

*Le Directeur du Cabinet  
de la Première Ministre*

Paris, le **21** JUIL. 2023

Le directeur du cabinet de la Première ministre

à

Mesdames et messieurs les préfets de région et de département,

Messieurs les hauts-commissaires de la République,

Madame et messieurs les administrateurs supérieurs

**Objet : Feuilles de route interministérielle 2024-2026 • CIA interministériel des préfets**

Lors du Comité interministériel de la transformation publique (CITP) qui s'est réuni le 9 mai dernier, le Gouvernement a confirmé le dispositif des feuilles de route interministérielles des préfets et a amendé la structure du CIA interministériel des préfets. Cette note a pour objet d'en préciser la mise en œuvre et de confirmer vos objectifs pour 2023 et de vous faciliter l'appropriation de cette nouvelle méthode.

**1. Les feuilles de route interministérielles des préfets 2024-2026**

Le CITP a dressé un bilan positif des feuilles de routes interministérielles 2021-2023 des préfets et je vous remercie à nouveau de votre engagement qui a permis d'atteindre les résultats que nous avons constatés fin 2022. Aussi, le Gouvernement a décidé de lancer la préparation de nouvelles feuilles de routes interministérielles et territorialisées pour la période 2024-2026 qui comportera deux parties : la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement et la mise en œuvre de priorités territoriales.

**1.1. La mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement**

La feuille de route interministérielle du préfet est d'abord la feuille de route du Gouvernement déclinée territorialement.

**Elle engage l'ensemble des services et des opérateurs de l'Etat.** Sous l'autorité de la Première ministre, conformément au décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration, votre mission est de coordonner leur action pour que les politiques prioritaires du Gouvernement atteignent effectivement les résultats attendus et s'incarnent de manière concrète dans la vie quotidienne des Français dans votre territoire.

La Première ministre vous a rappelé le 17 mai dernier que la mise en œuvre de la feuille de route interministérielle suppose également d'**associer les collectivités territoriales et la société civile**. Chaque sujet est transversal, nécessite des compétences diverses, rarement présentes dans une seule et unique structure, ou à un seul et unique échelon. Mobiliser les parties prenantes, c'est construire un État pilote plus efficace, plus en lien avec la réalité des territoires et les attentes de nos concitoyens. C'est ce que vous avez fait pendant la crise sanitaire en adaptant les réponses aux spécificités de vos territoires et à l'engagement de chaque acteur. C'est aussi l'objectif du Conseil national de la refondation (CNR), et en particulier les CNR territoriaux.

Comme l'ont rappelé le Président de la République et la Première ministre, le Gouvernement vous fait confiance pour adapter les politiques publiques aux enjeux de votre territoire. Ce **principe de différenciation** se traduit par la négociation des cibles territoriales de chaque politique prioritaire entre les services déconcentrés et les ministères.

Le CITP a constaté que les ministères n'ont pas encore achevé la territorialisation de leurs objectifs et que vous n'avez pas pu encore acter toutes les cibles avec eux. La Première ministre a demandé aux ministres et aux secrétaires généraux d'**achever cet exercice avant la fin du mois**.

Les feuilles de route interministérielles des préfets comme la feuille de route du Gouvernement demeureront suivies dans PILOTE. L'évaluation de la feuille de route sera réalisée sur le fondement des résultats qui y sont constatés.

Vous veillerez également à vous impliquer personnellement pour **valoriser les résultats** obtenus, notamment ceux présentés dans le baromètre des résultats de l'action publique, selon les modalités qui vous seront précisées par le SIG et la DITP.

## **1.2. La mise en œuvre des priorités territoriales**

Les feuilles de route interministérielles comprendront 4 à 5 priorités territoriales qui sont proposées par les préfets et qui ne sont pas des actions déjà couvertes par les politiques prioritaires du Gouvernement.

Les préfets de région conduiront avec les préfets de département un exercice de réflexion sur les priorités de l'action de l'Etat spécifiques à leurs territoires. **Une liste de ces priorités me sera proposée au plus tard le 15 octobre 2023** (avec copie au délégué interministériel à la transformation publique et au secrétaire général du ministère de l'intérieur – et à la directrice générale des Outre-Mer pour les DROM et les COM).

En cas de besoin, des réunions régionales pourront être organisées entre le cabinet de la Première ministre et les préfets afin d'échanger sur ces priorités en associant les ministères concernés, la DITP, la DMATES et l'ANCT – et la DGOM pour les DROM et les COM.

