



**PREMIER
MINISTRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction de l'information
légale et administrative

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021

Direction de l'information
légale et administrative

Sommaire

5 Interview croisée...

8 L'année 2021...

en chiffres
en trois actes
en dates clés

LA DIFFUSION LÉGALE

16 L'accès au droit

22 La transparence économique et financière

L'INFORMATION ADMINISTRATIVE

26 *Service-public.fr*

29 Un dispositif omnicanal de réponse
aux usagers

LE DÉBAT PUBLIC, LES ÉDITIONS, L'IMPRIMERIE

32 *Vie-publique.fr*

34 *La Documentation française*

43 L'imprimerie

LES FONCTIONS TRANSVERSES

48 Les systèmes d'information

52 La communication

56 Le secrétariat général

56 L'appui au pilotage et les affaires juridiques

57 Les ressources humaines

61 Les affaires financières

63 L'agence comptable

64 La logistique, l'immobilier et les services

ANNEXES

69 Statut, missions

69 Textes de référence

70 Organigramme

72 Synthèse du plan stratégique DILA 2024

Interview croisée...



ANNE DUCLOS-GRASIER
Directrice de l'information
légale et administrative

Comment qualifieriez-vous l'année 2021 pour la DILA et ses agents ?

A. D.-G. : 2021 a été une année stratégique à plusieurs titres. Tout d'abord, parce qu'elle a donné lieu à une réflexion en profondeur sur l'avenir de la DILA et les évolutions souhaitables de ses différentes activités. Le premier semestre a ainsi été consacré à un travail collectif d'envergure : la coconstruction avec les agents de notre plan stratégique pour 2024. En dépit des difficultés et incertitudes au quotidien liées à la crise sanitaire, les équipes ont su se mobiliser pour se projeter en 2024 et dessiner ensemble les grandes lignes et évolutions de nos missions, produits et services. Ce plan a été construit avec lucidité sur les exigences d'une adaptation continue de nos modes de faire, de nos contraintes en ressources et en budget, mais aussi avec beaucoup d'ambition et d'enthousiasme, en mettant l'utilisateur de nos différents produits au cœur de nos préoccupations.

2021 a également été une année cruciale en ce qu'elle a consolidé de manière durable les aspects positifs des nouvelles méthodes de travail expérimentées pendant la crise sanitaire et a changé en profondeur notre manière de fonctionner. Le recours au télétravail de droit commun s'est considérablement développé, dès que cela a été possible en septembre 2021, avec près de 80 % des agents dont l'activité le permet qui bénéficient désormais de jours de télétravail. Le télétravail et l'utilisation



DAVID SARTHOU
Directeur adjoint

généralisée des outils collaboratifs ont été accompagnés de nouvelles formes de management et ont amené à inventer de nouvelles manières de faire vivre le collectif. L'accélération des usages numériques avec la crise sanitaire a également porté au premier plan les exigences de sécurité informatique et de protection des données personnelles.

Parmi les projets de 2021, quels ont été les projets et sujets phares pour votre direction ?

D. S. : Parmi les projets majeurs du plan stratégique, figure notamment la conception d'une application intégrée sur toute la chaîne normative, autrement dit, toute la « chaîne de production » des lois, des décrets, des arrêtés, etc. en offrant aux rédacteurs des textes une véritable aide à la rédaction et en enrichissant la donnée pour rendre l'accès au droit *via Légifrance* encore plus aisé et efficace. Ce projet ambitionne d'associer toutes les parties prenantes, notamment les ministères, le secrétariat général du Gouvernement, le Conseil d'État, les assemblées parlementaires et la DILA elle-même. Il s'agit donc d'un nouveau projet informatique et métier qui sera très structurant pour les prochaines années.

Nous avons procédé également à l'amélioration en continu du site de l'accès au droit, *Légifrance*, avec des montées de versions régulières prenant en compte les remarques des usagers transmises par un outil dédié sur

le site. Rénové entièrement en 2020, *Légifrance* a gagné en performance et offre des fonctions nouvelles comme la comparaison des versions d'un texte dans le temps.

