-major, réunion chefs de service) pour développer un réflexe « du faire ensemble ».
- Déployer et valoriser le « mode projet ».
- Encourager l'initiative des agents.
- Développer et structurer les réseaux territoriaux pour harmoniser les pratiques en s'appuyant notamment sur un service « chef de file » et susciter des idées nouvelles.

Objectifs à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Expertiser les modes d'animation des réseaux pour fixer un tronc commun national qui favorise l'échange entre les cultures ministérielles.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Accroître la capacité des fonctions managériales à accompagner le changement.
- Mettre en place, au bon niveau, des dispositifs de soutien à l'évaluation et à l'innovation managériales.

2.2. Adapter le cadre du dialogue social

La réussite de la réforme de l'organisation territoriale des services de l'État repose sur l'adhésion de ses agents. Cette adhésion passe par un dialogue social régulier avec leurs représentants.

Compte tenu des attentes exprimées, la spécificité du dialogue social des préfetures et des DDI doit être préservée.

Les instances nationales et locales de dialogue social des préfetures d'une part, et des DDI ⁽¹⁾ d'autre part, sont donc pérennisées, y compris dans la perspective du renouvellement général des instances de dialogue social, organisé fin 2022.

Orientation générale

La nouvelle organisation et territoriale s'est accompagnée d'un dialogue social intense qui a permis d'être à l'écoute des cadres, des agents et de leurs représentants. L'enjeu est aujourd'hui de garder cette qualité de dialogue social tout en adaptant sa structuration aux configurations nouvelles.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Élaborer un programme de travail entre ministères pour faciliter la concertation et la prise de décision à destination du périmètre ATE.
- Faciliter la coopération entre instances de dialogue social nationales et locales.
- Associer les SG ministériels à l'élaboration des ordres du jour du CT des DDI.
- Définir davantage la répartition des compétences entre CT des DDI et CT ministériels ou dans le cadre des futurs CSA.

¹ Ainsi que dans les DROM, les DEAL, DAAF, DAC et DM

Au niveau des administrations déconcentrées

- Animer le dialogue social avec les organisations syndicales et les agents autour des objectifs de convergence sur les enjeux collectifs de l'ATE, de valorisation des complémentarités et de cohésion des équipes en proximité et d'amélioration des conditions de travail des agents.

2.3. Consolider la nouvelle organisation de l'ATE

L'OTE a franchi en 2021 une étape supplémentaire dans l'interministérialité. L'objectif de la réforme des SGC-D est d'assurer un soutien de qualité aux préfetures et aux directions départementales interministérielles avec une efficacité renforcée, afin que l'action des services soit facilitée. La création des DDETS (PP) est destinée à mieux répondre aux besoins des citoyens, notamment en regroupant les compétences contribuant à l'objectif d'insertion des publics les plus en difficulté.



Ces nouvelles organisations méritent une vigilance particulière, singulièrement concernant les SGC-D. Assurant les fonctions supports de cinq ministères, leur montée en compétences est un enjeu majeur tant pour les collectifs de travail (préfetures, DDI) que pour les agents. De ce point de vue, l'organisation aujourd'hui stabilisée, mérite d'être consolidée, en particulier par la désignation de référents de proximité qui soient identifiés et dédiés à leurs missions, qui devront être précisées le cas échéant.

La capacité des SGC-D à assurer leurs engagements de services et à répondre aux attentes des bénéficiaires tout en harmonisant les processus est un objectif partagé en interministériel. L'ensemble des ministères du périmètre ATE contribue activement à atteindre cet objectif, avec le souci de trouver le bon équilibre entre uniformisation des procédures et individualisation de la réponse dans une logique

d'efficacité et de rapidité. À cet égard, une attention particulière doit être portée à la prise en compte des spécificités ultramarines.

Services déconcentrés de l'État à vocation interministérielle relevant du ministre de l'intérieur, les SGC-D assurent le pilotage des fonctions supports des préfectures et des DDI sous leur autorité fonctionnelle depuis le 1^{er} janvier 2021. Insérés dans la collégialité locale, ils apportent conseil et expertise sur leurs champs propres et participent à la réflexion stratégique conduite par le préfet. Un an après leur création, la diversité de leurs modes de fonctionnement nécessite l'élaboration d'une charte qui consolide leur rôle et leur place dans l'ATE.

Les comités de pilotage relatifs au fonctionnement des activités supports doivent se tenir régulièrement afin de clarifier le « qui fait quoi » entre les services et le SGC-D. Les contrats de service peuvent être ajustés si de besoin.

La concomitance de la création des SGC-D et de celle des DDETS (PP) a supposé un investissement important dans l'appropriation des outils, des procédures et des différentes cultures ministérielles. Peu à peu, la stabilisation des effectifs, l'harmonisation interministérielle et la facilitation de gestion recherchée par les chantiers de convergence permettront une gestion optimisée des fonctions supports au service de tous les services bénéficiaires et en améliorant les conditions de travail.

La création des SGC-D et des DDETS (PP) s'inscrit dans un environnement plus large de recompositions au niveau régional avec la création des délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES) et des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Dans ce nouveau paysage administratif, les échanges entre fonctions support des directions régionales et SGC-D sont à créer et/ou à intensifier.

Par ailleurs, les plates-formes ressources humaines des SGAR peuvent participer à la montée en compétences des SGC-D en apportant leur expertise métier et en valorisant les bonnes pratiques.

Celles-ci doivent être confortées par la poursuite de la manœuvre immobilière là où elle n'est pas encore aboutie, par une montée en puissance de l'expertise des équipes en charge des fonctions supports et par la mise en synergie de toutes les compétences rassemblées.

Ces objectifs opérationnels nécessitent des temps d'évaluation réguliers.

Orientation générale

La consolidation de l'organisation nouvelle doit être facilitée par des actions concrètes à effet rapide (équipement numérique) et par l'élaboration d'un projet stratégique territorial porteur de sens pour les nouvelles communautés de travail.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Dresser un bilan partagé à N + 1 de la mise en œuvre des réformes en définissant les ajustements nécessaires (cf. également 2.4 ci-dessous) en lien avec le niveau départemental.
- Contribuer à la montée en compétence des SGC-D.
- Élaborer une charte de fonctionnement des SGC-D, rappelant le positionnement, le rôle et le fonctionnement de ces services.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Élaborer un projet stratégique territorial départemental qui décline le projet stratégique de l'ATE et ses orientations en objectifs opérationnels en y associant le niveau régional.

