



LANCEMENT d'Action Publique 2022



VENDREDI 13 OCTOBRE 2017
DOSSIER DE PRESSE

Contact

Service de presse
de Matignon
57, rue de Varenne
75007 Paris - France
Tel: +33 (0)1 42 75 50 78/79

Édito du Premier ministre



Édouard PHILIPPE

Premier ministre

Action Publique 2022 vise à redonner du sens, de la cohérence et de la lisibilité à l'action publique. Nous ne parviendrons pas à réparer durablement la France sans nous interroger collectivement sur ce que nous devons et pouvons attendre de l'État et de nos services publics. Cet exercice n'a rien de philosophique ou d'abstrait. Il nous renvoie au sens premier du mot politique : quel modèle de société voulons-nous ? Quels objectifs précis voulons-nous assigner à chaque politique publique ? Quels moyens souhaitons-nous consacrer à l'action publique ? Il m'apparaît indispensable d'engager un dialogue serein sur ces sujets qui auront un impact très concret sur la vie quotidienne des Français.

Dans une période où chacun est tenté de céder au pessimisme et à la défiance, je tiens également à réaffirmer la valeur et la richesse inestimables que constituent nos services publics. Action Publique 2022 n'a pas été conçue pour remettre en cause ou casser ce qui fonctionne mais pour améliorer et assurer la transformation de ce qui doit être repensé et ajusté aux besoins de notre temps.

Action Publique 2022 croisera au maximum les expertises et les attentes. Nous donnerons la parole à des personnalités qualifiées qui seront représentées dans le comité CAP 22. Nous donnerons également la parole aux citoyens et aux agents dans le cadre du Forum de l'Action publique. Les organisations syndicales seront parallèlement totalement impliquées et consultées tout au long de notre programme.

Trois objectifs prioritaires seront ainsi poursuivis :

Du point de vue de l'usager, l'objectif sera d'améliorer la qualité des services publics, en passant d'une culture du contrôle à une culture de la confiance ; en travaillant à la simplification et la numérisation des procédures administratives.

Du point de vue de l'agent public, l'objectif sera d'offrir un environnement de travail modernisé. Nous veillerons notamment à prendre en considération les propositions d'amélioration issues des expériences de terrain des agents publics.

Du point de vue du contribuable, l'objectif sera de maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens. Notre engagement est de réduire de trois points la part de dépenses publiques dans le PIB d'ici à 2022 afin de maîtriser la dette publique.

Si nous lançons aujourd'hui une telle démarche, c'est que nous sommes convaincus que la République ne pourra être juste, solidaire, protectrice dans la durée, que si elle peut s'appuyer sur des services publics performants et efficaces. Je veillerai personnellement au suivi et à la réussite de ce programme aussi nécessaire qu'indispensable pour notre pays.

Édouard PHILIPPE

Le mot du ministre de l'Action et des Comptes publics



Gérald DARMANIN

Ministre de l'Action
et des Comptes publics

Les services publics et les agents en charge de les délivrer sont le visage de la République partout en France. Ils sont à la fois le miroir des besoins de notre société et le moteur indispensable à sa transformation. C'est pourquoi, c'est dans nos administrations qu'il nous faut chercher l'énergie et la modernité nécessaires, non seulement pour qu'elles s'adaptent en permanence aux attentes de nos concitoyens, mais aussi pour qu'elles insufflent de grands progrès pour eux. Notre Gouvernement veut transformer le pays en profondeur et, dans ce projet, le rôle des services publics est primordial.

Les années passées sont riches d'enseignements : les tentatives de réforme n'ont pas manqué, accompagnées à n'en pas douter d'efforts considérables de nos agents publics. Mais elles nous apprennent aussi que l'évolution des services publics qui nous attend encore est aussi grande que les bouleversements qui touchent notre société sont profonds. Notre pays change d'ère, nos services publics le doivent aussi.

Avec le programme Action Publique 2022, nous allons interroger en profondeur le périmètre de l'action publique. Avec une triple ambition : une plus grande qualité de service pour les citoyens, de meilleures conditions de travail pour les agents et des économies pour les Français. Avec un principe : travailler à la rencontre des expériences et des propositions de tous : les agents bien sûr, les usagers du service public tout autant, mais aussi des experts issus de tous horizons. Oui, Action Publique 2022 doit être l'occasion d'une vraie transformation, ambitieuse et réaliste c'est-à-dire consciente que c'est l'argent des Français qu'il faut mieux employer à leur service.

Gérald DARMANIN

Le mot du Secrétaire d'État au numérique



Mounir MAHJOUBI

Secrétaire d'État
au numérique

La transformation numérique est au cœur de la démarche « Action Publique 2022 ».

À l'heure où les usages numériques ne cessent de croître, où des révolutions technologiques comme l'intelligence artificielle ouvrent chaque jour des possibilités nouvelles, et où émergent en ligne et hors ligne des services toujours plus performants, les administrations et les responsables publics ne peuvent en effet passer à côté d'une réflexion profonde sur leurs politiques et leurs modes d'intervention.

Les opportunités que peut ouvrir ce cheminement sont réelles : amélioration de la qualité des services offerts aux usagers, simplification de processus internes générateurs de complexité pour les agents, création de nouvelles opportunités de dialogue avec les citoyens, etc.

Dans l'ensemble de ce mouvement, une exigence ne devra pas cependant nous quitter ; celle de l'inclusion numérique, l'évolution des administrations ou des politiques publiques ne devant laisser personne au bord du chemin.