Un autre projet d'envergure a fortement mobilisé nos équipes sur le second semestre 2021 : la création du site *entreprendre.service-public.fr*, une nouvelle offre complète d'information et d'orientation à destination des entrepreneurs et des créateurs d'entreprise, dont l'ouverture est programmée en février 2022. Ce nouveau site s'inscrit dans un plan global de simplification des services en ligne dédiés aux professionnels et est en lien avec deux autres services : *formalites.entreprises.gouv.fr* pour simplifier et centraliser les démarches des entreprises et *portailpro.gouv.fr* pour déclarer et payer ses contributions fiscales et ses cotisations sociales.

Citons également l'aboutissement de la refonte de la démarche d'inscription sur les listes électorales opérée sur *service-public.fr*. Un travail au long cours mené avec l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et le ministère de l'intérieur, qui permettra, grâce au recours au système de design de l'État, un meilleur parcours usager, une simplification de la démarche en ligne pour réaliser sa démarche et suivre son dossier. *Service-public.fr* demeure, plus de 20 ans après sa création, l'un des sites les plus consultés de la sphère publique. Nous avons également poursuivi l'optimisation des outils pouvant améliorer les réponses données aux usagers via nos différents canaux (messagerie, téléphone, réseaux sociaux).

Nous avons poursuivi l'ouverture de nos données en *open data* avec l'accès à l'ensemble des données de nos sites d'annonces économiques via des interfaces de programmation d'application (API) durant l'été 2021.

Quelles sont les grandes étapes pour 2022 ?

A. D.-G. : Les projets structurants vont se poursuivre. Des plans d'actions par grandes thématiques (qualité de vie au travail, collectif, responsabilité sociale et environnementale, égalité diversité) vont être définis et mis en œuvre, avec des résultats concrets et mesurables.

L'année d'une élection présidentielle et législative est toujours une année d'exception pour notre administration tant pour la production du *Journal officiel*, que la consolidation du droit sur *Légifrance*, la production éditoriale intense de *service-public.fr* pour faciliter les démarches administratives liées au vote ou encore le travail de pédagogie conduit par les équipes de *vie-publique.fr* pour accompagner les citoyens dans leur compréhension des grands thèmes du débat public, toujours très fertile pendant une période électorale. De façon complémentaire et harmonisée, les éditions de *La Documentation française* auront une programmation éditoriale riche pour accompagner et nourrir la réflexion des Français.

Nous concrétiserons le travail accompli avec la mise en ligne du nouveau site *entreprendre.service-public.fr* courant février 2022, ainsi que les travaux opérés sur le site *service-public.fr* avec la refonte de l'ergonomie son volet « particuliers » et l'introduction des fiches simplifiées dans le parcours usager. Les sites économiques ne seront pas en reste, avec la mise en ligne de versions modernisées au premier semestre 2022.

Les travaux engagés sur le programme des nouveaux outils de production normative se poursuivront avec l'industrialisation d'une solution d'aide à la consolidation par l'intelligence artificielle et le développement de l'atelier de construction légistique. Sera également mise en production une nouvelle plateforme de réponse aux usagers pour fluidifier et optimiser la qualité de la relation avec eux.

En termes de procédures et d'outils internes, le chantier majeur de refonte de notre système d'information des ressources humaines et verra ses premières réalisations concrètes en 2022 avec l'ouverture d'un portail agents.

Il y aura donc en 2022 beaucoup de projets à conduire, de défis à relever et les équipes de la DILA, avec compétence et dynamisme, répondront présentes pour les mener à bien.

Administration centrale relevant des services du Premier ministre, placée sous l'autorité de la secrétaire générale du Gouvernement, la direction de l'information légale et administrative (DILA) vise à :

- garantir l'accès au droit ;
- offrir aux citoyens les informations nécessaires à leurs démarches administratives ainsi qu'à la connaissance de leurs droits et obligations ;
- contribuer à la transparence de la vie publique, économique et financière ;
- favoriser l'accès des citoyens à la vie publique et au débat public.