Objectifs à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Mettre en œuvre les ajustements d'organisation dont l'intérêt est partagé entre tous les échelons administratifs,
- Définir un schéma pluriannuel de convergence immobilière concernant le regroupement des SGCD d'une part et des DDETS (PP) d'autre part.

2.4. Faire aboutir les chantiers de convergence ATE

La création des SGC-D a mis en lumière des différences en terme d'outils de gestion, de mode de fonctionnement et de systèmes d'information qui ralentissent les gains d'efficacité attendus et le sentiment d'appartenance à une même communauté de travail. La convergence des outils et des procédures permettra de répondre à un besoin de simplification et de rationalisation.

L'harmonisation des procédures RH est une priorité pour répondre aux attentes à la fois des gestionnaires des SGC-D et des agents bénéficiaires. Les premiers travaux menés sous le pilotage du ministère de l'Intérieur avec les ministères liés à l'ATE permettent désormais une harmonisation des cycles de mobilité, des subventions de restauration et de certains dispositifs d'action sociale offrant ainsi une équité de traitement à tous les agents. Il est nécessaire de développer et d'accélérer les chantiers de convergence dès 2022.

Il conviendra également de se fixer l'objectif d'une harmonisation des systèmes d'information RH par étapes successives.

Orientation générale

Mener à bien les chantiers de convergence pour gagner en efficacité et en expertise.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Mettre à jour semestriellement la définition et le calendrier des chantiers de convergence.
- Dresser un bilan régulier partagé des premiers chantiers de convergence.
- Associer des responsables et agents de l'ATE aux travaux de convergence.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Réunir régulièrement les comités de pilotage des SGC-D pour fixer les priorités et préciser la répartition des missions si nécessaire.
- Réfléchir aux modalités de mise en place de permanences RH des SGCD dans les DDI au profit des agents.
- Généraliser les fonctions de référents de proximité.

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Identifier de nouveaux chantiers de convergence à compter de 2022 à définir en collaboration avec l'administration territoriale (cf comité de pilotage de la convergence du 24/11/2021).

Au niveau des administrations déconcentrées

- Développer au niveau des SGCD, le conseil et l'expertise au profit des directions et des agents.

2.5. Investir dans les outils numériques

Dans ce contexte, la transformation numérique de l'action publique est nodale. En effet, si les démarches de numérisation ont bien évolué pour les usagers, les

efforts méritent d'être amplifiés pour améliorer les outils permettant le travail collaboratif des agents.

L'évolution de nos systèmes d'information s'impose pour s'adapter aux changements des métiers et répondre aux besoins des agents et de leurs conditions de travail.



La convergence des systèmes d'information de l'ATE est donc prioritaire. Déjà engagée, elle doit être accélérée avec les ministères et les entités administratives impactées. Elle concerne tout à la fois les infrastructures réseaux, la configuration des postes de travail et le partage d'outils collaboratifs. L'objectif est de construire un socle informatique commun de l'administration de l'État qui simplifie et modernise l'environnement de travail des agents.

Les nouveaux systèmes d'information permettront des gains qualitatifs (espace collaboratif, communication avec les usagers, dématérialisation...), et quantitatifs (diminution des temps de traitement d'une procédure...). Cet enjeu SI est d'autant plus important en matière RH, afin de fluidifier les procédures et de faciliter la déconcentration, notamment en développant la dématérialisation.

L'administration doit investir sur les méthodes et outils de sa transformation numérique, par des projets portés au niveau national ou développés localement avant d'être généralisés. De ce point de vue, le développement du traitement de la donnée (accès libre et échanges de données, archivage...) constitue une source de progrès que plusieurs projets explorent d'ores et déjà : développement d'un applicatif permettant des conversations avec les utilisateurs du chèque emploi association, détection par images des irrégularités d'occupation des sols, ciblage des contrôles de restaurants à partir de commentaires d'utilisateurs....

Cette transformation, qui suppose un accompagnement des équipes aux méthodes numériques, mérite d'être amplifiée.

Orientation générale

Parvenir à la convergence des SI de l'État.

Objectif immédiat

Au niveau des administrations centrales et déconcentrées.

- Élaborer une stratégie numérique commune pour l'ATE qui décline les orientations et les actions annuelles.
- Faire de la formation des agents aux outils numériques une priorité.

Objectif à moyen terme :

Au niveau des administrations centrales et déconcentrées

- Mettre en place un plan de formation permettant l'appropriation des systèmes d'information. Une attention particulière pourrait être portée aux SIDSIC dans l'objectif de disposer de l'expertise nécessaire à la mise en œuvre de la réforme.
- Donner un cadre pour l'évolution des SGC SIC (socle des missions et perspectives) dans un contexte de fort renouvellement des équipes afin de disposer de services robustes disposant de l'expertise nécessaire à la mise en œuvre de la réforme en cours et à l'accompagnement de la transformation numérique au niveau territorial. Partager ses enjeux et évolutions sous l'égide de la DNUM avec les besoins métier portés par les directions numériques des ministères; le mettre en œuvre au niveau des territoires.

2.6. Clarifier et optimiser les relations entre chaque niveau d'administration

Les niveaux régional et départemental constituent ensemble l'administration territoriale de l'État. Ils exercent chacun un rôle différent mais ils dépendent l'un de l'autre et s'enrichissent mutuellement pour la mise en œuvre des politiques ministérielles, dans le cadre des missions de pilotage, d'animation, de coordination et d'analyse stratégique de l'échelon régional. Dans le contexte de réforme de l'OTE, la relation entre chaque niveau d'administration, centrale, régionale, départementale, voire zonale dans des cas spécifiques, nécessite l'apprentissage de nouveaux schémas relationnels fondés sur la collégialité, la complémentarité, la subsidiarité et le partage de l'expertise. Les progrès d'une interministérialité renouvelée doivent permettre à tous les échelons de l'administration de « manager ensemble par le sens », de produire de la coopération et de la confiance pour mieux mettre en œuvre les politiques nationales.