Mounir MAHJOUBI

Sommaire

ACTION PUBLIQUE 2022 : POUR UNE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC	8
COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022 (CAP22) : UNE RÉFLEXION OUVERTE SUR LES MISSIONS ET DÉPENSES	9
DES CHANTIERS INTERMINISTÉRIELS « BOÎTES À OUTILS » POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION	9
La simplification et l'amélioration de la qualité de services	9
La transformation numérique	10
La rénovation du cadre des ressources humaines.....	10
L'organisation territoriale des services publics.....	10
La modernisation de la gestion budgétaire et comptable.	10
FORUM DE L'ACTION PUBLIQUE : LES USAGERS ET LES AGENTS PLEINEMENT IMPLIQUÉS	11
LES MOYENS DE L'ACTION: UN FONDS DÉDIÉ À LA TRANSFORMATION PUBLIQUE	12
CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION	13
LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022	14
LES MEMBRES DU COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022	16

ACTION PUBLIQUE 2022 : POUR UNE TRANSFORMATION DU SERVICE PUBLIC

Le Gouvernement lance **un grand programme de transformation de l'administration baptisé Action Publique 2022**. Il vise à interroger en profondeur les missions exercées par la puissance publique.

Cette démarche recouvre **3 objectifs** :

- ▶ Pour les usagers, **améliorer la qualité de service**, notamment en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations ;
- ▶ Pour les agents publics, **leur offrir un environnement de travail modernisé**, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- ▶ Pour les contribuables, **accompagner la baisse des dépenses publiques**, avec un objectif assumé de - 3 points de PIB d'ici 2022.

La démarche repose sur **6 principes clefs**, issus notamment de l'expérience des précédents mouvements de réforme :

- ▶ **Un périmètre toutes administrations publiques** : l'État et ses opérateurs, les administrations de sécurité sociale, les collectivités territoriales ;
- ▶ **Une responsabilisation des ministères** en tant que « chefs de file » des politiques publiques qu'ils conduisent ;
- ▶ **La priorité donnée à la transformation numérique** des administrations, notamment pour atteindre l'objectif fixé par le président de la République de 100% de services publics dématérialisés à horizon 2022 ;
- ▶ **Des moyens inédits pour la transformation publique**, avec la mobilisation d'un fonds dédié de 700 millions d'euros sur les 5 années à venir, dont 200 millions d'euros dès 2018 ;
- ▶ **L'implication des agents publics et des usagers du service public** tout au long de la démarche, pour recueillir leurs propositions.
- ▶ **Un portage politique de haut niveau** par le Président de la République et le Premier ministre.

En termes de calendrier, elle est organisée en 2 phases :

- 1/ Une **première phase de diagnostic ouvert et partagé d'octobre 2017 à mars 2018** avec :
 - ▶ une revue des missions et de la dépense publique, menée par les ministres et par un Comité indépendant (Comité Action Publique 2022 ou CAP22) ;
 - ▶ 5 chantiers interministériels « boîtes à outils » ;
 - ▶ un Forum de l'Action Publique impliquant usagers et agents publics.
- 2/ À l'issue d'une phase d'arbitrages rendus par le président de la République et le Premier ministre, **une seconde phase d'élaboration** puis de **mise en œuvre opérationnelle** des plans de transformation (ministériels et transversaux), **à partir de mars 2018**.

Une attention particulière sera portée à l'articulation avec les autres démarches de consultation actuellement menées par le Gouvernement sur des sujets liés, en particulier la Conférence Nationale des Territoires.

COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022 (CAP22) : UNE RÉFLEXION OUVERTE SUR LES MISSIONS ET DÉPENSES

Un **comité indépendant**, mêlant économistes, personnalités qualifiées du secteur public et privé, élus, sera chargé de mener une profonde revue des missions et dépenses de l'ensemble des administrations publiques (État et opérateurs, administrations de sécurité sociale, opérateurs) autour d'une vingtaine de champs prioritaires.

Le Comité remettra son rapport final avant la fin du premier trimestre 2018. Il bénéficiera d'un appui de l'administration (un secrétariat co-animé par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, France Stratégie et la Direction du Budget, avec notamment l'appui des inspections interministérielles et ministérielles).

Action Publique 2022 étant un programme résolument tourné vers l'avenir, le Premier ministre a souhaité adjoindre au Comité CAP22 un groupe constitué exclusivement d'étudiants ou de jeunes actifs de 19 à 29 ans de tous horizons et compétences – **Comité jeunes, J22** – qui devra contribuer à la réflexion de manière originale et innovante. **J22 sera la caisse de résonance des aspirations et des propositions des jeunes générations dans ce chantier de transformation des politiques publiques** auquel ils doivent être pleinement partie prenante.

DES CHANTIERS INTERMINISTÉRIELS « BOÎTES À OUTILS » POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

Cinq chantiers interministériels ont été identifiés. Ils seront conduits sous l'autorité du Premier ministre et du Ministre de l'action et des comptes publics, avec un pilotage ou co-pilotage administratif associé à chacun d'entre eux. Les administrations concernées veilleront à réaliser un diagnostic et définir les principes structurants d'ici fin 2017. Pour pousser le plus loin possible la réflexion, des regards externes à l'administration seront mobilisés et associés à ce diagnostic. À l'issue de cette phase de diagnostic, des plans de transformation transversaux seront élaborés et mis en œuvre dès début 2018.

