

Conclusion

Après six mois d'auditions, de travaux et de débats au sein de notre Comité, nous sommes convaincus qu'une transformation profonde de notre modèle de service public est à la fois indispensable et possible. Cette transformation doit permettre d'améliorer le service rendu tout en réalisant des économies substantielles, et de proposer aux agents publics un projet ambitieux et mobilisateur. Et les propositions que nous formulons pour cela dessinent une voie nouvelle et cohérente pour réinventer durablement l'action publique d'ici 2022.

C'est pourquoi nous formons le vœu que le Premier ministre et le Ministre de l'action et des comptes publics se saisissent de ces propositions et, après la concertation qui se tiendra avec l'ensemble des parties prenantes, puissent engager rapidement leur mise en œuvre.

Après le temps de la conception, vient ainsi celui de l'exécution. Toutes les expériences montrent qu'il s'agit d'une étape cruciale pour la réussite des réformes. Le Comité a constaté que les échecs des précédentes réformes tenaient à quelques limites majeures : le manque d'implication des acteurs (à la fois les agents, les cadres et les ministères porteurs des réformes) et une attention insuffisante à la mise en œuvre. Ce constat l'amène à rappeler quelques principes clés pour réussir :

- ▶ **Donner du sens** : Faire connaître largement aux usagers, aux agents publics et à tous les acteurs concernés le sens et les objectifs de la transformation engagée ;
- ▶ **Responsabiliser** :
 - Impliquer pleinement les ministères dans la mise en œuvre de leurs transformations, en les invitant à se structurer pour cela, et en regard assurer un suivi interministériel de l'exécution des réformes, pour veiller à leur niveau d'ambition et être en mesure de rendre compte des résultats atteints de manière transparente ;
 - Donner aux cadres qui conduiront la transformation une feuille de route claire, et les responsabiliser sur la mise en œuvre ; informer de manière continue les agents des orientations et des modalités retenues, et mener des expérimentations leur permettant de contribuer à la construction des solutions ; animer un dialogue social intense dans les différentes instances sur les modalités de réalisation des réformes ;
- ▶ **Accompagner** : Mettre en place les moyens pour accompagner ces projets de réformes, en finançant les investissements initiaux nécessaires au succès (comme cela a été initié avec le Fonds pour la transformation de l'action publique), et en particulier les formations de l'encadrement à la conduite de projet et à la conduite du changement, ou celles des agents aux nouvelles organisations et méthodes de travail.

À ces conditions, et à ces conditions seulement, nous avons la conviction que l'action publique pourra, dès demain, être réinventée.

Annexes

ANNEXE 1

Lettres de mission



Le Premier Ministre

N° 1900/17/SG

Paris, le 11 OCT. 2017

Madame,

Le Président de la République et moi-même engageons un vaste chantier de transformation de l'action publique. Le programme « Action publique 2022 » poursuivra trois objectifs prioritaires :

- améliorer la qualité des services publics, en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations et en travaillant prioritairement sur la transformation numérique ;
- offrir aux agents publics un environnement de travail modernisé en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- accompagner rapidement la baisse des dépenses publiques avec un engagement ferme : réduire de trois points la part de la dépense publique dans le PIB d'ici 2022.

Nous ne pourrons atteindre ces objectifs que si nous entreprenons des réformes structurelles majeures qui nécessiteront de revoir profondément et durablement les missions et les dépenses de l'ensemble des acteurs publics que sont l'État, les opérateurs, les collectivités territoriales, les organismes de sécurité sociale.

Afin d'appuyer les administrations dans cet exercice aussi ambitieux qu'indispensable, j'ai décidé de mettre en place un Comité de revue des missions et de la dépense publique dénommé « Comité Action publique 2022 ». Je souhaite que vous en assuriez la présidence aux côtés de M. Ross McInnes et de M. Frédéric Mion.

Le Comité Action publique 2022 comprendra des personnalités aux expériences variées, du secteur public et privé, des élus, ainsi que des économistes.

J'attends de ce Comité qu'il réfléchisse de manière ouverte, sans éluder aucune piste de réflexion, au périmètre de l'action publique et aux modalités concrètes d'exercice des grandes politiques publiques.

Vous vous interrogerez notamment sur l'opportunité du maintien et le niveau pertinent de mise en œuvre de chaque politique publique. Cela pourra vous conduire à proposer des transferts entre les différents niveaux de collectivités publiques, voire à des transferts au secteur privé. Vous identifierez également les chevauchements et les doublons de compétences qui sont source de coûts injustifiés.

Madame Véronique BEDAGUE
Secrétaire générale
NEXITY
19 rue de Vienne
TSA 50029
75801 PARIS CEDEX 08

Afin de mener à bien vos travaux, vous bénéficierez de l'appui des corps d'inspection et de l'ensemble des administrations concernées. J'ai demandé à chacun des ministres de contribuer à vos réflexions en identifiant des propositions d'économies structurelles et de transformation de leurs administrations et des services publics qu'elles portent.

Vous remettrez au Président de la République et à moi-même un rapport d'étape mi-décembre puis un rapport définitif avant la fin du premier trimestre 2018.

J'ai chargé le ministre de l'action et des comptes publics de préparer et suivre, à mes côtés, les travaux de ce Comité.

Je vous adresse mes encouragements dans cette mission qui, j'en suis certain, permettra de transformer durablement les politiques publiques au service des Français.

Je vous prie de croire, Madame, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.