La convergence d'action et la complémentarité entre les différents échelons n'exclut pas la clarification du positionnement de chaque niveau (national, zonal, régional, départemental, infra-départemental). Cette clarification doit être obtenue au sein d'une même politique nationale, de sa conception à sa mise en œuvre. Elle doit permettre de simplifier le schéma décisionnel.

Un enjeu majeur est l'adaptation du cadre national à celui de l'ATE. Ainsi, le dialogue entre départements ministériels doit se structurer et s'intensifier pour consolider

une vision territoriale de la gouvernance et de l'animation des différents réseaux, en lien avec le ministère de l'Intérieur en ce qui concerne les DDI.

Ce dialogue suppose de prendre en compte l'ATE dans les fonctionnements ministériels et peut nécessiter de renforcer les échanges directs : soit dans des instances de coordination ad hoc, soit par des correspondants dédiés facilitant le dialogue ministères métiers/MI/préfets.

Dans cet objectif, les administrations centrales, chargées de l'élaboration de la stratégie et de la transcription du droit européen, pourraient utilement confier au niveau déconcentré des dossiers opérationnels qu'elles traitent encore et consacrer plus de temps aux sujets interministériels.

Par ailleurs, les contacts directs entre les préfets et les administrations centrales, que ces contacts soient individuels ou collectifs, mériteraient utilement d'être intensifiés afin que celles-ci, dans leurs responsabilités de décision, d'impulsion et de soutien aux services déconcentrés, bénéficient de toutes les informations dans un souci de réciprocité, tout en conservant le niveau régional comme échelon d'animation.



Le niveau régional est consacré aujourd'hui par les textes comme le niveau de conception, d'animation, de pilotage et d'allocation de moyens. Il constitue un niveau d'appui aux directions départementales, d'animation métier et de mise en cohérence des politiques qui le justifient. Ces relations doivent rester souples et rechercher une optimisation des outils de pilotage. Les évolutions récentes, et notamment la circulaire du Premier ministre du 10 mars 2021, conduisent si nécessaire à vérifier la bonne articulation entre les compétences relevant respectivement du niveau régional et du niveau départemental.

Au niveau zonal, les SGAMI pourraient jouer un rôle actif dans l'appui aux SGC-D (cf. plan d'action SGAMI 2022).

L'importance du niveau départemental comme niveau de proximité de l'action publique est clairement réaffirmée par le gouvernement. Il est l'échelon qui permet de renforcer la cohérence et l'efficacité de l'intervention de l'État dans les territoires. Dans le cadre de la circulaire du Premier Ministre du 10 mars 2021,

la réorientation de l'action vers les territoires nécessite de nouvelles marges de manœuvre en termes de déconcentration RH et budgétaire qui favorisent la gestion de proximité. Ce nouvel acte de déconcentration pousse à une harmonisation des pratiques et des calendriers de gestion, particulièrement en termes de ressources humaines.

De même, lorsqu'elle apparaît justifiée pour conforter et mutualiser l'expertise sur des sujets complexes et qu'elle est conçue et mise en œuvre, en pleine concertation avec le ou les préfets de département concernés, pour sécuriser la fluidité et l'homogénéité de l'application des politiques publiques au plan départemental, l'interdépartementalité peut constituer une opportunité à développer (cf.infra), dès lors qu'elle préserve la clarté du cadre d'exercice des missions, leur niveau de priorité et la répartition des responsabilités entre les intervenants.

La réforme de l'OTE consolide la position du niveau infra-départemental en matière de veille, de conseil, de médiation et d'appui aux projets.

Ce niveau infra-départemental s'appuie notamment sur un réseau de sous-préfectures, structurées autour d'un socle commun de missions parmi lesquelles l'expertise territoriale occupe une place essentielle. Fortes d'un dense maillage territorial, les sous-préfectures occupent pleinement le champ de l'accompagnement des acteurs locaux, notamment en terme d'expertise juridique et d'ingénierie financière. Elles forment avec les DDI un ensemble cohérent capable de se mobiliser pour la conduite de projets locaux.

Ce niveau doit pouvoir compter sur l'expertise départementale et supra-départementale. Il y a donc nécessité à organiser la mobilisation de l'expertise au profit de l'accompagnement des projets locaux, même si elle n'est pas directement présente à l'échelle infradépartementale.

Orientation générale

Le nouveau cadre de l'administration territoriale avec sa transversalité renforcée, nécessite que chaque échelon prenne en compte cette transformation dans son organisation et son pilotage.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Renforcer l'application de la charte de la déconcentration (07/05/ 2015) et proposer de nouvelles pistes.
- Fixer une organisation dans chacun des ministères concernés par l'ATE qui garantisse « le réflexe ATE » dans l'élaboration et l'exécution des politiques.
- Structurer la gouvernance interministérielle de l'ATE autour :
 - d'un comité de pilotage des secrétaires généraux de ministère se réunissant au moins une fois par an ;

- d'un comité technique des secrétaires généraux adjoints se réunissant une fois par mois. Ce comité a vocation à suivre la montée en compétences des SGC-D;
- des réunions métiers, à fort enjeu de convergence pour l'ATE : comité interministériel des RH, comité interministériel des directions du numérique.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Proposer des simplifications dans la mise en œuvre des politiques nationales.
- Initier des revues des processus administratifs en s'inspirant des « parcours usagers ».

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Réaliser une évaluation régulière du fonctionnement global des différents échelons de l'ATE (mission d'inspection, d'audit et de labellisation des bonnes pratiques).
- Développer la culture de l'évaluation en administration centrale.

2.7. Refonder le dialogue de gestion dans une approche objectifs/moyens contractualisée

La conduite du dialogue de gestion est un processus majeur tant pour l'administration centrale que pour les services déconcentrés.

Cet exercice essentiel est l'occasion d'un dialogue entre les ministères et les territoires, où sont présentées les orientations politiques nationales, telles qu'exprimées par la loi de finance notamment, et les priorités et les spécificités territoriales. Ces dialogues de gestion sont précédés par des cycles de concertation et d'échange. Il s'agit, en application de la déconcentration souhaitée par le gouvernement de mieux anticiper les exercices budgétaires par une allocation des moyens plus adaptée et plus rapide.