La liste des priorités sera confirmée aux préfets de région avant le 15 novembre 2023. Les préfets seront alors invités à formaliser les projets dans le détail, en précisant les objectifs et les leviers à mobiliser, les **jalons annuels** ainsi que le **système de mesure de résultats** qu'ils préconisent de retenir et qui permettra de qualifier le succès au vu de leur impact dans la vie quotidienne des Français.

Pour le **15 décembre 2023**, les préfets de région adresseront à la DITP et à la DMATES les projets de lettre de mission reprenant ces objectifs pour chaque préfet de département et pour eux-mêmes, sur la base d'un modèle qui leur sera préalablement transmis.

Les projets de feuilles de route seront soumis à une consultation interministérielle avant d'être présentés à la signature de la Première ministre.

Les priorités territoriales seront suivies dans PILOTE sous la coordination des préfets de région.

## **1.3. Moyens**

Avec les nouvelles feuilles de route, vous serez à nouveau responsabilisés, avec vos équipes, sur les résultats. En contrepartie, le Gouvernement a souhaité que les administrations centrales laissent plus de

marges de manœuvre aux services déconcentrés et que ces derniers se saisissent davantage de leur pouvoir de dérogation, d'adaptation, d'innovation, d'expérimentation.

En cohérence, conformément aux arbitrages rendus dans le cadre du CITP, vos moyens seront renforcés avec 100 directeurs de projets ou experts de haut niveau pour mettre en œuvre vos nouvelles feuilles de routes. Les laboratoires d'innovation territoriale placés auprès de préfets de région et animés par la DITP seront renforcés de 30 ETP pour vous appuyer en matière d'innovation, d'expérimentation et de participation citoyenne.

**L'attribution des 100 emplois de directeurs de projets ou experts de haut niveau (emplois fonctionnels) pour la période 2024-2026** sera décidée au vu des demandes présentées par les préfets de région dans le processus d'élaboration des feuilles de route.

Ces demandes préciseront la mission du directeur de projet ou experts de haut niveau et son positionnement par rapport aux organisations existantes. Conformément aux orientations du CITP, ces postes ne doivent pas avoir pour effet de centraliser davantage la décision ou de concurrencer les équipes déjà en place, mais bien de renforcer leurs capacités.

Une fois l'arbitrage rendu par le cabinet de la Première ministre, la rédaction des fiches de poste et le processus de sélection des candidats seront réalisés sous la coordination de la DMATES.

#### **1.4. Suivi des feuilles de route**

La réforme de l'organisation territoriale ne remet pas en cause le principe selon lequel les préfets représentent chaque membre du Gouvernement et qu'ils dirigent l'action des services déconcentrés sous l'autorité des ministres. La Première ministre a demandé aux ministres de renforcer le pilotage des services déconcentrés et d'assurer un suivi plus rigoureux des résultats obtenus sur le terrain.

Le CITP a aussi rappelé le rôle du préfet de région qui, avec l'appui des secrétaires généraux aux affaires régionales (SGAR) et des directions régionales, pilote l'action des préfets de départements et des directions départementales.

Conformément à la circulaire de la Première ministre du 19 septembre 2022, les préfets de région mettront en place, avec l'appui des SGAR, un suivi de l'exécution des feuilles de route. Ils rendront compte de leur avancement et des obstacles rencontrés dans les RIM régionales que je préside. Ils auront des échanges réguliers avec le délégué interministériel à la transformation publique sur la mise en œuvre des feuilles de route dont il me rendra compte.

#### **1.5. Cas particuliers**

- **Préfets de Police de Paris et des Bouches-du-Rhône**

Les préfets de police de Paris et des Bouches-du-Rhône proposeront leur feuille de route interministérielle directement au délégué interministériel à la transformation publique et au secrétaire général du ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer. Ils veilleront à la cohérence de leurs propositions avec la feuille de route interministérielle des préfets de Paris et des Bouches-du-Rhône.

L'auto-évaluation de la feuille de route sera également transmise directement au délégué interministériel à la transformation publique et au secrétaire général du ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer.

- **Collectivités d'outre-mer**

Les propositions des hauts commissaires et administrateurs supérieurs dans les collectivités d'outremer seront instruites en premier ressort par la DGOM qui les transmettra à la DITP et au SG/MIOM.

Le suivi de ces feuilles de route ne sera pas réalisé dans PILOTE mais dans un format spécifique qui sera mis à la disposition par la DGOM. L'évaluation sera conduite par la DGOM qui transmettra ses propositions au délégué interministériel à la transformation publique et au secrétaire général du ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer.

## 2. CIA interministériel des préfets

Au vu des enseignements de l'exercice du CIA 2022, le nouveau dispositif distingue plus clairement la feuille de route interministérielle du préfet du CIA interministériel du préfet.