► 2021

EN CHIFFRES

(au 31 décembre)

Fréquentation des principaux sites internet :

659 millions de visites sur l'ensemble des sites de la DILA dont :

Service-public.fr	500 millions de visites	1,08 milliard de pages vues
Legifrance.gouv.fr	126 millions de visites*	388,7 millions de pages vues
Vie-publique.fr	25 millions de visites	41,5 millions de pages vues
Bodacc.fr	2,9 millions de visites*	24 millions de pages vues
Boamp.fr	1,7 million de visites*	10,6 millions de pages vues
Journal-officiel.gouv.fr	2,7 millions de visites*	10,3 millions de pages vues

*Le nombre de visites sur Légifrance, bodacc.fr, boamp.fr et journal-officiel.gouv.fr est sous-estimé à compter du mois d'avril 2021 à la suite des recommandations de la CNIL sur l'acceptation des cookies. L'impossibilité de refuser les cookies d'audience n'a pu être implémentée qu'à compter du 23 septembre 2021 sur Légifrance et ne pourra l'être sur les sites économiques qu'à compter de leur refonte en 2022.

Les visites réelles sont estimées à :

[Legifrance.gouv.fr](https://legifrance.gouv.fr) : 136 millions de visites ;

[Bodacc.fr](https://bodacc.fr) : 5,3 millions de visites ;

[Boamp.fr](https://boamp.fr) : 3,6 millions de visites ;

[Journal-officiel.gouv.fr](https://journal-officiel.gouv.fr) : 2,9 millions de visites.

Soit un total de visites sur l'ensemble des sites d'environ 673 millions.

- **526** **collaborateurs** (dont 40 agents mis à disposition) et **141** salariés de la Société anonyme de composition et d'impression des journaux officiels (SACIJO) travaillant exclusivement pour la DILA.
- **39 668** **textes** publiés au *Journal officiel*
- **120 268** **abonnés** au sommaire du *Journal officiel* de la République française
- **3,7** **millions** d'annonces légales publiées
- **6,6** **millions** de démarches en ligne réalisées sur *service-public.fr*
- **9** **millions** de comptes personnels sur *service-public.fr*
- **1,2** **million** d'abonnés à la Lettre de *service-public.fr*
- **217 811** **appels** téléphoniques d'utilisateurs traités
- **244 921** **courriels** d'utilisateurs traités
- **311** **nouveaux titres** aux éditions *La Documentation française*
- **16 392** **rapports publics** en ligne
- **204,1** **millions d'euros** de recettes
- **138,6** **millions d'euros** de dépenses

► 2021 EN TROIS ACTES

Le plan stratégique DILA 2024

Mobiliser le collectif et construire pour demain

Le plan stratégique DILA 2024 a été publié en juillet 2021. Succédant au plan stratégique DILA 2021, il s'inscrit dans le cadre de la transformation numérique de l'État. Son élaboration s'est fondée sur une méthode de travail participative, avec des ateliers et la mise en place d'une plateforme collaborative sur laquelle l'ensemble des agents de la DILA pouvait apporter une contribution.

Ces travaux ont fait émerger quatre orientations stratégiques : l'utilisateur au cœur de nos priorités ; une transformation continue pour anticiper et innover ; excellence, efficacité, résilience : une exigence pour toutes nos activités ; un collectif ouvert sur l'extérieur favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental.

Au cœur des nouvelles technologies et de l'administration numérique, la DILA affirme par ce plan, sa volonté d'être un acteur majeur dans la relation renouvelée « administration-utilisateur » et un levier de la modernisation de l'État.



La refonte de la démarche d'inscription sur les listes électorales

Pour un parcours facilité et une démarche simplifiée

La nouvelle version de la démarche d'inscription sur les listes électorales (DILE) a été mise en service en septembre 2021. Elle améliore le parcours de l'utilisateur et lui permet de suivre l'avancement de sa demande, de lui fournir un récépissé, de transmettre des adresses normalisées au répertoire électoral unique et de fusionner les pièces justificatives. Cette nouvelle démarche intègre le système de design de l'État (qui regroupe un ensemble de composants réutilisables, répondant à des standards et, pouvant être assemblés pour créer des sites Internet accessibles et ergonomiques) et un nouveau captcha conforme au règlement général sur la protection des données (RGPD), fourni par l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE). Elle a été sécurisée pour pouvoir supporter les pics de charge attendus pour les élections présidentielles.