La gestion du programme 354 présente la particularité de porter la gestion interministérielle des moyens mutualisés, y compris des directions régionales et les métiers exercés en préfecture. Les moyens des BOP métiers de l'ATE restent sur des programmes spécifiques sur lesquels le préfet, responsable dans son département de la mise en œuvre des politiques nationales, n'a pas toujours une vision globale. Il convient de chercher la meilleure articulation entre la structure budgétaire actuelle et le besoin de vision globale du préfet dans l'objectif d'une meilleure conduite des politiques publiques et d'arbitrage des priorités à l'aune de la diversité des besoins des territoires et des orientations nationales, notamment dans le cadre du CAR.

Dès 2022, le dispositif permettant à chaque préfet de région de disposer d'une enveloppe de 3 % maximum du plafond des emplois de l'ATE (circulaire DGAFP/DB du 22/12/2021), introduira une souplesse dans l'allocation des moyens notifiée à chaque département. Ce dispositif participe à une gestion plus dynamique des ressources humaines en adéquation avec les missions à réaliser, dans le respect des lignes directrices de gestion, en particulier dans la mise en œuvre des feuilles de route interministérielles et des orientations stratégiques portées par les ministères.

Ce levier de déconcentration doit préserver les équilibres entre missions prioritaires et politiques régaliennes en bénéficiant à des politiques très diverses.

Par ailleurs et conformément au premier engagement du 6^e CITP, Il est mis fin à la baisse systématique des effectifs des services départementaux de l'administration territoriale de l'État.

Cet engagement est particulièrement important dans un contexte de décentralisation de nouvelles missions. Il doit nous conduire à nous interroger sur la masse critique des moyens présents au sein d'un service afin de rester agile et en capacité d'être efficace collectivement.

Orientation générale

Une approche objectifs/moyens est un objectif commun aux administrations centrales et déconcentrées, qui doit permettre de donner sa pleine efficacité à l'action « du dernier kilomètre » de l'ATE.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Préserver un socle de moyens pour le fonctionnement de l'ATE.
- Créer un observatoire national de l'évolution des effectifs et des missions de l'ATE.
- Simplifier la cartographie budgétaire.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Prévoir des engagements de service entre les différents échelons territoriaux, notamment entre DR et DDI pour les politiques qui le nécessitent.
- Tirer un bilan de la première mise en œuvre du dispositif 3 % (circulaire DGAFP/DB du 22/12/2021).

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Permettre une évaluation plus réactive des politiques déployées.
- Étudier les conditions de mise en place des contrats objectifs moyens pluriannuels triennaux dans le cadre des politiques publiques prioritaires.

Partie 3

L'ATE, composante
de l'efficacité des
politiques nationales



3 - L'ATE, composante de l'efficacité des politiques nationales : un État local rassemblé, cohérent et reconnu, dans l'action et le partenariat comme dans l'urgence opérationnelle

3.1. Une adaptation aux besoins des territoires

La qualité de la réponse apportée aux différents interlocuteurs (grand public, collectivités territoriales, entreprises, associations) de l'administration territoriale de l'État est essentielle. Elle repose sur l'accessibilité, la rapidité et la précision de la réponse (réglementaire ou de conseil), et de plus en plus, dans la coordination entre les différents services et dans le suivi des dossiers « jusqu'au dernier kilomètre ».

Ces dernières années, l'activité de traitement de dossier à distance, (« back office »), s'est largement organisée, facteur d'efficience, mais aussi de modification de la relation avec les citoyens (ex. des demandes de titres d'identité, de voyage, d'immatriculation...) et les partenaires (ex. de la réforme de la main d'œuvre étrangère). Ces nouvelles modalités de travail doivent être associées à une qualité de service due aux usagers.

Le développement des intercommunalités, le déploiement des nouvelles technologies ont largement renouvelé les modalités de la relation de proximité qu'entretiennent les préfectures, sous-préfectures et les DDI⁽¹⁾ avec les collectivités et les autres acteurs locaux. Cette relation, hier quasi exclusivement de guichet, aujourd'hui très majoritairement de conseil, qui s'est fortement réinventée, nécessite une plus grande modularité dans les modalités de réponse.

Les réorganisations successives ont conforté l'approche infra départementale. L'adéquation aux besoins des territoires suppose une grande vigilance. À cet égard, le besoin de proximité exprimé par les Français lors du Grand débat national a confirmé la pertinence de cet échelon, qui se traduit, outre les entités France Services, par l'action au quotidien des agents des sous-préfectures et, en fonction des territoires, de leur taille, de leur espace, de leur histoire, de ceux des autres implantations infradépartementales.

C'est bien à cette maille infra-départementale que les projets de territoire (CRTE, ORT...) sont désormais élaborés et constituent un nouvel instrument de projection stratégique à court ou moyen terme de l'action publique autour des enjeux et des ressources d'un territoire. Ils nécessitent expertise, animation et coordination. En outre, la logique d'appui aux projets des territoires suppose une grande capacité d'analyse et de proposition. Le monde socio-économique est particulièrement en demande d'appui des services déconcentrés pour le traitement des aspects réglementaires liés à des projets de développement. Ces projets, qui nécessitent une coordination importante des expertises, sont de plus en plus nombreux, alors même que les effectifs ont fortement diminué dans l'administration

¹ Ainsi que dans les DROM, DEAL, DAAF, DAC et DM.

départementale de l'État depuis la fin des années 2000 et que les réglementations sont de plus en plus complexes.

Dès lors, l'État, pour apporter la réponse attendue de lui, doit mieux mobiliser et développer ses capacités d'expertise en confortant les capacités d'expertises des services déconcentrés. Cela peut passer, le cas échéant, par le recours à des experts de haut niveau ou à des directeurs de projet pour les projets de territoire les plus ambitieux ou les plus complexes. Afin de créer l'effet de levier escompté, il y a lieu de veiller à la parfaite articulation de ces nouveaux postes avec les responsabilités et attributions des services déconcentrés et de leurs directeurs.

Tirant les conséquences de compétences rares dont la mutualisation doit être recherchée pour pouvoir être exercée au bénéfice de tous les départements, l'interdépartementalisation peut être un moyen de rendre l'administration territoriale plus efficiente, tout en restant le plus proche possible du terrain et en offrant des leviers d'action aux préfets de département. Il conviendra cependant de veiller au réalisme des cadres opérationnels et à l'effectivité des réponses aux besoins.