Edouard PHILIPPE




Le Premier Ministre

Paris, le 11 OCT. 2017

N° 1902/17/SG

Monsieur,

Le Président de la République et moi-même engageons un vaste chantier de transformation de l'action publique. Le programme « Action publique 2022 » poursuivra trois objectifs prioritaires :

- améliorer la qualité des services publics, en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations et en travaillant prioritairement sur la transformation numérique ;
- offrir aux agents publics un environnement de travail modernisé en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- accompagner rapidement la baisse des dépenses publiques avec un engagement ferme : réduire de trois points la part de la dépense publique dans le PIB d'ici 2022.

Nous ne pourrons atteindre ces objectifs que si nous entreprenons des réformes structurelles majeures qui nécessiteront de revoir profondément et durablement les missions et les dépenses de l'ensemble des acteurs publics que sont l'État, les opérateurs, les collectivités territoriales, les organismes de sécurité sociale.

Afin d'appuyer les administrations dans cet exercice aussi ambitieux qu'indispensable, j'ai décidé de mettre en place un Comité de revue des missions et de la dépense publique dénommé « Comité Action publique 2022 ». Je souhaite que vous en assuriez la présidence aux côtés de Mme Véronique Bédague et de M. Frédéric Mion.

Le Comité Action publique 2022 comprendra des personnalités aux expériences variées, du secteur public et privé, des élus, ainsi que des économistes.

J'attends de ce Comité qu'il réfléchisse de manière ouverte, sans éluder aucune piste de réflexion, au périmètre de l'action publique et aux modalités concrètes d'exercice des grandes politiques publiques.

Vous vous interrogerez notamment sur l'opportunité du maintien et le niveau pertinent de mise en œuvre de chaque politique publique. Cela pourra vous conduire à proposer des transferts entre les différents niveaux de collectivités publiques, voire à des transferts au secteur privé. Vous identifierez également les chevauchements et les doublons de compétences qui sont source de coûts injustifiés.

Monsieur Ross MCINNES
Président du conseil d'administration
Groupe SAFRAN
2 boulevard du Général Martial Valin
CS 51618
75724 PARIS CEDEX 15

Afin de mener à bien vos travaux, vous bénéficierez de l'appui des corps d'inspection et de l'ensemble des administrations concernées. J'ai demandé à chacun des ministres de contribuer à vos réflexions en identifiant des propositions d'économies structurelles et de transformation de leurs administrations et des services publics qu'elles portent.

Vous remettrez au Président de la République et à moi-même un rapport d'étape mi-décembre puis un rapport définitif avant la fin du premier trimestre 2018.

J'ai chargé le ministre de l'action et des comptes publics de préparer et suivre, à mes côtés, les travaux de ce Comité.

Je vous adresse mes encouragements dans cette mission qui, j'en suis certain, permettra de transformer durablement les politiques publiques au service des Français.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bien à vous,


Edouard PHILIPPE

Le Premier Ministre
N° 1901/17/SG

Paris, le 11 OCT. 2017

Monsieur, *cher Frédéric,*

Le Président de la République et moi-même engageons un vaste chantier de transformation de l'action publique. Le programme « Action publique 2022 » poursuivra trois objectifs prioritaires :

- améliorer la qualité des services publics, en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations et en travaillant prioritairement sur la transformation numérique ;
- offrir aux agents publics un environnement de travail modernisé en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- accompagner rapidement la baisse des dépenses publiques avec un engagement ferme : réduire de trois points la part de la dépense publique dans le PIB d'ici 2022.

Nous ne pourrons atteindre ces objectifs que si nous entreprenons des réformes structurelles majeures qui nécessiteront de revoir profondément et durablement les missions et les dépenses de l'ensemble des acteurs publics que sont l'État, les opérateurs, les collectivités territoriales, les organismes de sécurité sociale.

Afin d'appuyer les administrations dans cet exercice aussi ambitieux qu'indispensable, j'ai décidé de mettre en place un Comité de revue des missions et de la dépense publique dénommé « Comité Action publique 2022 ». Je souhaite que vous en assuriez la présidence aux côtés de Mme Véronique Bédague et de M. Ross McInnes.

Le Comité Action publique 2022 comprendra des personnalités aux expériences variées, du secteur public et privé, des élus, ainsi que des économistes.

J'attends de ce Comité qu'il réfléchisse de manière ouverte, sans éluder aucune piste de réflexion, au périmètre de l'action publique et aux modalités concrètes d'exercice des grandes politiques publiques.

Vous vous interrogerez notamment sur l'opportunité du maintien et le niveau pertinent de mise en œuvre de chaque politique publique. Cela pourra vous conduire à proposer des transferts entre les différents niveaux de collectivités publiques, voire à des transferts au secteur privé. Vous identifierez également les chevauchements et les doublons de compétences qui sont source de coûts injustifiés.

Monsieur Frédéric MION
Directeur
Institut d'études politiques de Paris
27 rue Saint-Guillaume
75337 PARIS CEDEX 07

Afin de mener à bien vos travaux, vous bénéficierez de l'appui des corps d'inspection et de l'ensemble des administrations concernées. J'ai demandé à chacun des ministres de contribuer à vos réflexions en identifiant des propositions d'économies structurelles et de transformation de leurs administrations et des services publics qu'elles portent.

Vous remettrez au Président de la République et à moi-même un rapport d'étape mi-décembre puis un rapport définitif avant la fin du premier trimestre 2018.

J'ai chargé le ministre de l'action et des comptes publics de préparer et suivre, à mes côtés, les travaux de ce Comité.