À l'issue de cette phase de diagnostic, des plans de transformation transversaux seront élaborés et mis en œuvre dès début 2018. Ces cinq chantiers transversaux devront également appuyer et accompagner les transformations du service public et la mise en œuvre des 16 plans de transformation ministériels.

La simplification et l'amélioration de la qualité de services

Trois volets, au bénéfice des entreprises, des particuliers, des associations et des collectivités territoriales : la simplification des normes ; la simplification des démarches administratives et l'amélioration des parcours usagers ; l'amélioration de la qualité de service et la publicité des résultats obtenus.

**> Administrations pilotes : Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique /
Secrétariat général du gouvernement**

Action Publique 2022 : pour une transformation du service public

La transformation numérique

Ce chantier répond à 4 principaux engagements présidentiels : tendre vers 100% de démarches administratives numérisées à l'horizon 2022 ; développer un État plateforme offrant des services numériques nouveaux et optimisés ; repenser, avec l'ouverture des données publiques notamment, les relations entre les citoyens et l'administration ; transformer les politiques publiques et les méthodes de l'administration à l'aune du numérique.

> Administrations pilotes : Secrétariat d'État chargé du numérique / Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

La rénovation du cadre des ressources humaines

Ce chantier doit mettre en œuvre une profonde rénovation du cadre de gestion des agents publics et des politiques de ressources humaines (RH) conduites par l'État. L'ensemble des domaines et leviers RH seront appréhendés : cadre statutaire, rémunération, recrutement, dialogue social, management et leviers de motivation, qualité de vie au travail, prévention de l'absentéisme et risques professionnels, formation, parcours professionnels, déconcentration de la gestion, numérisation de la fonction RH.

> Administrations pilotes : Direction générale de l'administration et de la fonction publique / Direction du budget

L'organisation territoriale des services publics

Il s'agit d'approfondir la déconcentration, en allégeant le cadre d'action des agents et en responsabilisant les autorités locales grâce à une déconcentration accrue des décisions. Le recentrage de l'État sur ses missions sera aussi étudié, en regardant les missions à l'aune du rôle que doit jouer l'État (notamment dans les domaines aujourd'hui décentralisés). D'autres objectifs seront poursuivis comme le développement de l'inter ministérialité, la poursuite d'une meilleure articulation entre les différents niveaux d'administration et l'amélioration de la qualité de service de proximité au profit des usagers.

> Administrations pilotes : Ministère de l'intérieur / Secrétariat général du gouvernement

La modernisation de la gestion budgétaire et comptable.

Le chantier poursuit les objectifs suivants : renforcer la gestion pluriannuelle ; rendre les ministères et les entités publiques davantage comptables et responsables de leurs moyens et des économies à réaliser ; accroître l'efficacité de la gestion budgétaire et comptable (tant dans son volet prélèvements obligatoires que dépenses).

> Administrations pilotes : Direction du Budget / Direction générale des Finances publiques / Direction de la sécurité sociale

FORUM DE L'ACTION PUBLIQUE : LES USAGERS ET LES AGENTS PLEINEMENT IMPLIQUÉS

Ce Forum est conçu comme un exercice conduit par des experts et des administrations. Elle est l'opportunité d'**un grand temps de mobilisation de la société française autour de son service public**. C'est le sens du Forum de l'Action Publique, qui prendra la forme d'une large consultation numérique et physique :

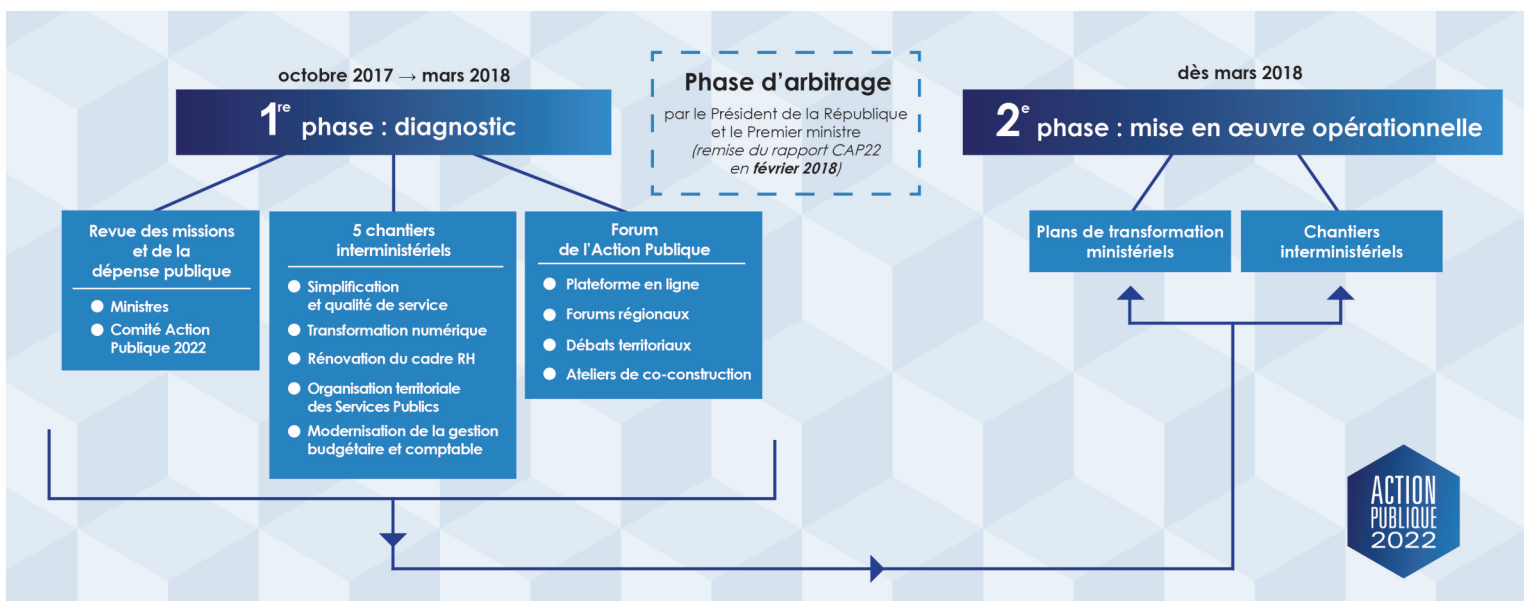
- ▶ **Une plate-forme numérique** dédiée proposera deux consultations distinctes, l'une des usagers et l'autre des agents ;
- ▶ **Des rencontres dans les territoires** seront organisées :
 - **13 forums régionaux de l'action publique**, animés chacun par un ministre autour de la transformation des services publics dont ils ont la charge ;
 - **Des débats territoriaux** que les élus – locaux ou parlementaires – seront invités à organiser *via* un kit d'animation mis à leur disposition ;
 - Pour travailler plus directement sur le plan de transformation de la fonction publique, **des ateliers de co-construction associant agents des 3 fonctions publiques et élèves d'écoles du Service public**, centrés sur les problématiques RH.