Entreprendre.service-public.fr

Simplification des services dédiés aux professionnels

Un plan de simplification des services en ligne dédiés aux entreprises se traduira en 2022 par trois nouveaux sites regroupant les services permettant aux entreprises de s'informer, de réaliser leurs

formalités (*formalites.entreprises.gouv.fr*), de faire leurs déclarations fiscales, sociales et douanières et de payer en ligne (*portailpro.gouv.fr*). La DILA, en charge de l'information administrative aux professionnels depuis 2003, est l'opérateur du site *entreprendre.service-public.fr*. À l'image du site officiel de l'administration française, *service-public.fr*, plébiscité par les Français (500 millions de visites en 2021), ce site d'information et d'orientation permettra aux créateurs et chefs d'entreprises d'accéder à une information personnalisée, en lien avec les différentes étapes de vie de leur société : création, reprise, développement, transmission, cession, etc. Le site intégrera le système de design de l'État, les parcours guidés, les outils pratiques et gratuits : simulateurs, lettres types, formulaires, démarches en ligne mis à disposition. Son ouverture est prévue en février 2022.

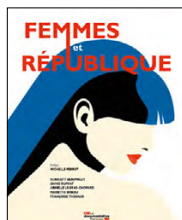
► 2021 EN DATES CLÉS

Janvier

- Campagne interne de sensibilisation sur le numérique responsable
- Validation de la charte handicap DILA/SACIJO



Février



- Plan stratégique DILA 2024 : lancement du travail collaboratif
- Lancement du programme Nouveaux outils de production normative (NOPN)
- Parution de *Femmes et République*
- Campagne interne de sensibilisation à la sécurité numérique

Mars

- Plan stratégique DILA 2024 : organisation des ateliers et ouverture de la plateforme collaborative
- Validation du plan annuel d'accessibilité numérique
- Démarche d'assistance aux demandes d'autorisation d'urbanisme : première expérimentation de *Web call back*
- Opération de bascule du cœur de réseau informatique aux *data centers* de Nogent et Rosny



Avril

- Activation du service de relais téléphonique pour personnes malentendantes
- Renforcement du dispositif de tri sélectif sur le site Desaix

Mai

- Nouvelle version de l'application RÉPONSES (réponses du Gouvernement aux questions parlementaires)

Juin

- 9 juin : remise officielle des labels « Égalité-Diversité » pour les services du Premier ministre



- Élections régionales et départementales : dossier spécial et podcasts sur *vie-publique.fr*
- Imprimerie de la DILA mobilisée par les rapports d'activités officiels (CNIL, IHEDN, HAPTV, ANJ, STAC)
- Accessibilité : *service-public.fr*, 100 % au RGAA4
- Ouverture de l'API permettant de réutiliser les données des sites *boamp.fr*, *bodacc.fr* et *journal-officiel.gouv.fr*



Juillet/août

- Validation du plan stratégique DILA 2024



- 14 juillet** : impression du livret de la cérémonie militaire
- Lancement d'une expérimentation consacrée à la consolidation des textes de lois en utilisant l'intelligence artificielle
 - *Open data* : ouverture de l'API associations et comptes associations
 - Parution de *La Transformation numérique des administrations*

Septembre

- 23 septembre** : accueil d'une délégation roumaine, hauts fonctionnaires, élus et universitaires

- Campagne interne de sensibilisation aux éco-gestes, dans le cadre de la semaine du développement durable



- 28 septembre** : mise en service de la nouvelle démarche d'inscription sur les listes électorales



- Un million d'abonnés à la lettre de *service-public.fr*

- 30 septembre** : participation de la DILA au premier Forum des métiers des services du Premier ministre

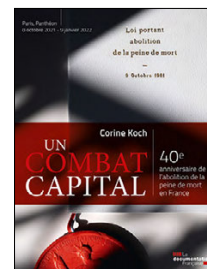


Octobre

- Impression du livret *Un combat capital* – 40^e anniversaire de l'abolition de la peine de mort en France dans le cadre du partenariat avec le Centre des monuments nationaux et le ministère de la justice.

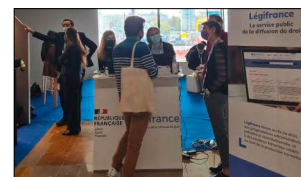
Du 6 au 10 octobre 2021 : les éditions *La Documentation française* présentes aux rendez-vous de l'Histoire de Blois.