Je vous adresse mes encouragements dans cette mission qui, j'en suis certain, permettra de transformer durablement les politiques publiques au service des Français.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.


Edouard PHILIPPE

ANNEXE 2

21 politiques publiques

- ▶ Solidarités / Minima sociaux
- ▶ Solidarités / Handicap et dépendance
- ▶ Politique familiale
- ▶ Santé
- ▶ Emploi et formation professionnelle
- ▶ Gestion des aides aux entreprises
- ▶ Recouvrement des prélèvements obligatoires
- ▶ Logement et hébergement d'urgence
- ▶ Énergie
- ▶ Politique des transports
- ▶ Soutien à l'agriculture et la forêt
- ▶ Sécurités
- ▶ Outre-Mer
- ▶ Justice
- ▶ Défense
- ▶ Action extérieure de l'État
- ▶ Aide publique au développement
- ▶ Éducation
- ▶ Enseignement supérieur et recherche
- ▶ Culture, médias et audiovisuel public
- ▶ Sports

ANNEXE 3

Méthode de travail

Notre Comité, indépendant, a été chargé de mener une réflexion profonde sur les missions et les dépenses toutes administrations publiques confondues (Etat et opérateurs, administrations de sécurité sociale, opérateurs) sur 21 politiques publiques et de produire un rapport pour mars 2018.

► Une vision par politique publique portée par des groupes thématiques

les membres du Comité se sont répartis en cinq groupes thématiques:

- Le groupe n°1 « Santé et solidarités » a couvert les politiques publiques des minima sociaux, du handicap et de la dépendance, de la famille et de la santé ;
- Le groupe n°2 « Travail, économie et finances » a couvert les politiques de l'emploi, de la gestion des aides aux entreprises et du recouvrement des prélèvements obligatoires ;
- Le groupe n°3 « Agriculture, écologie et territoires » a couvert les politiques du logement, de l'énergie, des transports et de l'agriculture ;
- Le groupe n°4 « Régalien » a couvert les politiques publiques de sécurité, de l'Outre-mer, de la justice, de la défense, de l'action extérieure de l'Etat et de l'aide publique au développement ;
- Le groupe de travail n°5 « Enseignement, culture et sports » a couvert les politiques de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la culture, des médias et de l'audiovisuel public et des sports.

Le Comité est parti des précédents travaux réalisés sur les différentes politiques publiques, afin de capitaliser sur ce qui avait été précédemment réalisé (rapports de la Cour des Comptes, rapports des inspections générales,...). Ces modalités de travail ont reposé à la fois sur des ateliers en groupes et sur des auditions de personnalités qualifiées. Dans certains domaines, des ateliers ont permis d'expérimenter rapidement certaines solutions proposées, afin d'ajuster et conforter les pistes identifiées.

► Une vision transversale portée par des groupes dédiés et les Présidents

Des groupes transverses ont permis d'alimenter le Comité en parallèle des travaux des groupes sectoriels :

- Groupe « Regard international » chargé de s'inspirer d'exemples étrangers pour faire évoluer le modèle français ;
- Groupe « Nouvelle action publique territoriale » chargé d'associer les représentants des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'Etat pour améliorer les services publics au plus près des usagers.

Les trois Présidents du Comité ont également mené des auditions de personnalités qualifiées pouvant apporter un regard transversal sur les politiques publiques. Ils ont aussi auditionné l'ensemble des fédérations et confédérations des organisations syndicales, afin de recueillir leur point de vue sur l'action publique de demain.

Des points de synchronisation hebdomadaires ont eu lieu entre les Présidents et les pilotes de chaque groupe, afin d'assurer la cohérence globale des travaux et d'évoquer des pistes transversales.

Des séances plénières réunissant l'ensemble des membres ont été régulièrement organisées afin de travailler sur la vision de l'action publique de demain et l'architecture du rapport final. Des visites de services sur le terrain ont également été organisées avec les Présidents du Comité, afin que les travaux soient en lien avec la réalité du travail des agents.

ANNEXE 4

Personnes auditionnées

Présidence de la République

M. Thierry Coulhon, Conseiller enseignement supérieur et recherche

Premier ministre

Mme Marguerite Cazeneuve, Conseillère technique protection sociale et comptes sociaux • **M. Guillaume Couillard**, Conseiller technique santé • **M. Laurent Martel**, Conseiller fiscalité et prélèvements obligatoires, adjointe au chef de pôle économie, finances et industrie • **Mme Marie Reynier**, Conseillère éducation • **M. Franck Von Lenep**, Conseiller santé, protection sociale, politiques sociales

Administrations de l'État

Services du Premier ministre

Secrétariat général du Gouvernement

M. Marc Guillaume, Secrétaire général du Gouvernement • **M. Claude Kupfer**, Chargé de mission réforme de l'administration territoriale de l'Etat

Ministre de l'intérieur

Direction générale de la gendarmerie nationale

M. Richard Lizurey, Directeur général

Direction générale de la police nationale

M. Eric Morvan, Directeur général

Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

M. Jacques Witowski, Directeur général

Direction centrale de la sécurité publique

Mme Catherine Faure, Directrice adjointe • **M. Pascal Lalle**, Directeur

Préfecture de la région Centre-Val-de-Loire

M. Jean-Marc Falcone, Préfet de région

Préfecture de la région Hauts-de-France

M. Michel Lalande, Préfet de région

Préfecture du Jura

M. Richard Vignon, Préfet

Secrétariat général

M. Denis Robin, Secrétaire général

Ministère des affaires étrangères (MAE)