Cette grande consultation sera lancée début novembre pour une restitution début février 2018. Ses conclusions seront intégrées dans les plans de transformation transverses et ministériels.

Les organisations syndicales sont pleinement impliquées dans la mise en place de cette consultation, avec un comité de pilotage bimensuel.

ACTION PUBLIQUE 2022 EN IMAGE

Organisation et calendrier



LES MOYENS DE L'ACTION : UN FONDS DÉDIÉ À LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

Un fonds de 700 millions d'euros sur 5 ans, rattaché au ministère de l'Action et des Comptes Publics, est mis en place dans le cadre du Grand Plan d'Investissement. **C'est la première fois que l'État met autant de moyens nouveaux au service de la transformation de l'administration.**

Ce fonds financera, sur la base d'**appels à projets auprès des administrations**, les coûts d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles.

L'objectif est aussi d'investir aujourd'hui pour économiser demain. Ces projets devront donc permettre **un retour sur investissement en termes d'économies pérennes de fonctionnement** : 1 euro d'économies annuelles pérennes au bout de 3 ans par euro d'investissement. D'autres critères seront à considérer dans le choix des projets, comme l'amélioration de la qualité de service aux usagers ou des conditions de travail des agents publics.

Pour choisir ces projets, un comité de sélection présidé par le ministre de l'Action et des Comptes Publics sera mis en place. Il sera notamment composé d'un représentant du service pilotant le Grand Plan d'Investissement (GPI), du SGMAP, de la Direction du Budget et d'une personnalité qualifiée ayant une expérience dans le financement. Pour les projets numériques, le Secrétariat d'État au numérique sera membre du Comité.

Le fonds interviendra **en priorité pour les projets de transformation de l'État** et de ses opérateurs, ou ceux sur lesquels il est partie prenante.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION

Ce comité sera chargé de produire d'ici la fin du premier trimestre 2018 un rapport identifiant des réformes structurelles et des économies significatives et durables, sur **21 politiques publiques identifiées comme prioritaires** :

> 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

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION

LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022



Ross McINNES, est président du Conseil d'administration de Safran depuis le 23 avril 2015. Après un début de carrière dans le monde bancaire en France et à l'international, Ross McInnes devient en 1989 directeur financier d'Eridania Beghin-Say, puis en 2000 rejoint Thomson-CSf (ex-Thales) au poste de directeur général adjoint et directeur financier. En 2006, il entre au Conseil de surveillance de Générale de Santé et devient Vice Chairman de Macquarie Capital Europe. Il intègre Safran en 2009 en tant que membre du Directoire en charge des affaires économiques et financières avant d'être nommé DG délégué.

Parmi les points forts de notre pays, on cite souvent et à juste titre, ses grandes entreprises au rayonnement mondial, ses infrastructures et la qualité de ses administrations publiques : ces dernières sont un atout, un élément clé de notre compétitivité et de notre attractivité notamment pour préserver et attirer des investissements générateurs d'emplois pérennes.

Dans un contexte mondial d'économies ouvertes, il convient donc d'identifier les voies et moyens permettant à nos administrations de faire, ou faire faire, toujours mieux, dans le respect de contraintes budgétaires incontournables, au service des citoyens et des entreprises.

Président d'un groupe largement exportateur aux racines françaises, je suis heureux de contribuer à cet effort collectif.



Véronique BÉDAGUE-HAMILIUS, a notamment été économiste au Fonds monétaire international à Washington, conseillère de Laurent Fabius, secrétaire générale de la Ville de Paris et directrice de cabinet du Premier ministre, Manuel Valls. Elle a été nommée en mars 2017 Secrétaire Générale de Nexity.

La qualité du service rendu par le service public me paraît être, plus que jamais, au cœur de la compétitivité de nos entreprises et de notre pays.

Mais il est d'autant plus précieux à mes yeux qu'il peut être aussi un fantastique réducteur d'inégalités, parce lorsqu'il est bien rendu, il a le pouvoir de redonner sa chance à tous. Il renforce alors la cohésion sociale.