La feuille de route interministérielle du préfet est en fait celle de l'Etat dans les territoires : c'est un objectif collectif pour l'ensemble de l'équipe managériale de l'Etat. Sa mise en œuvre est assurée sous la supervision des préfets, mais il est entendu que les préfets ne peuvent pas s'impliquer personnellement dans chacun des chantiers portés par les administrations déconcentrées.

Il est attendu du préfet qu'il mette en place la méthode ainsi que les mécanismes de supervision et de coordination de la feuille de route. En revanche il ne peut se mobiliser que par exception, en fonction de son analyse, sur les chantiers à fort enjeu ou qui rencontrent des difficultés d'exécution. Lorsqu'il ne dispose pas des leviers pour lever ces difficultés localement, il alerte les ministres compétents.

S'agissant d'un objectif collectif, le CITP du 9 mai 2023 a d'ailleurs décidé que la rémunération variable des emplois de direction de l'administration territoriale de l'Etat comporterait une part interministérielle collective, déterminée en fonction des résultats obtenus dans la mise en œuvre de la feuille de route interministérielle et approuvée par la Première ministre. Les travaux interministériels en cours doivent permettre de mettre en œuvre cette décision pour l'exercice 2024.

Le CIA interministériel du préfet est en revanche une rémunération variable décidée à titre personnel. Sa structure a été amendée dans les conditions suivantes.

### **2.1. La nouvelle structure du CIA interministériel des préfets**

L'arrêté du 23 novembre 2022 revalorise de manière significative le montant global du complément indemnitaire annuel (CIA), dans le cadre de la réforme des rémunérations des administrateurs de l'Etat et des emplois supérieurs de direction engagée depuis la fin 2022. Il prévoit que le CIA des préfets comprend deux parts :

- Le montant de la première part est fixé par le ministre de l'intérieur (50% du plafond).
- Le montant de la deuxième part (50% du plafond) est fixé par la Première ministre, sur la base de l'évaluation des objectifs interministériels qui sont fixés aux préfets.

Ainsi, le plafond annuel de la part interministérielle du CIA est de 28 278 € pour les préfets relevant du premier niveau au sens de l'arrêté du 23 novembre 2022 et de 25 128 € pour les préfets relevant du deuxième niveau.

Au vu du retour d'expérience de l'exercice 2022, le Gouvernement a défini lors du CITP une nouvelle structure du CIA interministériel des préfets qui sera déterminée en fonction de trois critères :

- **50%** déterminés en fonction des résultats collectifs obtenus dans la mise en œuvre de la **feuille de route interministérielle** (PPG et priorités territoriales) ;
- **25%** déterminés en fonction des résultats obtenus dans la mise en œuvre des **objectifs individuels** fixés par la Première ministre sur lesquels l'action personnelle du préfet est attendue ;
- **25%** déterminés en fonction de la **manière de servir du préfet** après recueil de l'avis des ministres.

L'évaluation des résultats pour chaque critère sera valorisée par un pourcentage. Le CIA versé correspondra à la moyenne pondérée de ces résultats, appliquée au plafond maximal du CIA interministériel.

**S'agissant des résultats de la feuille de route**, il s'agit d'une *part collective* reflétant les résultats obtenus dans la mise en œuvre de l'ensemble de la feuille de route interministérielle. Les objectifs sont fixés et les résultats sont constatés dans PILOTE. Ils seront valorisés à hauteur de 2/3 en fonction des résultats des politiques prioritaires du Gouvernement (PPG) et 1/3 en fonction des résultats des priorités territoriales.

**S'agissant des objectifs individuels des préfets**, ils seront limités à 5 priorités annuelles. Elles seront proposées par les préfets de région pour les préfets de départements. Elles seront fixées par la Première ministre après le recueil de l'avis des ministères. La fixation des objectifs de l'année N et l'évaluation des résultats de l'année N-1 seront conduits dans un même processus qui permettra, au vu des résultats obtenus, de mobiliser personnellement les préfets sur les objectifs de la feuille de route justifiant plus particulièrement son intervention, notamment sur ceux présentant des difficultés d'exécution.

**S'agissant de l'évaluation de la manière de servir**, elle fera l'objet d'une appréciation collégiale associant les directeurs de cabinet des ministères. La Première ministre arrêtera le taux qui sera appliqué pour le calcul du CIA.