Ambassade de France en Espagne

M. Yves Saint-Geours, Ambassadeur de France en Espagne

Ministère des armées

Contrôle général des armées (CGA)

Mme Myriam Achari, Directrice du patrimoine, de la mémoire et des archives

Délégation générale pour l'armement (DGA)

M. Joël Barré, Directeur général • **M. Benoît Laurensou**, Directeur général adjoint

Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

M. Patrick Gandil, Directeur général

Etat-major des armées

M. Philippe Coindreau, Amiral, major général des armées • **M. Patrick Destremau**, Général de corps des armées, Sous-chef performance de l'état-major des armées • **M. François Lecointre**, Général d'armée, chef d'état-major des armées

Secrétariat général pour l'administration (SGA)

M. Jean-Paul Bodin, Secrétaire général

Service du commissariat des armées

M. Stéphane Piat, Directeur central

Ministère des solidarités et de la santé

Secrétariat général

Mme Annaïck Laurent, Secrétaire générale adjointe

Direction générale de l'offre de soins

Mme Cécile Courrèges, Directrice générale • **Mme Katia Julienne**, Directrice adjointe • **Mme Marie Anne Jaquet**, Sous-directrice • **Mme Sandrine Billet**, Adjointe au sous-directeur

Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)

M. Jean-Philippe Vinquant, Directeur général • **M. David Soubrié**, Sous-directeur • **Mme Claire Fabre**, Chargée de mission

Direction générale de la santé (DGS)

Pr. Jérôme Salomon, Directeur général de la santé

Direction de la sécurité sociale (DSS)

Mme Mathilde Lignot-Leloup, Directrice de la sécurité sociale • **Mme Marie Daudé**, Chef de service • **M. Morgan Delay**, Sous-directeur du financement de la sécurité sociale • **M. Thomas Wanecq**, Sous-directeur du financement du système de soin • **M. Ahmed Agarbi**, Chef du bureau SI, 4ème SD • **M. Alexandre Farnault**, Chef de projet • **Mme Irina Laschluk**, Chargée de mission

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)

M. Jean-Marc Aubert, Directeur • **Mme Stéphanie Combes**, Chargée de mission • **Mme Mylène Girard**, Cheffe de la mission accès aux données de santé

Inspection générale des affaires sociales (IGAS)

Mme Anne-Claire Amprou, Inspecteur des affaires sociales • **M. Pierre-Louis Bras**, Inspecteur des affaires sociales • **M. Philippe Burnel**, Inspecteur général des affaires sociales, Président du CSNS

Autres

M. Olivier Noblecourt, Délégué interministériel à la prévention et à la lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes • **M. Maurice-Pierre Planel**, Président du Comité des produits de santé (CEPS) • **Pr. Jean Yves Fagon**, Délégué à l'innovation en santé

Ministère de l'économie et des finances

Direction générale des entreprises (DGE)

M. Vincent Barde, Chargé de mission facteur emploi de la compétitivité • **M. Emmanuel Bezy**, Chef du bureau compétitivité et attractivité • **M. Pascal Faure**, Directeur général des entreprises • **M. Alain Schmitt**, Adjoint au directeur général

Direction générale du Trésor (DGT)

M. Arnaud Buissé, Chef du service des politiques publiques • **M. Thomas Courbe**, Directeur général adjoint • Mme Astrid Milsan, Secrétaire générale • **Mme Odile Renaud-Basso**, Directrice générale

Agence des participations de l'Etat (APE)

Mme Lucie Muniesa, Chef de service • **M. Charles Sarrazin**, Sous-directeur

Inspection générale des finances (IGF)

Mme Emmanuelle d'Achon, Inspectrice générale des finances • **M. François Auvigne**, Inspecteur général des finances • **M. Thierry Bert**, Inspecteur général des finances • **M. Alain Cordier**, Inspecteur général des finances

Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE)

M. Serge Catoire, Référent économie

Secrétariat général

Mme Isabelle Braun-Lemaire, Secrétaire générale

Ministère du travail

Cabinet de la Ministre du travail

M. Antoine Foucher, Directeur de cabinet

Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP)

M. Hugues Balanthier-Lantage, Chef de service, adjoint à la déléguée générale • **Mme Carine Chevrier**, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle • **Mme Françoise Riboulet-Travers**, Cheffe de cabinet

Ministère de l'éducation nationale – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP)

Mme Brigitte Plateau, Directrice générale

Direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI)

M. Alain Béretz, Directeur général

Haut fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes

Mme Catherine Gaudy, Haute fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes

Haut fonctionnaire de défense et de sécurité

M. Frédéric Guin, Haut fonctionnaire de défense et de sécurité

Inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)

M. Jean-Richard Cytermann, Chef de corps

M. Jean-Pierre Korolitski, Chargé de mission auprès de la ministre

Ministère de l'action et des comptes publics

Direction du budget (DB)

M. Adrien Bichet, Chef du bureau énergie, participations, industrie, innovation et garanties • **M. Jean-François Juery**, Sous-directeur de la 6^{ème} sous-direction du budget • **M. Arnaud Jullian**, Sous-directeur chargé de la 3^{ème} sous-direction du budget • **Mme Amélie Verdier**, Directrice

Direction général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

M. Thierry Legoff, Directeur général

Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI)

M. Rodolphe Gintz, Directeur général • **M. Jean-Michel Thillier**, Chef de service, adjoint au Directeur général

Direction générale des finances publiques (DGFIP)