Il faut cependant pour cela qu'il évolue aussi vite que le monde qui l'entoure, qu'il soit souple, agile, axé sur la demande des citoyens et des entreprises, et rendu au meilleur coût possible.

Ce sont ces convictions qui m'ont conduite à m'engager sur CAP22, d'autant que je peux porter aujourd'hui sur le service public un regard à la fois interne et externe, puisqu'après une longue carrière dans le service public, au cœur de l'État et de la collectivité parisienne, j'ai rejoint une entreprise qui intervient pour produire du logement et du bureau sur tout le territoire.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Frédéric MION, est un haut fonctionnaire français, actuel directeur de l'Institut d'études politiques de Paris et ce depuis 2013. Il fut également secrétaire général de Canal+ et adjoint au directeur général de l'administration et de la fonction publique de 2000 à 2003.

La mission qui nous a été proposée consiste à répondre à des questions décisives : comment notre administration – nos administrations – peuvent-elles mieux fonctionner ? Comment bâtir une relation plus confiante entre les citoyens et l'État, les collectivités locales, l'ensemble des administrations ?

Le maître-mot, c'est la confiance :

- ▶ confiance des usagers envers leurs administrations et les services qu'ils en attendent,
- ▶ confiance des agents administratifs dans leur cadre de travail et dans leur capacité à mettre en œuvre les missions qui leur sont confiées.

Réfléchir aux voies d'amélioration de notre action publique, c'est bien sûr une tâche passionnante pour le haut fonctionnaire et le citoyen que je suis. Une action publique de meilleure qualité, c'est une démocratie renforcée.

La composition de ce comité indépendant reflète une diversité de parcours et de sensibilités. Cette diversité doit nous permettre de comprendre toute la complexité de notre société, de son organisation administrative et de son « imaginaire » administratif – comment nous, citoyens, pensons nos administrations et nos rapports avec eux, comment nous, fonctionnaires ou agents publics, pensons notre action.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION

LES MEMBRES DU COMITÉ ACTION PUBLIQUE 2022



Philippe AGHION Philippe Aghion est un professeur au Collège de France et à la *London School of Economics*, il est aussi membre de la Société Econométrique et de l'Académie Américaine des Arts et des Sciences. Ses travaux portent principalement sur la théorie de la croissance et l'économie de l'innovation. En 2001, Philippe Aghion reçoit le prix Yrjo Jahnsson du meilleur économiste européen de moins de 45 ans. En 2009, il reçoit le prix John Von Neumann. Et en 2016 il reçoit le « Global Entrepreneurship Award ».



Sabine BAIETTO-BEYSSON est Inspectrice générale de l'Administration du Développement Durable, affectée au Conseil régional de l'environnement et du Développement Durable (CGEDD) depuis 2010. Elle est vice-présidente de la commission des comptes du logement. Elle est également présidente de l'observatoire des loyers de l'agglomération parisienne (Olap) et de l'observatoire régional du foncier de la région Ile-de-France. Auparavant, elle a occupé différents postes de directrice au ministère chargé de l'Équipement et de l'environnement et dans des sociétés ou établissements publics d'aménagement.



Laurent BIGORNE dirige l'Institut Montaigne depuis 2011. À sa tête, il a directement supervisé la publication de plusieurs travaux sur l'éducation et l'enseignement supérieur. Il a enseigné avant de rejoindre la direction de Sciences Po de 2000 à 2009, notamment comme directeur des études et de la scolarité, puis comme directeur adjoint. En 2009, il était détaché auprès de la direction de la *London School of Economics*. Il est aujourd'hui président de deux associations qui œuvrent dans le champ éducatif, *Agir pour l'École* et *Teach for France* et est administrateur du Lycée International de Londres *Winston Churchill*.



François BONNEAU. Diplômé de lettres (DEA), François Bonneau a été conseiller municipal (1983-1989 ; 2001-2008) et maire-adjoint (de 1989 à 2001) de Montargis. Il a également occupé la fonction de vice-président de la communauté d'agglomération montargoise (1989-2001), puis conseiller régional du Centre (1998-2004). Après avoir été vice-président du Conseil régional du Centre, en charge de l'éducation et des lycées (2004-2007), il est devenu président du Conseil régional du Centre depuis 2007, devenu Conseil régional du Centre-Val de Loire. Il est également président délégué de l'Association des Régions de France.

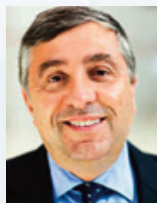


Stéphane BRIMONT. Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Stéphane Brimont est Président pour la France et le Benelux de Macquarie. Il commence sa carrière au Ministère de l'Équipement puis rejoint la direction du budget au Ministère de l'Économie, en charge successivement de la recherche et des transports. En 2002, il est conseiller pour les affaires budgétaires au cabinet du Premier Ministre, Jean-Pierre Raffarin. Il rejoint GdF en 2004 comme directeur de la stratégie puis directeur financier avant de prendre la direction générale de GDF SUEZ Energy Europe en 2009.