Le processus annuel sera animé par le délégué interministériel à la transformation publique en liaison avec les secrétaires généraux des ministères, la DIESE, la DMATES, la DGOM et les préfets de région :

- Les préfets de région transmettront à la DITP leur proposition d'évaluation des résultats, d'objectifs et d'appréciation sur la manière de servir des préfets de départements pour la **fin du mois de février**, dans un format qui leur sera transmis fin novembre ;
- Les ministères instruiront ces propositions et, après échange avec le préfet de région notamment en cas de divergence significative sur l'appréciation des résultats, transmettront leur propre appréciation à la DITP pour la **fin du mois de mars** ;
- Un comité présidé par le directeur du cabinet de la Première ministre arrêtera les montants proposés à l'approbation de la Première ministre avant la **fin du mois de mars** ;
- Le CIA interministériel sera notifié aux préfets par la Première ministre en avril pour prise en compte dans la paye de mai.

### **3. Objectifs 2023**

L'année 2023 est une année de transition. A ce jour, les ministères n'ont pas encore territorialisé les cibles de leurs politiques prioritaires à un niveau suffisant pour qu'elles puissent valablement servir de base à l'évaluation de vos résultats. Les résultats de la feuille de route ne seront donc pas pris en compte cette année pour le calcul de votre CIA. Aussi, la Première ministre a décidé de vous fixer cinq objectifs qui sont identiques pour tous les préfets et correspondant à des chantiers sur lesquels vous êtes déjà engagés.

#### **Objectif 1 : déploiement de la feuille de route du Gouvernement – 30 %**

L'objectif consiste à démontrer le déploiement complet des PPG dans le territoire (complétude de PILOTE et qualité des données, appropriation de la méthode dans les services et par le collectif managérial de l'Etat, méthode déployée pour le suivi et la résolution des freins d'exécution, valorisation des résultats).

Analyse des résultats : audit de PILOTE, audit qualitatif par la DITP avec l'appui des SGAR, rapport du préfet sur les initiatives prises dans le territoire pour mobiliser les services et garantir l'appropriation de la méthode, utilisation du baromètre des résultats de l'action publique, résultats obtenus sur les chantiers de persévérance.

Chef de file : DITP

#### **Objectif 2 : déploiement des services publics écoresponsables – 10 %**

La transition écologique est un des quatre axes de la feuille de route du Gouvernement. Sa territorialisation est un enjeu clé de la réussite de la planification écologique. L'exemplarité des services publics également, grâce au programme Services publics écoresponsables, à la sobriété énergétique et à la formation des cadres à la transition écologique.

Analyse des résultats : résultats 2023 du chantier « services publics écoresponsables » et du chantier « formation à la transition écologique. »

Chef de file : SGPE/CGDD/DIESE

Objectif 3 : territorialisation du CNR – 10%

L'objectif consiste à déployer les 3 CNR territoriaux : Santé, Éducation, Climat.

Analyse des résultats : rapport du préfet sur les exercices conduits et son implication personnelle dans les projets ; démonstrateurs/initiatives différenciantes prises dans le territoire et impact des solutions mises en œuvre.

Chef de file : SG/CNR avec MSP, MENJ et MTECT/MTE

Objectif 4 : qualité des services publics – 10 %

Le CITP a annoncé un plan pour garantir la qualité et l'efficacité des services rendus à nos concitoyens. Un sous-préfet référent aux services publics doit être désigné dans chaque département pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des orientations du Gouvernement, selon la feuille de route pilotée par le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques.

Analyse des résultats : rapport du préfet sur l'action du sous-préfet aux services publics, résultats des chantiers prioritaires « Services Publics + » et « France Services. »

Chef de file : DITP avec ANCT (France Services)

Objectif 5 : développer le droit de dérogation, l'innovation et l'expérimentation – 10%

Conformément aux orientations fixées par la Première ministre le 17 mai, vous présenterez les progrès que vous aurez accomplis dans la mobilisation des marges de manœuvre mises à votre disposition, les innovations, expérimentations et coalitions d'acteurs significatives que vous aurez testées.

Analyse des résultats : rapport du préfet présentant les expérimentations et innovations remarquables et différenciantes dans la mise en œuvre de la feuille de route du Gouvernement, l'usage du droit de dérogation, de France expérimentation, de l'autorisation de redéployer les effectifs dans la limite de 3%, le développement des laboratoires d'innovation territoriale.

Chef de file : DITP avec DB (3%) et DMATES (droit de dérogation).

Appréciation sur la manière de servir – 30%

Conformément à la circulaire du 19 septembre 2022, les SGAR seront le relai du DITP pour animer ce dispositif sous l'autorité des préfets de région.

Je vous remercie de votre engagement personnel et celui de vos équipes dans cette démarche essentielle.



Jean-Denis Combrexelle