M. Bruno Parent, Directeur général des finances publiques • **M. Vincent Mazauric**, Directeur général adjoint des finances publiques • **Mme Virginie Beaumeunier**, Cheffe du service stratégie pilotage budget • **M. François Tanguy**, Chef du service comptable de l'Etat • **M. Bruno Mauchauffée**, Sous-directeur de la stratégie, du pilotage et du contrôle de gestion • **M. Olivier Touvenin**, Sous-directeur en charge des dépenses et des recettes de l'État et de ses opérateurs • **Mme Maryvonne Le Brignonen**, Sous-directrice de la gestion fiscale des particuliers

Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

M. Thomas Cazenave, Directeur interministériel de la transformation publique

Direction de la législation fiscale (DLF)

Mme Alexandra Barreau-Jouffroy, adjointe au chef du bureau 1A • **M. Christophe Purreau**, Directeur de la législation fiscale

Ministère des sports

Direction des sports

Mme Laurence Lefèvre, Directrice

Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS)

M. Hervé Canneva, chef de corps

Collectivités territoriales

Conseil départemental de Haute-Loire

Mme Valerie Kremsky, Directrice générale adjointe

Conseil départemental du Nord

Mme Isabelle Valentin, Directrice générale adjointe • **Mme Evelyne Sylvain**, Ajointe à la direction générale

Conseil départemental du Pas-de-Calais

Mme Roland Giraud, directeur général adjoint des services • **Dr. Annick Genty**, directrice du développement des solidarités • Mme Géraldine Botte, chef du service développement social

Conseil départemental du Val d'Oise

M. Lansana Touré, Directeur adjoint

Conseil régional des Hauts de France

Mme Karine Charbonnier, Vice-présidente en charge de la formation professionnelle et des relations avec les entreprises • **M. André-Paul Leclercq**, Président de la commission 4 (travail)

Conseil régional d'Ile de France

Mme Emmanuelle Cosse, Conseillère régionale • **M. Jean-Martin Delorme**, Directeur régional hébergement et logement • **M. Bertrand Martinot**, Directeur général adjoint des services

Métropole de Lyon

M. Bruno Daller, Directeur de projet efficacité et modernisation de l'administration • **M. Olivier Nys**, Directeur général des services

Ville de Paris

Mme Dominique Doussaud, Cellule d'évaluation, d'analyse de la performance et d'expertise - DASES – Département de Paris

Sécurité sociale

Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS)

M. Yann-Gaël Amghar, Directeur de l'agence centrale des organismes de sécurité sociale • **Mme Maria Kitanova**, Directrice de projet

Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS)

M. François-Xavier Dr Brouck, Directeur des assurés • **M. Philippe Ulmann**, Directeur de l'offre de soins • **Mme Sandrine Lorne**, Directrice de programme • **M. Yvon Merlière**, Directeur de projet • **M. Claude Gissot**, Inspecteur général de l'INSEE, Directeur de la stratégie, des études et des statistiques • **M. Patrick Negaret**, Directeur général de la caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines

Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

M. Vincent Ravoux, Directeur général délégué • **M. Thierry Mathieu**, Directeur de la caisse des allocations familiales (CAF)

Caisse nationale de l'assurance vieillesse des travailleurs salariés (CNAVTS)

Mme Frédérique Garlaud, Directrice de l'action sociale • **Mme Véronique Puche**, Directrice de la MOA • **M. Thibault Caron**, Conseiller

Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)

Mme Marie-Anne Montchamp, Présidente • **Dr. Yannick Eon**, Conseiller médical

Mutuelle santé agricole

M. Laurent Colin, Directeur des systèmes d'information

Établissements publics

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

M. Bruno Lechevin, Président

Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs

M. Pierre-Marie Abadie, Directeur général

Agence nationale des solidarités actives

Mme Michèle Pasteur, Directrice générale

Agences régionales de santé

M. Said Acef, Directeur délégué à l'autonomie, ARS Aquitaine • **M. Olivier Obrecht**, Directeur général adjoint de l'ARS Bourgogne Franche-Comté • **Mme Evelyne Guigou**, Directrice générale adjointe de l'ARS Hauts de France • **M. Christophe Devys**, Directeur général de l'ARS Ile-de-France • **M. Yannick Le Guen**, Directeur de la stratégie de l'ARS Ile-de-France

ASIP Santé

M. Michel Gagneux, Directeur général

Assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP)

M. Martin Hirsch, Directeur général • **Mme Catherine Sueur**, Directrice générale adjointe des ressources humaines • **M. Raphaël Beaufret**, DSI / Directeur du département Web Innovation données • **M. Laurent Treluyer**, Directeur des systèmes d'information

Association générale des institutions de retraite complémentaire des cadres (AGIRC) – Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés (ARRCO)

M. Frédéric Coutard, Directeur retraite • **M. François-Xavier Selleret**, Directeur général

ATIH

M. Housseyni Holla, Directeur

Chambre de commerce et d'industrie de la région Ile-de-France

M. Etienne Guyot, Directeur général

CHU

M. Philippe Vigouroux, Directeur général du CHU de Bordeaux • **M. Claude Pr. Jeandel**, PUPH CHU de Montpellier • **Pr. Fati Nourhestami**, Chef du pôle gériatrie du CHU de Toulouse

Centre de recherche en droit et économie de l'énergie (ADEME)

M. Jacques Percebois, Directeur

Centre de recherche en économies et statistiques (CREST)

M. Pierre Cahuc, Professeur en sciences économiques à polytechnique

Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS)