- Mise en place d'une conciergerie sur le site Desais



Novembre

- Du 16 au 19 novembre** : la DILA participe au salon des maires pour présenter *vie-publique.fr* et *La Documentation française*



- Du 18 au 19 novembre** : la DILA est aux rendez-vous des transformations du droit pour présenter *Légifrance*, les nouvelles API des données régaliennes et économiques

- Mois de l'innovation publique : un webinaire consacré à l'expérimentation de consolidation du droit



- Participation à la semaine européenne de l'emploi des personnes en situation de handicap et au Duoday 2021

Décembre

- 7 décembre** : 5^{es} Rencontres des personnels (en format visio conférence)

- Parution de l'ouvrage *Impressions... d'être* de Nicolas Frize, retraçant sa résidence artistique à la DILA
- 347 agents en télétravail de droit commun à l'issue des deux premières campagnes

- 31 décembre** : *service-public.fr* franchit les 500 millions de visites dans l'année et *vie-publique.fr* les 25 millions

La diffusion légale

La direction de l'information légale et administrative garantit l'accès au droit en assurant les missions régaliennes suivantes :

- la publication des lois et des actes administratifs : article 1^{er} du code civil ;
- la publication du compte rendu intégral des débats des assemblées parlementaires : article 33 de la Constitution du 4 octobre 1958 ;
- l'exploitation du site *legifrance.gouv.fr* : décret n° 2002-1064 du 7 août 2002 relatif au service public de la diffusion du droit par l'internet.

Elle contribue également à la transparence de la vie associative, économique et financière par la publication d'informations (annonces civiles et commerciales, de marchés publics).

PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

“ *Garantir l'intégrité des textes normatifs (tendre vers le « 0 défaut »), maîtriser les délais de publication au Journal officiel et la qualité de la consolidation sur Légifrance demeurent une priorité. Comme ce fut le cas tout au long du projet de modernisation de Légifrance, l'analyse en continu des retours des usagers (par messagerie, via l'outil dédié en ligne ou les réseaux sociaux) sera maintenue.* (p. 6)

[...] La transformation numérique de la chaîne régaliennne sera poursuivie dans un nouveau projet d'ampleur, concernant les « Nouveaux outils de production normative » (NOPN), visant à dématérialiser et à fluidifier la production des textes normatifs de bout en bout, depuis leur rédaction dans les ministères jusqu'à leur publication au Journal officiel. (p. 15)

”

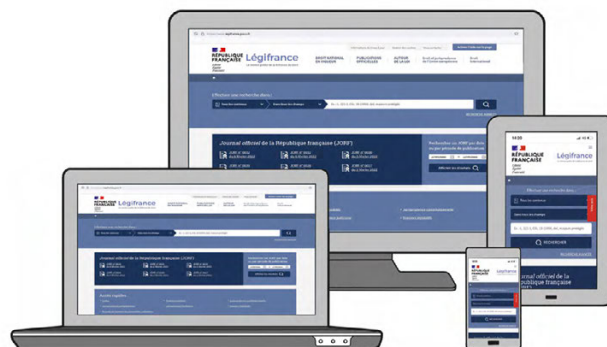
L'accès au droit

Le Journal officiel de la République française (JORF)

Avec 39 668 textes, le nombre des textes publiés au JORF est en augmentation de 10,4 % par rapport à 2020, le nombre de pages publiées augmente de 22,9 % par rapport à 2020 avec 93 889 pages. La part des textes à publier « de rigueur et urgents » (sous 24 heures, à publier le lendemain ou sous 48 heures) baisse légèrement (74,3 % contre 76,7 % en 2020). Cette baisse résulte essentiellement de la plus faible proportion du nombre de textes à publier dès le lendemain (22,7 %) qui s'explique par une moindre tension en 2021 sur les textes liés à la crise sanitaire.

Le nombre d'abonnés au sommaire électronique interactif est en progression. Ils sont 120 268 en décembre 2021 à recevoir le sommaire chaque matin, contre 108 507 en 2020.

En volume de textes, ce sont toujours les textes généraux qui constituent la part la plus importante des textes publiés (11 757 textes), avant les mesures nominatives (9 638 textes). Viennent ensuite les annonces judiciaires



(8 058). Les textes des juridictions et autorités administratives indépendantes (3 546), les informations parlementaires (2 172) et les avis et communications (2 082) constituent les autres publications.