Jean-René CAZENEUVE est député du Gers depuis juin 2017 et membre de la commission des Finances. Il est également Conseiller municipal et Communautaire (Auch). Ingénieur de l'École Centrale Marseille et diplômé d'un MBA d'HEC, il a occupé au cours de ses 35 ans d'expérience dans le secteur privé de nombreuses fonctions dans le domaine des Telecom et du digital, notamment comme directeur général d'Apple France et directeur général adjoint de Bouygues Telecom.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Jean-François CIRELLI, ancien élève de l'ENA, est président de BlackRock France depuis le 4 janvier 2016. Il a été vice-président et directeur général délégué de GDF SUEZ de 2008 à 2015. Il était auparavant président-directeur général de Gaz de France de 2004 à 2008 et a réalisé, aux côtés de Gérard Mestrallet, la fusion des entreprises Gaz de France et Suez pour créer le groupe GDF SUEZ. De 2002 à 2004, il a occupé les fonctions de directeur adjoint au cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, chargé des questions économiques, industrielles et sociales où il participe à des réformes majeures, notamment celle des retraites en 2003. Précédemment, il a été en charge des questions économiques à la Présidence de la République entre 1995 et 2002.



Anne COURRÈGES a été nommée en 2014 directrice générale de l'Agence de la biomédecine. Ancienne élève de l'ENA, Anne Courrèges commence sa carrière comme auditrice au Conseil d'État en 2002. De 2010 à 2012, elle est directrice des affaires juridiques du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elle exerce ensuite les fonctions de conseillère éducation à la Présidence de la République et au cabinet du Premier ministre, Manuel Valls.



Axel DAUCHEZ est diplômé de l'École polytechnique. Il a débuté au marketing de Procter & Gamble et s'est rapidement concentré sur les médias et le digital où il a dirigé des entreprises en forte croissance pendant près de 20 ans. En 1995, il reprend la direction du marketing consommateurs du leader mondial des jeux et logiciels Ludo éducatifs PC (Cocktel-Sierra-Blizzard). Il devient en 1998 Président de la première agence digitale française BDDP & Tequila interactive. En 2002, il prend la Direction Générale du groupe Moonscoop, leader mondial de la production audiovisuelle d'animation. En 2010, il devient CEO de Deezer. En 2014, il devient président de Publicis France où il pilote notamment la première édition de Viva Technology, le premier événement mondial dédié à la collaboration entre start-ups et grands groupes. Il fonde alors Make.org, la première plateforme européenne et indépendante de mobilisation de la société civile.



Paul DUAN est un entrepreneur social convaincu que la technologie doit être mise au service du plus grand nombre. Il est l'un des pionniers de l'utilisation du numérique pour l'impact social. En 2014 il quitte sa vie d'ingénieur dans la Silicon Valley pour fonder Bayes Impact, une organisation citoyenne à but non lucratif. Bayes Impact a travaillé sur des problématiques sociales comme la collecte des données de violence policière en Californie ou l'amélioration du système Medicare aux États-Unis par l'implémentation de mesures de qualité des soins. Aujourd'hui le chantier principal de Bayes Impact est la construction de Bob, une plateforme numérique open source qui a déjà accompagné plus de 120 000 personnes en recherche d'emploi en France.



Cécile FONTAINE. Formée à l'ENA, HEC ainsi qu'à l'Université Panthéon Assas (Paris II), Cécile Fontaine est conseillère-maître à la Cour des Comptes. De mai 2007 à septembre 2011, elle était conseillère pour la défense, les finances publiques et la réforme de l'État auprès de la Présidence de la République. Entre 2004 et 2006, elle a occupé plusieurs postes en cabinets ministériels auprès du ministre de l'intérieur et du ministre de l'économie, des finances et du budget. Elle était auparavant chargée des concessions de la Ville de Paris.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Stéphanie GOUJON est directrice générale de l'Agence pour le Don en Nature, association reconnue d'intérêt général depuis 2009. Diplômée d'HEC et après une première partie de carrière en agence de communication, elle a participé au lancement de l'Agence. Elle est par ailleurs membre du Conseil économique, social et environnemental depuis 2015 et vice-présidente du Mouvement des entrepreneurs sociaux.



Guillaume HANNEZO. Formé à l'Ecole normale supérieure et à l'ENA, Guillaume Hannezo, gérant de FDR finance, est banquier d'investissement depuis 2003. Il a été auparavant inspecteur des finances, conseiller technique au cabinet de Pierre Bérégovoy au Ministère des finances, puis conseiller économique de François Mitterrand, avant d'exercer des fonctions de directeur financier de grandes entreprises (AGF, compagnie générale des eaux, Vivendi Universal). Il est par ailleurs membre du bureau du think tank Terra Nova.



Philippe JOSSE. Diplômé de l'IEP Paris et titulaire d'un DEA de droit, Philippe Josse a été successivement administrateur au Sénat (1984-1993), élève à l'ENA et administrateur civil à la direction du budget (1996-2000). Il a ensuite été secrétaire général du Stif (2000-2002), directeur-adjoint de cabinet auprès des ministres Alain Lambert et Jean-Louis Borloo (2002-2004), puis directeur de cabinet de Jean-François Copé, ministre du budget (2004-2006). Il a été directeur du budget de 2006 à 2011. Il est conseiller d'État depuis 2011.



Michèle KIRRY. Préfète, Michèle Kirry est présidente du jury des trois concours de l'ENA pour 2017. Elle est énarque et titulaire d'un master en sciences politiques à *New York University*. Elle a récemment été directrice des ressources et des compétences de la police nationale de 2015 à 2017. Préfète de la Nièvre de 2012 à 2014, elle a été successivement, de 2009 à 2012, Directrice de l'administration générale, du personnel et de budget, puis directrice des ressources humaines des ministères du Travail, de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Santé.