M. Jean-Paul Celet, Directeur

Conseil national du cinéma et de l'image animée (CNC)

Mme Frédérique Bredin, Présidente

Ecole supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris

M. Jacques Lewiner, Professeur et directeur scientifique honoraire

Etablissement public foncier de la région Ile-de-France

M. Gilles Bouvelot, Directeur général

GIP-Modernisation des Déclarations Sociales (GIP-MDS)

Mme Elisabeth Humbert Bottin, Directrice

Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie

Mme Anne-Marie Brocas, Présidente • **Dr. Roland Cash**, Expert

Haute autorité de santé (HAS)

Pr. Dominique Le Guludec, Présidente

Haut conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge (HCFEA)

M. Bertrand Fragonard, Président

Ile-de-France mobilités

M. Stéphane Beudet, Vice-Président • **M. Laurent Probst**, Directeur général

Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (Agreenium)

Mme Marion Guillou, Présidente, ancienne Directrice générale de l'alimentation

Institut de recherche technologique Railenium

M. Jean-Marc Delion, Directeur général de l'institut de recherche technologique Railenium,

Institut national de la recherche agronomique (INRA)

M. Philippe Mauguin, Président directeur général

Institut national de l'audiovisuel

M. Laurent Vallet, Président

Institut des données de santé (INDS)

Mme Dominique Polton, Présidente • **Mme Valérie Edel**, Directrice adjointe

Pôle Emploi

M. Jean Bassères, Directeur général de Pôle Emploi • **M. Paul Bazin**, Directeur de la stratégie et des affaires institutionnelles

Union nationale des missions locales

M. Serge Kroichvili, Président de l'Union nationale des missions locales

Samu social de Paris

M. Eric Pliez, Président

Sciences-Po

M. Bernard Coloos, professeur

Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) de Seine-Maritime

M. André Benkemoun, Directeur

Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) des Bouches-du-Rhône

M. Grégory Allione, Directeur

Université Paris-Est Marne-la-vallée

M. Pierre Zembri, Directeur du laboratoire ville, mobilité, transport, professeur des universités à l'Ecole d'urbanisme de Paris

Université de Lyon

M. Yves Crozet, Professeur émérite

Entreprises

Action logement

Mme Nadia Bouyer, Directrice générale de Domaxis et Pax-Progrès-Pallas

Aéroport Toulouse-Blagnac

Mme Anne-Marie Idrac, Président du conseil de surveillance

Archery Strategy Consulting

M. Stéphane Albernhe, Associé fondateur

Arte France

Mme Véronique Cayla, Présidente du directoire • **Mme Anne Duruptuy**, Directrice générale

Bla-bla car

M. Frédéric Mazzella, Président directeur général de Bla-bla car

BNP Paribas

M. Jean Lemierre, Président

Bouygues Immobilier

M. François Bertièrre, Président directeur général

BPI France

Mme Marie Adeline-Peix, Directrice exécutive en charge des partenariats régionaux et de l'action territoriale • **M. Arnaud Caudoux**, Directeur général adjoint – finances groupes, Si et garantie

Mme Anne-Sophie De Faucigny, Directrice des relations institutionnelles et médias • **M. Nicolas Dufourcq**, Directeur général • **M. Paul François Fournier**, Directeur exécutif en charge de l'innovation • **Madame Anne Guérin**, Directrice exécutive en charge du financement et du réseau • **P. Pascal Lagarde**, Directeur de l'international, de la stratégie, des études et du développement

Business France

M. Christophe Lecourtier, Directeur général

Cardiologs technologies

M. Yann Dr Flereau, Directeur général

Carians

M. Juan Suarez, Directeur général

Cegedim

M. Béranger Lekens, Chef de produit

Danone

Mme Emmanuelle Wargon, Directrice générale affaires publiques et communication

Direct Energie

M. Fabien Chone, Co-fondateur, délégué général

Doctolib

M. Stranislas Niox-Château, Directeur général

Epidemium, Echopen

M. Olivier De Fresnoye, Directeur général

Ernst and Young

M. Arnaud Bertrand, Directeur associé • **M. Guéric Jacquet**, Directeur associé

Eurotunnel

M. Jacques Gounon, Président directeur général

France média monde

Mme Marie-Christine Saragosse, Présidente

France Télévision

Mme Delphine Ernotte, Présidente directrice générale

Groupe AG2R – la Mondiale

M. Jean-Pierre Diaz, Directeur Santé prévoyance

Groupe Elsan

M. Patrick Olivier, Directeur des systèmes d'information, des partenariats, de la prospective et de la RSE

Heva

M. Alexandre Vainchtock, Directeur général

Investisseurs et partenaires (I&P)

M. Jean-Michel Severino, Président

Investisseurs et partenaires pour le développement (IPDEV)

M. Olivier Fourcade, Président

Lifen

M. Franck Le Ouay, Directeur général

McKinsey & Company

M. Eric Labaye, Directeur associé sénior • **M. Karim Tadjeddine**, Directeur associé

Newfund

M. Cédric Nicolas, Cofondateur de Finamatic • **M. François Veron**, Investisseur, fondateur de Newfund

Orange Healthcare

M. Rémy Choquet, Directeur de l'innovation et de la prospective

Peweilla Weinberg Partners

M. David Azéma, Associé

Radio France

M. Matthieu Gallet, Président

Rolland Berger

M. Laurent Bénarousse, Directeur associé sénior • **M. Alain Chagnaud**, Directeur associé • **M. Yannig Gourmelon**, Directeur associé