Les démarches qui seront conduites devront souligner la pertinence de l'organisation retenue localement pour le maintien des compétences, et faire l'objet d'une coordination entre les ministères métier et préfets concernés. Elles ne doivent pas conduire à un affaiblissement des structures existantes dans leur capacité à conduire leurs missions. Cette organisation peut présenter un intérêt lorsque la technicité et la spécialité mutualisées sont préservées, alors même que les services n'ont que des besoins ponctuels nécessitant une forte expertise. Les initiatives locales pourront faire l'objet d'un bilan régulier afin de nourrir la réflexion, dans l'objectif d'une plus grande efficacité pour les acteurs locaux et les services de l'ATE.

Enfin, compte tenu de la complexité croissante des sujets à traiter, il y a lieu pour l'administration territoriale de l'État de mieux mobiliser les expertises disponibles au-delà des services départementaux de l'État :

- Expertise nationale des conseils généraux, des corps d'inspection.
- Expertise locale ou nationale des opérateurs et établissements publics scientifiques et techniques de l'État, qui pourraient adapter leur offre de prestation afin de répondre aux besoins exprimés par les territoires en alliant contrôle et conseil, prescription et action.
- Expertise disponible dans les services régionaux de l'État.

Pour terminer, c'est le rapport de l'ATE aux citoyens qui doit évoluer. L'ATE doit mieux évaluer son action, et mesurer elle-même sa capacité à améliorer la vie des Français sur des objets et indicateurs simples.

En cela, les feuilles de route interministérielles font entrer l'ATE dans une nouvelle dynamique, en particulier en se focalisant sur des objets de la vie quotidienne. Elles sont un nouvel outil de management au service de la territorialisation des politiques

nationales, qui facilitent l'engagement de tous les échelons de l'administration vers la réussite d'objectifs partagés, qui, avec les projets stratégiques territoriaux (cf. infra objectif point 2.3), constituent un ensemble cohérent d'animation des services.

Orientation générale

Adapter les modes d'action de l'administration territoriale de l'État, pour répondre aux besoins de ses publics, garantir une efficacité « au dernier kilomètre » et proposer une offre adaptée à la réalité socio-économique de chacun des territoires, en tenant compte des contraintes et des moyens. Les leviers de demain sont en cela la proximité, la contractualisation, la combinaison des expertises à mobiliser, l'évaluation directe, dans une nécessité de modularité des approches. Toutes les possibilités d'organisation « front office »/ « back office » sont à explorer à chacun des niveaux (régional, départemental, inter et infra-départemental), avec toutes les composantes de l'Etat (ATE, hors ATE, opérateurs) et de ses partenaires associés (opérateurs hors sphère de l'État). Cette souplesse doit absolument être préservée.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales :

- Définir un cadre de recrutement pour les experts de haut niveau et les directeurs de projet favorisant la complémentarité des compétences.
- Développer, faire connaître et mobiliser pour l'ATE la capacité d'expertise nationale des corps d'inspections, conseils généraux, des opérateurs et établissements publics.
- Définir un cadre pour les expérimentations, leur évaluation et les conditions de leur généralisation.
- Se situer dans une volonté d'appui aux administrations locales, et prendre en compte leurs observations dans l'élaboration des dispositifs de politiques nationales.

Au niveau des administrations déconcentrées :

- Partager les objectifs d'action de la feuille de route interministérielle des préfets avec l'ensemble des agents ; en faire un outil de management ; évaluer son impact auprès des citoyens.
- Favoriser les expérimentations et les réponses innovantes aux demandes des interlocuteurs (agents, collectivités, entreprises, associations, citoyens).
- Favoriser les initiatives des agents en matière d'organisation des procédures et d'accueil du public.

- Définir localement (à l'échelle de la région) les compétences dont l'exercice au niveau interdépartemental ou régional (voire inter régionale) serait pertinent pour optimiser les ressources disponibles et apporter des compétences au niveau du terrain, avec une évaluation « *in itinere* ».
- Développer le travail en mode et en équipe projet, pour accélérer la mise en œuvre des politiques gouvernementales.
- Renforcer les liens au niveau local entre préfetures, DDI et opérateurs publics, autour des objectifs des politiques publiques prioritaires et des plans d'action communs (dont le présent PSATE), de manière à ce que les opérateurs participent à cette logique du « dernier kilomètre » et que l'unité d'action de l'État soit favorisée.
- Favoriser la complémentarité notamment au moment du recrutement et dans le management entre les experts de haut niveau, les directeurs de projets et les services de l'ATE dans une logique de recherche de valeur ajoutée.
- Développer, faire connaître et mobiliser pour l'ATE la capacité d'expertise administrative et technique des missions régionales ou interrégionales d'inspections, en complément de l'offre d'expertise nationale.

Objectifs à moyen terme

Au niveau des administrations centrales :

- Renforcer l'approche interministérielle dans la définition des politiques nationales.
- Répertoire et faire connaître les expériences et projets menés dans les départements et régions afin de favoriser l'innovation au sein de l'ATE.

Au niveau des administrations déconcentrées :

- Promouvoir les missions interservices (MIS) et délégations interservices (DIS) lorsque c'est pertinent du fait de la temporalité du projet.
- Renforcer la logique de proximité de mise en œuvre des politiques publiques sur des territoires pertinents (arrondissement, bassin de vie, bassin d'emploi, bassin versant, PETR, EPCI...).
- Développer les tiers-lieux disponibles pour les agents de l'ATE en télétravail, afin de faciliter sur le long terme les échanges et partages interministériels informels.

3.2. Une nouvelle approche des relations avec les acteurs locaux : collectivités territoriales, entreprises, associations et citoyens

La décentralisation de compétences aux collectivités locales conduit l'État territorial à contrôler autant qu'à encourager l'initiative des collectivités, des entreprises, des associations et des citoyens. Cela suppose d'aller à la rencontre de ces acteurs dans une logique d'accompagnement global, et de sortir d'une logique « en silos ».