Philippe LAURENT est maire de Sceaux, secrétaire général de l'Association des maires de France et président du Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale. Militant, élu, puis dirigeant local, Philippe Laurent s'engage en faveur de l'action locale (conseiller municipal en 1977, adjoint au maire en 1983 et maire de Sceaux depuis 2001), intercommunale (vice-président de la communauté d'agglomération des Hauts-de-Bievre, puis du territoire Vallée Sud-Grand-Paris depuis 2003 et président en 2012 de Paris Métropole) et départementale (conseiller général de 1998 à 2011 et vice-président du Conseil général des Hauts-de-Seine de 2003 à 2007). Il a été élu conseiller régional d'Ile-de-France en décembre 2015 et occupe la présidence du Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement 92 (depuis 1999), de la Fédération Nationale des Collectivités territoriales pour la Culture (2011-2014) et de l'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (depuis 2017).



Christine LAVARDE Sénatrice des Hauts-de-Seine depuis le 24 septembre 2017 et élue locale à Boulogne-Billancourt depuis mars 2008, Christine Lavarde siège également au conseil de territoire de Grand Paris Seine Ouest et à la métropole du Grand Paris. Christine Lavarde a été jusqu'en 2017 rapporteur extérieur à la Cour des comptes où elle a notamment travaillé sur des thématiques environnementales. De 2011 à 2015, elle a été chef du département des dispositifs de soutien aux énergies renouvelables et aux consommateurs à la Commission de régulation de l'énergie. De 2008 à 2010, elle a été adjointe à la chef de la mission intermodalité fret au sein du ministère chargé des transports.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Ludovic LE MOAN est ingénieur et entrepreneur français. Il est le directeur général et un des cofondateurs de Sigfox, une entreprise spécialisée dans l'Internet des objets. Il est président de la communauté d'entreprises IoT Valley, chargée de la promotion des objets connectés et du soutien de startups. Il est également membre du Conseil national du numérique, de 2016 à 2019.



Mathilde LEMOINE est une économiste française, spécialiste d'économie publique et de conjoncture nationale comme internationale. En janvier 2016, elle rejoint le Groupe Edmond de Rothschild en tant que Group Chief Economist. Elle est aussi membre du Haut Conseil des finances publiques. De 2006 à 2015, elle dirige le département des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France. Après avoir été enseignant-chercheur, elle a été membre de plusieurs cabinets ministériels et en particulier conseillère du Premier ministre. Mathilde Lemoine écrit aussi régulièrement sur les questions immobilières et la finance de marchés.



Enrico LETTA est un homme politique italien. Depuis le 1^{er} septembre 2015, il est le doyen de la PSIA (*Paris School of International Affairs*) à Sciences Po. D'avril 2013 à février 2014, il est président du Conseil Italien. Il a également occupé le poste de ministre pour les politiques communautaires (1998-1999) et ministre de l'industrie, du commerce et de l'artisanat. Président de l'Institut Jacques Delors, il est l'auteur du livre « Faire de l'Europe dans un monde de brutes » (Fayard 2017).



Roch-Olivier MAISTRE. Conseiller maître et président de section à la Cour des comptes, Roch-Olivier Maistre a exercé et exerce de nombreuses responsabilités dans le secteur culturel. Il a notamment été conseiller au cabinet du ministre de la culture, directeur général de la Comédie-Française, conseiller pour la culture et l'éducation au secrétariat général de la présidence de la République, président du conseil d'administration de la Cité de la musique, médiateur du cinéma, président de la commission des aides sélectives à la promotion des œuvres cinématographiques à l'étranger et président de l'autorité de régulation de la distribution de la presse. Outre ses fonctions à la Cour, il est administrateur du Théâtre national de l'Odéon et du Festival de Cannes et membre de la commission financière de l'Agence France Presse.



Pascal MARTIN. Titulaire d'une maîtrise de droit public, Pascal Martin est colonel de sapeurs-pompiers professionnels au SDIS des Yvelines. Maire de Montville de 1995 à 2015, il occupe parallèlement la fonction de président de la communauté de communes des Portes Nord-Ouest de Rouen (2003-2016) puis de président de la communauté de communes Inter-Caux-Vexin depuis 2017. Il est depuis 1993 conseiller général puis conseiller départemental de la Seine-Maritime. Il devient président du conseil départemental de la Seine-Maritime en 2015.



Per MOLANDER est un haut fonctionnaire suédois et consultant en politiques publiques. En 2009, il a été nommé par le gouvernement pour créer et diriger en tant que directeur général l'Inspection de sécurité sociale. Per Molander a écrit une centaine d'ouvrages, rapports et articles notamment dans le champ de la philosophie politique et de l'économie.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Jean PISANI-FERRY est un économiste français, professeur à Sciences-Po Paris et à la *Hertie School of Governance* (Berlin). Commissaire général de France Stratégie de 2013 à 2017, il a également occupé les fonctions de directeur du think tank pro-européen Bruegel, centre de recherche et de débat sur les politiques économiques en Europe qu'il avait contribué à fonder en 2005. Il a été précédemment directeur du CEPII (1992-1997), conseiller auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1997-2000), et président-délégué du Conseil d'analyse économique (2001-2002). Ses travaux récents portent sur les questions européennes et internationales, ainsi que sur la politique économique.