SNCF Immobilier

M. Benoît Quignon, Directeur général

Véolia

M. Olivier Grunberg, Directeur général délégué Véolia eau France et Président de l'UNSPIC • **M. Frédéric Van Heems**, Directeur général Véolia eau France

Organisations syndicales

Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Mme Jocelyne Cabanal, Secrétaire nationale de la confédération • **Mme Mylène Jacquot**, Secrétaire générale de la fédération

Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

M. Christian Cumin, Représentant CFTC pour la fédération CFTC santé sociaux • **M. Denis Lefebvre**, Président de la fédération CFTC des agents de l'Etat • **M. Alban Reverdy**, Président de la fédération CFTC de la fonction publique territoriale • **M. Jean-Michel Tessier**, Secrétaire général adjoint

Fédération autonome de la fonction publique (FA-FP)

M. Pascal Carreley, Secrétaire général adjoint de la FA (versant santé) • **Mme Caroline Charruyer**, Vice-Présidente de la FA (versant territorial) • **M. Bruno Collignon**, Président • **M. Laurent Diez**, Secrétaire général du SNPTES • **M. Pascal Kessler**, Secrétaire général de la FA (versant territorial)

Force ouvrière (FO)

M. Denis Basset, Secrétaire fédéral branche santé • **M. Christian Grolier**, Secrétaire général de la fédération • **M. Pascal Pavageau**, Secrétaire confédéral

Fédération syndicale unitaire (FSU)

M. Julien Fonté, Membre suppléant de l'assemblée plénière du conseil commun de la fonction publique • **Mme Bernadette Groison**, Secrétaire générale • **Mme Francette Popineau**, Secrétaire générale du SNUIPP • **Mme Frédérique Rolet**, Secrétaire générale du SNES

Solidaires

Mme Gaëlle Martinez, Secrétaire nationale • **Mme Evelyne Ngo**, Secrétaire nationale • **M. Denis Turbet-Delof**, Délégué général fonction publique

Union nationale des syndicats autonomes (UNSA)

M. Luc Bérille, Secrétaire général de la confédération • **M. Luc Farré**, Secrétaire général de la fédération • **M. Alain Parisot**, Secrétaire national de la fédération

Associations, fédérations professionnelles et organismes sectoriels

Dr. Michael Chaleuil, Président de Agir pour la télémédecine • **Mme Delphine Bigot**, Chargée de mission à la fédération des acteurs de la solidarité • **M. Régis Cousin**, Président de la fédération française des métiers de l'incendie • **M. Eric Faure**, Président de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France • **M. Antoine d'Amecourt**, Président de Fransyla forestiers privés de France et Président du centre national de la propriété forestière • **Mme Sandrine Andrieu**, Pr, PUPH CHU de Toulouse et présidente de la société française de gériatrie et gérontologie • **M. Benoit Calmels**, Délégué général de l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale • **M. Alexandre Saubot**, Président de l'union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) • **M. Pierre Dr. De Haas**, Directeur médical d'ESPAGE • **M. Gilles Ducassé**, Délégué général adjoint d'Emmaüs France • **Mme Mathilde Nugue**, Responsable du service action sociale d'Emmaüs France • **M. Luc Dr Duquesnel**, Président de la confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF) • **M. Alexis Goursolas**, Responsable de la fédération des acteurs de la solidarité • **M. Serge Kroichvili**, Délégué générale de l'union Nationale des Missions Locales • **M. Claude Dr. Leicher**, Président de MG France • **M. Didier Marcon**, Directeur général adjoint de l'association Nationale des Directeurs de l'Action Sociale et de Santé des Départements (ANDASS) et directeur de la solidarité du département du Tarn • **M. Didier Dr Menard**, Secrétaire général de la fédération française des maisons et des pôles de santé (FFMPS) • **M. Gérard Raymond**, Président de l'association française des diabétiques • **Mme Zaynab Riet**, Déléguée générale de la fédération hospitalière de France (FHF) • **Mme Elisabeth Tome-Gertheinrichs**, directrice générale adjointe du mouvement des entreprises de France - MEDEF • **M. Jacques Rastoul**, Association de Conseil de vie sociale de l'Essonne et UCR CFDT

Autres organismes

Agence française de lutte contre le dopage

Mme Dominique Laurent, Présidente

Agence France Presse (AFP)

M. Emmanuel Hoog, Président directeur général

Ares association

M. Philippe Crouzet, Président • **M. Thibault Guilly**, Directeur général

Association des bailleurs sociaux d'Ile-de-France

M. Jean-Luc Vidon, Président

Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER)

M. Bernard Roman, Président

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP)

M. Sébastien Soriano, Président

Caisse des dépôts et consignations

M. Eric Lombard, Directeur général

Comité national olympique et sportif français (CNOSF)

M. Denis Masegla, Président

Conseil d'Etat

Mme Laurence Franceschini, Conseillère d'Etat, médiatrice du cinéma • **M. Jean-Ludovic Silicani**, Conseiller d'Etat

Conseil économique et social environnemental (CESE)

M. Jean Grosset, Membre du CESE • **Mme Nicole Verdier-Naves**, Membre du CESE

Conseil français de l'énergie

M. Olivier Appert, Président

Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)

M. Olivier Schrameck, Président • **Mme Nathalie Sonnac**, Professeur des universités, membre du CSA

Cour des comptes

M. Bernard Lejeune, Conseiller-maître à la Cour des comptes • **M. Didier Migaud**, Premier Président • **M. Jean-Philippe Vachia**, Président de la 4^{ème} chambre