Le JORF	2021	2020
Textes publiés	39 668	35 916
Volumétrie pages PDF	93 889	76 391
Horaire moyen de réception du sommaire	1 h 29	1 h 53
Les délais de publication		
Dits de rigueur (i. e. à publier sous 24 heures)	22,7%	25,6%
Dits urgents (2 à 4 jours)	51,6%	51,1%
Dits sans priorité (publiés sous 5 jours)	25,7%	23,3%
Rubriques	2021	2020
Textes généraux	29,6%	30,8%
Mesures nominatives	24,3%	28,2%
Annonces judiciaires et légales	20,3%	16,4%
Nature des textes et évolution	2021	2020
Lois (dont ratification)	89 lois	59 lois
Arrêtés	44,6%	48,4%
Décrets	10,0%	10,7%
Décisions	8,9%	6,5%
Avis	7,7%	8,4%

Les ministères sont à l'origine de 25 352 textes, soit 63,9% du total des textes publiés en 2021.

Les trois principaux émetteurs restent inchangés : le ministère de la justice (17,2%), le ministère des solidarités et de la santé (12,5%) et le ministère chargé du travail (12,0%).

Les autorités administratives indépendantes ont augmenté leurs publications de 8,3% (3 290 textes), le premier émetteur étant le Conseil supérieur de l'audiovisuel qui, avec 2 255 textes, représente 68,5% du périmètre, il est suivi par la Commission de régulation de l'énergie qui, avec 230 textes, représente 7,0% de ce périmètre.

Les juridictions ont émis 256 textes : le Conseil constitutionnel avec 129 textes représente la moitié de la rubrique (50,4%), viennent ensuite le Conseil d'État (71 textes, 27,7%) puis la Cour des comptes (36 textes, 14,1%).

L'activité de publication des éditions parlementaires représente 46 584 pages (pour 45 346 en 2020), soit une quasi-stabilité (+ 2,7%) après une année de forte diminution liée à une réforme des contenus :

Les émetteurs de textes	2021	2020
Les ministères	63,9%	69,4%
Ministère de la justice	17,1%	19,5%
Ministère des solidarités et de la santé	12,5%	11,8%
Ministère chargé du travail	12,0%	9,2%
Ministères économiques et financiers	8,3%	8,9%
Ministère de l'intérieur	9,0%	8,7%
Ministère chargé de l'écologie	5,6%	7%
Ministère chargé de l'agriculture	5,2%	5,9%
Les autorités administratives indépendantes	8,3%	6,3%
Conseil supérieur de l'audiovisuel	68,5%	61,7%
Commission de régulation de l'énergie	7,0%	6,7%
Autorité de contrôle prudentiel et de résolution	3,7%	5,3%
Les juridictions	0,6%	0,4%
Conseil constitutionnel	50,4%	39%
Conseil d'État	27,7%	26,6%
Cour des comptes	14,1%	26%

- **Assemblée nationale** : 18 125 pages pour les comptes rendus intégraux des débats et 9 268 pages pour les questions écrites ;

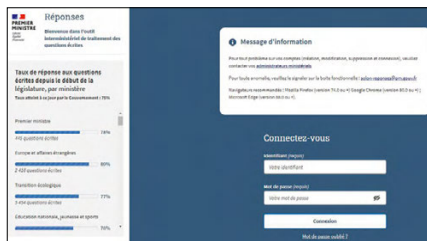
- **Sénat** : 12 034 pages pour les comptes rendus intégraux des débats et 7 157 pages pour les questions écrites.

Les éditions parlementaires	2021	2020	2021/2020
Assemblée nationale	27 393	26 906	1,8%
Comptes rendus intégraux des débats	18 125	17 137	5,8%
Questions-réponses	9 268	9 769	- 5,1%
Sénat	19 191	18 440	4,1%
Comptes rendus intégraux des débats	12 034	12 034	0,0%
Questions-réponses	7 157	6 406	11,7%
Total éditions parlementaires	46 584	45 346	2,7%



Mise en production de la nouvelle version de RÉPONSES¹, l'application de gestion de questions posées au Gouvernement et du suivi des réponses apportées

La mise en conformité technique de l'application et la refonte des interfaces ont été lancées en 2019. Elles intégraient l'ajout d'un ensemble d'évolutions fonctionnelles visant à sécuriser les processus et simplifier le parcours utilisateur. La nouvelle version de l'application RÉPONSES, élaborée en relation avec un panel d'utilisateurs ministériels, a été mise en production, en avril, après neuf ans de bons et loyaux services de l'application de première génération. Les travaux ont ainsi conduit à une mise à jour des composants. Les interfaces ont été épurées et bénéficient d'une nouvelle ergonomie fondée sur les meilleurs standards de développement des technologies



Web. L'adoption d'un design inspiré du site *Légifrance* modernisé favorise l'émergence d'une identité graphique commune à toutes les applications de la chaîne régalienn.