Emmanuel REBEILLE-BORGELLA est actuellement inspecteur général, président de la section « audits, inspection et vie des services » au Conseil général de l'environnement et du développement durable. Diplômé de l'IEP Paris et ancien élève de l'ENA, il a notamment été sous-directeur des services de secours et des sapeurs-pompiers à la direction de la sécurité civile au ministère de l'Intérieur, puis de 1993 à 2000 adjoint au directeur de l'administration pénitentiaire au ministère de la Justice. De 2004 à 2007, il a été directeur général de l'administration, des finances et des affaires internationales au ministère chargé de l'Écologie. Il a ensuite été secrétaire général du ministère de la Justice et des Libertés.



Jean-Robert REIBMEISTER. Le contrôleur général des armées Jean-Robert Rebmeister est titulaire d'une maîtrise de droit public et du diplôme d'études supérieures de la gendarmerie. De 2013 à 2017, il est chef du contrôle général des armées. De 2006 à 2010, il est chef du service puis directeur des soutiens et des finances à la direction générale de la gendarmerie nationale. De 2001 à 2002, il est directeur adjoint du cabinet civil et militaire du ministre de la défense. De 1997 à 2001, il est secrétaire général du Conseil supérieur de la fonction militaire. De 1994 à 1997, il est chargé de l'inspection du travail dans les armées.



Nicolas REVEL. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, Nicolas Revel entre à la Cour des comptes en 1993. En 2000, il devient Secrétaire général de la Préfecture des Hautes-Pyrénées. De 2000 à 2002, il est conseiller technique au cabinet du ministre de l'agriculture et de la pêche. En 2003, il devient directeur adjoint du cabinet du Maire de Paris avant de devenir directeur de cabinet en 2008. En 2012, il est nommé secrétaire général adjoint de la présidence de la République, chargé des questions sociales. En 2014, il est nommé directeur général de la Caisse nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés et de l'Union Nationale des Caisses d'Assurance Maladie.



Frédéric SANCHEZ est Président de la Métropole Rouen Normandie. Ancien professeur de philosophie, ancien élève de l'ENA, il met sa carrière dans la diplomatie entre parenthèses pour se consacrer à ses mandats électifs. Elu maire de Petit-Quevilly, commune limitrophe de Rouen, en 2001, il devient Vice-Président de la Communauté de l'Agglomération Rouennaise (2003-2009), puis de la Communauté de l'Agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe (CREA) avant de succéder à Laurent Fabius à la présidence de celle-ci le 23 juin 2012. Réélu Président de la CREA en 2014, il porte et met en place la transformation de la communauté d'agglomération en Métropole au 1^{er} janvier 2015.

CAP22 : UN COMITÉ INDÉPENDANT POUR PENSER AUTREMENT LA TRANSFORMATION



Marc TESSIER est Président du Forum des Images, de Film France ainsi que du Syndicat des Éditeurs de Vidéo à la Demande (SEVAD). Il est également membre du Conseil National du Numérique. Ancien élève de polytechnique et de l'ENA, il a participé au lancement de Canal + comme Directeur Général en 1984 et de 1999 à 2005, il a occupé les fonctions de Président de France Télévisions. Il a également été Directeur Général du Centre National de la Cinématographie de 1995 à 1999. Il est aujourd'hui membre du bureau de la Fondation de France et conseiller du Président de Vitis, société de commercialisation de services audiovisuels sur les réseaux numériques.



Annie THOMAS commence sa carrière professionnelle comme inspectrice des PTT en 1979. Éluë en 1986 Secrétaire du syndicat des PTT de la Haute-Garonne, elle devient en 1992 Secrétaire Générale de la CFDT interprofessionnelle de Midi-Pyrénées. De 1998 à 2009, elle est élue Secrétaire Nationale de la CFDT. Annie Thomas a été Présidente et vice-Présidente de l'UNEDIC et a appartenu au conseil d'administration de Pôle-emploi. En 2002, elle a été reçue à l'ENA. En janvier 2010, elle a rejoint le cabinet du Ministre de l'emploi espagnol dans le cadre de la présidence espagnole de l'Union Européenne. Entre juillet 2010 et décembre 2014, elle occupe la fonction de Conseillère pour les affaires sociales de l'Ambassade de France en Espagne. Elle est actuellement Secrétaire Générale du site d'informations et d'analyses sociales, les Clés du social.



Clotilde VALTER est diplômée de l'Institut d'Études politiques de Paris. Élève de l'École Nationale d'Administration, elle est inspectrice générale de l'administration. Conseillère municipale puis conseillère générale de Lisieux (Calvados), elle est élue le 17 juin 2012 députée de la 3^e circonscription du Calvados. À l'Assemblée nationale, elle intègre la commission des affaires économiques et s'investit sur les dossiers industriels (situation de la sidérurgie, accord entre l'État et Mittal, Goodyear, Alstom). Le Premier ministre lui confie en 2013 un rapport sur les centres techniques industriels. Elle est rapporteur sur plusieurs textes dont la Banque publique d'investissement, Florange, loi croissance et activité. Membre de plusieurs commissions d'enquête, elle est rapporteur de la commission d'enquête sur le prix de l'électricité. En juin 2015, elle est nommée Secrétaire d'État auprès du Premier ministre chargée de la Réforme de l'État et de la Simplification. Elle travaille avec le ministre de l'Intérieur sur la réforme des services de l'État dans les territoires et poursuit les chantiers de la transformation numérique de l'État et de la simplification pour les entreprises et les usagers des services publics. En février 2016, elle devient Secrétaire d'État auprès de la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, chargée de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage. À ce titre elle pilote la mise en œuvre du plan 500 000 formations.