Fondation IFRAP

Mme Agnès Verdier-Molinié, Directrice

Haut conseil de l'évaluation de la recherche en enseignement supérieur (HCERES)

M. Michel Cosnard, Président

Institut de relations internationales et stratégiques

M. Serge Michailof, Chercheur associé

Institut Montaigne

Mme Morgane Weill, rapporteur

Lulu dans ma rue

Mme Aude Costa de Beauregard, Chargée du projet social • **M. Charles-Edouard Vincent**, Fondateur

Office for standards in education (Ofsted)

M. Tejpal Heer, Project officer, surveys and evaluations • **Mme Amelia Walker**, Deputy director, surveys and evaluations

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

M. Peter Green, Conseiller • **M. Olivier Petzold**, Conseiller

Régie immobilière de la ville de Paris

M. Serge Contat, Directeur général

Société générale de surveillance (SGS)

Mme Roselyne Defer, Directeur de programme

Transport, développement, intermodalité, environnement (TDIE)

M. Philippe Duron, Co-Président de TDIE

Personnalités qualifiées

M. Ain Aaviksoo, Secrétaire général adjoint • **Mme Patricia Adam**, Députée du Finistère • **M. Jean-Jacques Aillagon**, ancien ministre • **M. Benoît Apparu**, ancien ministre du logement • **M. Jean-Noël Barrot**, Député des Yvelines • **M. Jean-Pascal Beaufret**, ancien Directeur général des impôts • **M. Joseph Carles**, Maire de Blagnac • **M. Michel Boyon**, avocat • **M. François Brottes**, ancien député, rapporteur loi transition énergétique • **M. Jean-Marc Coffin**, ancien Directeur central du service du commissariat des armées • **M. Laurent Collet-Billon**, ancien Directeur général de l'armement • **M. Michel Dantin**, Député européen, membre de la commission agriculture et développement rural • **M. Claude Evin**, avocat • **M. Denis Favier**, ancien Directeur général de la gendarmerie nationale • **M. Antoine Garapon**, Juriste, magistrat français • **M. Guillaume Garot**, Député, Président du conseil national de l'alimentation, ancien ministre délégué à l'agroalimentaire • **M. Laurent Ghekière**, représentant de l'union sociale pour l'habitat à Bruxelles • **Mme Frédérique Lahaye**, Président du groupement d'intérêt public interventions sociales • **M. Jean-Robert Lopez**, Préfet, ancien Délégué interministériel à la sécurité routière • **M. Henri Loyrette**, ancien Président du Louvre • **Mme Catherine Moisan**, ancienne Directrice de l'évaluation, de la prospective et de la performance • **M. Jean-Jack Queyranne**, ancien Président du conseil régional de Rhône-Alpes • **Dr Kirstin-Ann Rutter**, Directrice associée Mc Kinsey en intérim au sein de NHS Digital • **M. Jacques Rapoport**, ancien Président de SNCF Réseau • **M. Louis Schweitzer**, ancien Commissaire général à l'investissement • **M. Pierre-Olivier Sur**, Avocat pénaliste • **Pr. Guy Vallancien**, professeur de médecine • **Dr. Olivier Veran**, Député • **M. Laurent Vilboeuf**, ancien Directeur de la DIRECCTE Ile-de-France • **M. Jean-François Vilotte**, avocat • **M. Bernard Vorms**, ancien Directeur de l'agence nationale pour l'information sur le logement

ANNEXE 6

Contributions écrites reçues

Administrations de l'État

Ministre de l'intérieur

Direction générale de la gendarmerie nationale

M. Richard Lizurey, Directeur général

Assemblée Nationale

Mme Cendra Motin, Députée

Collectivités territoriales et établissements publics

Centre national de la fonction publique territoriale

M. François Deluga, Président

Institut nationale de l'audiovisuel (INA)

M. Laurent Vallet, Président

Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ)

M. Benoît Assema, Inspecteur général de santé publique vétérinaire

Mairie de Paris

Mme Aurélie Robineau-Israël, Secrétaire générale

Sciences-Po

M. Guy Eiferman

Entreprises

Association française de normalisation (AFNOR)

M. Thierry Geoffroy, Chargé de mission

Boston Consulting Group

Mme Agnès Audier, Directrice associée

Capgemini

M. Etienne Grass, Directeur associé

Ernst and Young

M. Arnauld Bertrand, Directeur associé

France Télévision

Mme Delphine Ernotte, Présidente

La Poste

M. Guy-Pierre Sachot, Délégué régional Pays-de-la-Loire

Leadersys

M. Vincent Lafon, Fondateur

Radiofrance

M. Matthieu Gallet, Président directeur général

TV5 Monde

M. Yves Bigot, Directeur général

Fédérations professionnelles et organismes sectoriels

Confédération des PME

M. Florian Faure, Directeur des affaires sociales et de la formation

Entreprises générales de France – BTP

M. Xavier Besançon, Délégué général

Fédération française des métiers de l'incendie

M. Régis Cousin, Président

Autres organismes

Association française pour les entreprises privées

M. François Soulmagnon, Directeur général

Barreau de Paris

M. Pierre-Olivier Sur, Bâtonnier de Paris

Cercle de la réforme de l'Etat

Mme Patricia Serman, Membre du bureau

Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

M. Islem Belkhou, Directeur adjoint politique et finances publiques

Syndicat national des inspecteurs en santé vétérinaire

M. Olivier Lapôtre, Président