La contractualisation avec les collectivités conditionne de plus en plus la concrétisation de bon nombre de politiques nationales (contrat de plan, CRTE, Action cœur de ville, Petites villes de demain, contrat de transition écologique, plan pauvreté...). Elle s'inscrit dans des relations de coopération entre l'État et les collectivités territoriales qui sont d'ores et déjà constructives. Elle vise à développer les capacités d'initiative des collectivités. Ces contractualisations devront demain s'inscrire dans un cadre qui à la fois garantit l'État dans son rôle régalien et protecteur de l'ensemble de la population, et permette de développer les capacités d'initiative des collectivités accompagnées si besoin par l'État et ses opérateurs dans l'émergence de projets et de solutions conciliant l'intérêt général, le bien-être de nos concitoyens et le développement du territoire.

Dans un souci de renforcement de l'adaptation des décisions aux réalités du terrain, plusieurs outils sont d'ores et déjà disponibles :

- Le décret du 8 avril 2020 sur le droit de dérogation conféré aux préfets.
- Le décret du 25 mai 2020 sur la prise de position formelle adressée au représentant de l'État (rescrit administratif).

Ces outils pourraient être davantage utilisés. Malgré tout, la combinaison de ces approches modifie le rapport aux collectivités locales qu'il faut accompagner et convaincre de s'emparer de politiques gouvernementales dont elles se sentent

parfois éloignées. Au-delà de la contractualisation, l'articulation de l'action de l'État avec celles des collectivités territoriales sur des champs partagés suppose un dialogue le positionnant en État stratège qui pilote un système d'acteurs complexes. Il s'agit par exemple de promouvoir de nouvelles approches globales autour de l'idée du continuum du parcours de l'utilisateur, incitant les collectivités à investir des champs nouveaux. Il faut rendre lisible cette transversalité et convaincre de son intérêt avant d'accompagner les projets qu'elle pourrait /doit susciter.

Par ailleurs, en adoptant comme référence la satisfaction et la visibilité des politiques nationales dans le quotidien du citoyen, le niveau territorial joue un rôle d'incitateur ou d'animateur de politiques publiques dont l'État n'a pas toujours la maîtrise (ex de plusieurs réformes prioritaires territorialisées).

L'État doit enfin s'adapter aux mutations accélérées de l'économie et de la société ainsi qu'à la diversité accrue des territoires pour être en adéquation avec les besoins actuels et à venir de la population. Mieux évaluer la qualité de la réponse apportée aux différents publics devient un impératif. Le développement d'outil d'évaluation de la réponse apportée facilite l'appropriation par les agents de cet impératif. Le programme Services Publics +, qui a vocation à être déployé au sein de l'ATE, constitue un processus d'amélioration continue centré sur l'expérience des usagers qui expriment une forte attente en matière de simplification et d'écoute.

Orientation générale

Le nouveau positionnement de l'ATE vis-à-vis des collectivités territoriales et les attentes plus fortes en termes de visibilité de l'action nationale, nécessitent tout à la fois le développement des postures d'accompagnement et d'appui et la fixation d'orientations claires tant vis-à-vis des collectivités accompagnées que des agents de l'État sur les limites de l'accompagnement pour préserver la capacité à contrôler. En effet, l'État reste celui qui donne le cadre qui protège mais aussi qui contrôle.

Objectifs immédiats :

Au niveau des administrations centrales

- Donner une vision globale des leviers à disposition des préfets, dont les outils de droit à dérogation et de rescrit administratif.
- Analyser, en tant que de besoin, les causes de non recours à ces outils et proposer des mesures correctives.
- Dans les revues des missions, prendre en compte les enjeux liés à la répartition des compétences entre les services de l'État, les opérateurs et les collectivités territoriales.
- Adapter dans le respect du droit communautaire les modalités de financement de l'État et de ses opérateurs pour mieux prendre en compte la spécificité de projets adaptés à des territoires.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Formaliser la collégialité au sein de l'ATE pour identifier un chef de file selon les projets.
- Développer la différenciation et/ou l'expérimentation dans les projets complexes qui le justifient.
- Animer, sous l'égide du préfet, une relation de confiance entre les différentes catégories d'acteurs.
- Inciter les porteurs de projets à développer les démarches participatives avec les citoyens et les associations.
- Faire connaître les bonnes pratiques expérimentées au niveau local en termes de simplification en vue de les généraliser.

Objectif à moyen terme :

Au niveau des administrations centrales

- Faire converger l'approche territoriale par projet, et le dialogue de gestion sur les ressources.
- Être capable d'évaluer, au plus près des territoires, les résultats obtenus par les politiques nationales.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Développer au niveau local une stratégie d'accompagnement des collectivités et des acteurs des territoires.
- Mettre en place des comités d'usagers⁽²⁾ de l'administration déconcentrée, pour écouter les besoins des acteurs des territoires et mieux les prendre en compte dans un format interministériel mais aussi le cas échéant communs avec les collectivités locales.

3.3. Un État territorial adapté à la gestion des crises

Les crises récemment traversées se sont inscrites dans le quotidien des structures depuis déjà trois ans. Inédites par leur intensité, leur durée mais aussi leur transversalité, elles ont bousculé les modes de fonctionnement institutionnels classiques de l'État tout en mettant sous tension sa capacité de résilience. Elles ont

2 Comités d'usagers : ces comités locaux d'usagers (CLU) ont été mis en place en 2011 pour accompagner les préfetures dans leur démarche globale d'amélioration de la qualité du service rendu à leurs usagers. Ces comités sont composés de représentants d'organisations associatives d'usagers et de représentants de l'administration. Ils se réunissent au moins une fois par an. La proposition faite ici est d'élargir ces comités à d'autres services de l'ATE et le cas échéant aux collectivités.

aussi montré la très grande solidarité au sein des services, donné à voir le sens de l'État dont les agents ont fait preuve, et fait considérablement progresser le collectif en termes de méthodes, de communication ou d'outils. Ce signe d'un État solide, solidaire et cohérent est un marqueur qu'il convient de faire fructifier. Plus que jamais, le traitement des crises apparaît comme une prérogative de l'État, notamment au niveau territorial, et cela a un fort pouvoir mobilisateur pour les agents et structurant pour les services.

Celles-ci conduisent aussi à s'interroger sur une organisation plus intégrée en temps de crise permettant, sur la base d'un management rénové, de se préparer à des événements pouvant être difficilement anticipés, et d'assurer la continuité des services, tant en présentiel pour ce qui doit l'être qu'à distance.

Elles conduisent aussi à s'interroger sur la gestion, tout aussi longue et complexe, de la phase «post-crise» de retour à la normale lors de crises particulièrement intenses : organisation spécifique entre services de l'État et opérateurs, mise en place de chefs de projet ou de structures dédiés, interaction des enjeux techniques, financiers, humains, et organisation des retours d'expérience.

Cela suppose de bien prendre en compte les enjeux RH liés à ces crises et de revoir les procédures de préparation dans un cadre plus intégré et plus agile.

De ce point de vue, un échange d'expériences avec les services qui y sont, par nature, régulièrement confrontés, serait riche d'enseignements.

Il y a enfin lieu de prendre aussi en compte les spécificités des territoires ultramarins, notamment en matière de risques naturels, dans les modalités de gestion de la crise.



Orientation générale

L'expérience des crises récentes conduit à évoluer vers des modes de gestion de l'urgence plus intégrés au-delà du périmètre ATE en articulant étroitement les compétences respectives de l'État et de ses opérateurs. S'inscrire dans la durée suppose de mettre à profit les acquis des expériences récentes et d'accorder à la dimension humaine une place centrale.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Rendre compatibles entre eux les différents systèmes d'information, notamment (mais non exclusivement) ceux de gestion de crise.
- Systématiser les retours d'expérience sur la capacité des services à affronter et gérer une crise, et en déduire des plans d'actions d'amélioration ou correctives.
- Faire un bilan des savoir-faire présents et nécessaires à la gestion de la crise dans le périmètre ATE, au regard des périmètres et programmes ministériels;
- Décliner le futur plan COD (amélioration des conditions matérielles).
- S'agissant de la continuité des services :
 - Mettre à jour les plans de continuité d'activité (PCA) des administrations centrales, pour ce qui concerne leurs relations avec l'ATE;
 - Assurer la capacité matérielle des équipes à travailler à distance, en rendant les applications métiers compatibles avec cette modalité de travail.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Acculturer tous les agents aux besoins de la gestion de crise.
- Associer les agents à la définition des mesures de gestion de la crise et favoriser leurs initiatives.
- Favoriser l'acquisition de réflexes communs par la mise en œuvre d'exercices réguliers.
- S'agissant de la continuité des services :
 - Élaborer les PCA des nouvelles DDETS (PP) et SGC-D en intégrant notamment les capacités offertes par le télétravail (gestion de la crise à distance);
 - Mettre à jour les PCA des préfectures, DDT (M) et DDPP, en intégrant notamment les capacités offertes par le télétravail (gestion de la crise à distance)
 - Assurer la capacité matérielle des équipes à travailler à distance en procédant aux équipements nécessaires;
 - Développer le télétravail et la capacité de l'encadrement à manager des équipes en télétravail;
 - Proposer systématiquement dans chaque service un module de formation sur le télétravail pour les managers et les agents, comprenant la maîtrise des outils numériques et les règles du management et du travail à distance;
 - Faire évoluer les fiches de poste en inscrivant systématiquement les missions maintenues en PCA;
 - Renforcer la communication et l'information du public en temps de crise.

Objectif à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Élaborer des parcours de formation interministériels, destinés à l'ensemble des agents, afin de développer la capacité à gérer les crises.
- Poursuivre la simplification des procédures.
- Poursuivre la dématérialisation des procédures.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Veiller au volet RH dans la préparation à la gestion de crise : gestion du collectif à distance, facilitation du travail en tiers lieux, détection des situations difficiles, préservation des conditions de travail, intensification du dialogue social...
- Sensibiliser les managers à l'accompagnement des agents en gestion de crise.
- Structurer le réseau de l'ATE vers des modes agiles, privilégiant les processus décisionnels courts et la réactivité de la chaîne opérationnelle.
- Maintenir la vigilance des agents sur la préparation à la crise : exercices, formations, etc.

3.4. Des agents compétents et motivés au service de l'action publique

Les crises récentes ont prouvé, si besoin était, l'engagement et les compétences des agents des services déconcentrés.

Le succès de la réforme de l'OTE dépend de l'engagement des agents qui, dans chacun des services concernés, ont d'ores et déjà fait preuve de leurs savoir-faire. L'approche interservices des sujets qui sont à traiter suppose de renforcer les formations interministérielles et d'assurer leur cohérence avec les formations métier qui, elles aussi, évoluent.

La déconcentration de la GRH facilitera les mobilités fonctionnelles dans les territoires et accentuera l'attractivité locale en tant que de besoin, permettant ainsi de diversifier les parcours de carrière en lien avec les ministères d'origine. De nombreuses décisions ont d'ores et déjà été prises en ce sens, notamment au printemps dernier, et le nouveau dispositif souhaité par le Premier ministre du 3 % (cf. point 2.7) est central. Toutefois, il semble possible d'aller plus loin pour combiner à la fois souplesse locale et attractivité des parcours de carrière pour les agents de l'ATE, sujet particulièrement important pour conserver et attirer les compétences nécessaires aux services.

Les formations à la prise de poste et continues, doivent prendre en compte l'ATE (périmètre de missions élargi, complexité croissante des sujets à traiter, approches de plus en plus intégrées, et interministérielles), consolider les expertises métier indispensables à la sécurisation de l'action publique, et anticiper l'évolution prévisible des métiers.

Une attention particulière doit être portée à l'encadrement des nouvelles organisations dont le champ de compétences s'est considérablement élargi. Il conviendra de veiller à la représentation dans l'encadrement de toutes les expertises de haut niveau nécessaires.

Une attention particulière doit être portée à l'attractivité des emplois dans les services de l'ATE, en particulier sur les métiers en tension.

Orientation générale

La demande d'État s'exprime aujourd'hui fortement au niveau de l'État local, dans la proximité : c'est là la confirmation du rôle essentiel de l'ATE. Les agents qui y servent l'État doivent donc être rendus fiers de leurs missions, et soutenus dans leurs souhaits d'y construire des parcours de carrière, d'en proposer des évolutions, et d'en porter la réalité dans les autres niveaux d'administration. La transformation de l'action publique, qui suppose une gestion dynamique des compétences autant sur le cœur des métiers que dans l'approche transversale, nécessite des plans de formation et une gestion prévisionnelle renouvelée des emplois et des compétences. Quant aux cadres, ils doivent pouvoir disposer de réelles marges de manœuvre.

Objectifs immédiats

Au niveau des administrations centrales

- Mettre à profit la réforme de la formation initiale de la Haute Fonction Publique de l'État (premières années de fonction à la sortie de la future INSP) pour créer les conditions de renforcement de l'ATE dans la durée.
- Déployer les politiques d'attractivité sur les territoires par un accroissement significatif des mobilités fonctionnelles entre périmètres ministériels.
- Identifier les besoins en formation interministérielle non satisfaits et mettre en œuvre les formations en particulier en direction des cadres des DDETS (PP).
- Faire un bilan annuel des mobilités fonctionnelles et des formations métiers.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Favoriser les mobilités fonctionnelles au sein de l'administration territoriale en valorisant les métiers et les filières, en développant les formations à la rédaction de CV, aux entretiens de recrutement et en s'appuyant notamment sur une offre de service coordonnée par les PFRH..

- Valoriser les mobilités fonctionnelles en en faisant un critère dans l'évolution professionnelle.
- Proposer des bilans de compétences aux agents pour construire des parcours professionnels.
- Utiliser les outils de la déconcentration RH mis à disposition : recrutement des contractuels déconcentré, garantie indemnitaire en cas de mobilité, dispositif 3 % à partir de 2022.

Objectifs à moyen terme

Au niveau des administrations centrales

- Construire une GPEEC coordonnée de l'ATE, notamment sur la filière SIC, qui valorise et encourage les parcours interministériels.
- Rendre effective la déconcentration du pouvoir de recrutement du niveau territorial, ce qui implique, dans le respect des plafonds d'emploi, des lignes directrices de gestion, de faciliter la mobilité des candidats entre ministères pour pourvoir au mieux les postes localement, en fonction des compétences attendues.
- Exploiter toutes les marges de manœuvre définies par l'instruction du Premier ministre du 10 mars 2021 sur la déconcentration et suite aux décisions du comité interministériel de la transformation publique (CITP) d'attribuer une souplesse de 3 % dans la répartition des effectifs entre BOP dans le respect des lignes directrices de gestion.
- Orienter le pilotage des moyens vers un management par objectifs et résultats.
- Identifier les filières en tension et proposer des mesures d'accompagnement.
- Harmoniser les procédures et calendriers de mobilités pour faciliter les mobilités interservices.
- S'assurer que les plans de formation transversaux répondent bien aux besoins des politiques métiers.

Au niveau de l'administration déconcentrée

- Faciliter la connaissance des postes ouverts à la mobilité entre services de l'État en mobilisant les PFRH et en s'appuyant notamment sur leur expertise.
- Donner aux préfets les moyens d'arbitrage pour faciliter les mobilités entre ministères.

Pour la mise en œuvre des objectifs comportant une dimension RH, les services déconcentrés de l'État pourront solliciter l'appui des PFRH.

3.5. La feuille de route interministérielle des préfets : un engagement partagé entre les services

Il s'agit de conduire des politiques nationales qui, pour être efficaces, sont adaptées aux territoires autour d'objectifs resserrés et partagés entre les administrations centrale et territoriale.



Les réformes prioritaires fixent ainsi des objectifs territorialisés, aux niveaux régional et départemental, adaptés aux réalités des territoires.

La feuille de route interministérielle des préfets précise, parmi ces objectifs, ceux qui devront faire l'objet d'une attention particulière lors des dialogues de gestion au regard de la situation locale.

Elle est ainsi à même de renforcer l'efficacité de l'action de l'État dans le cadre d'une réflexion partagée entre niveaux local et ministériel.

Pour autant, ce focus sur des politiques prioritaires ne doit pas conduire à se détourner des autres missions, et en premier lieu des missions de contrôle qui demeurent au cœur du pacte social. La non exhaustivité des feuilles de route, voulue par la logique de priorisation, ne conduit évidemment pas à écarter les autres missions.

Chaque ministère tiendra compte dans son dialogue de gestion annuel des priorités de la feuille de route interministérielle et des autres enjeux ministériels, dans une logique d'engagements réciproques.

Ainsi, et au-delà des réformes d'organisation, la feuille de route interministérielle est à même de renforcer l'efficacité de l'action dans le cadre d'une réflexion partagée au niveau local.

Orientation générale

La feuille de route interministérielle des préfets, fondée sur la confiance, l'engagement et la responsabilité, doit être reconnue comme le point de synthèse entre la transversalité de l'ATE et les logiques ministérielles. Au-delà de cette feuille de route, l'ATE intègre les priorités ministérielles, telles qu'elles résultent notamment, des orientations fixées à l'occasion des dialogues de gestion.

Objectifs immédiats :

Au niveau des administrations centrales

- Contractualiser les moyens concernant les politiques prioritaires suivies.
- Désigner des correspondants par ministère des feuilles de route.
- Coordonner cette feuille de route avec les feuilles de route ou contractualisations ministérielles.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Partager la feuille de route avec les agents pour en faire un outil de management.
- Partager la feuille de route avec les acteurs des territoires.
- Communiquer sur les résultats de ces politiques gouvernementales prioritaires.

Objectif à moyen terme :

Au niveau des administrations centrales

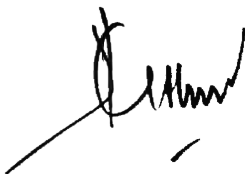
- Définir une stratégie territoriale commune fondée sur des moyens négociés dans le cadre des dialogues de gestion.
- Demander aux opérateurs de l'État de contribuer à la mise en œuvre d'objectifs territorialisés pour les politiques dont ils ont la charge puis de présenter les résultats obtenus.

Au niveau des administrations déconcentrées

- Associer les opérateurs de l'État à la mise en œuvre de la feuille de route interministérielle des préfets.

Le Secrétaire Général du Ministère de l'Intérieur

Jean-Benoît ALBERTINI



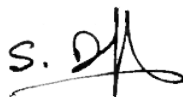
Le Secrétaire Général du Ministère de la Transition Écologique

Guillaume LEFORESTIER



La Secrétaire Générale du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

Sophie DELAPORTE



Le Secrétaire Général des Ministères en charge des Affaires Sociales

Étienne CHAMPION



La Secrétaire Générale du Ministère de l'Économie,
des Finances et de la Relance

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