RÉPONSES a été développée sur le socle technique commun à SOLON EPG² et EPP³. Au-delà de l'ergonomie et de la simplification du parcours utilisateurs, les travaux ont permis une harmonisation des fonctions et des actions entre les applications. En outre, la nouvelle version bénéficie de gains en termes de performance

(en moyenne 10 fois plus rapide), réactivité également très attendue des utilisateurs de SOLON EPG et EPP.

La mise en production des nouvelles versions de SOLON EPG et EPP est programmée tout début 2022.

1 RÉPONSES : application de gestion des questions écrites posées au Gouvernement par les assemblées et des réponses apportées par le ministre interrogé en vue d'une publication au cahier des Questions-Réponses de l'Assemblée nationale et du Sénat.

2 SOLON EPG : système d'organisation en ligne des opérations normatives. Application à destination du Gouvernement permettant l'instruction et le suivi de la préparation des textes réglementaires notamment en vue de leur publication au *Journal officiel*.

3 SOLON EPP : application à destination des assemblées permettant l'instruction et le suivi des échanges entre le Parlement et le Gouvernement.

POC Consolidation : un exemple d'innovation au service du droit

En 2021, la DILA a lancé une expérimentation (un « POC » pour *proof of concept*) de quatre mois visant à développer – via l'utilisation de l'intelligence artificielle – une solution automatisée d'aide à la consolidation des textes juridiques diffusés sur *legifrance.gouv.fr*. L'outil informatique actuellement utilisé pour le travail de consolidation juridique doit nécessairement évoluer en raison de l'accroissement du volume de textes à consolider, du recours croissant à des entrées en vigueur immédiates ou différées et du besoin des usagers de *Légifrance* d'une information consolidée rapidement, complète et de qualité. La crise sanitaire a d'ailleurs illustré les besoins de consolider certains textes au jour de leur publication au *Journal officiel*, demandant une

plus grande célérité des équipes de consolidation. L'usage des technologies émergentes d'intelligence artificielle a semblé être une bonne opportunité pour l'optimisation de la fonctionnalité de consolidation juridique.

Le bilan de cette expérimentation a été positif à plus d'un titre avec des résultats atteignant jusqu'à 50 % de consolidation réussie en seulement 4 mois de travail, et la perspective de pouvoir l'utiliser sur un périmètre de textes plus large que celui faisant l'objet du POC. L'outil fera gagner du temps aux équipes avec une possibilité d'augmenter le périmètre de la consolidation. L'industrialisation d'une solution d'intelligence artificielle pour la consolidation des textes normatifs sera lancée en 2022.

Trois questions à...



Libera Bambini, responsable de la section consolidation des textes normatifs au sein du pôle de la diffusion du droit par l'internet

En quoi consiste votre activité de consolidation des textes ?

La consolidation des textes normatifs est une activité qui consiste à mettre à jour les textes normatifs (lois, ordonnances, décrets et arrêtés) publiés au *Journal officiel* de la République française (JORF) afin qu'ils apparaissent dans leur version consolidée sur *Légifrance*. Cela se traduit par différentes actions de modifications effectuées par un texte source (ou texte modificateur) vers un ou plusieurs textes « cibles » desdites modifications (texte modifié). Compte tenu du volume de textes normatifs publiés dans chaque JORF, sont écartés les textes trop catégoriels et qui ne concernent qu'un faible nombre d'usagers. La consolidation, c'est également le traitement des questions prioritaires de constitutionnalité d'inconformité totale ou partielle, le traitement des annulations rendues par le Conseil d'État et la réponse aux messages écrits par les usagers qui consultent les versions consolidées des textes sur *Légifrance*. Afin de gagner en efficacité, une veille législative est également réalisée par l'équipe. En outre, depuis la période de pandémie, une veille des textes relatifs au coronavirus a été également effectuée chaque semaine pour être diffusée sur *vie-publique.fr*.

Qu'est-ce que cela nécessite et mobilise au quotidien ?

La consolidation s'effectue du lundi au vendredi grâce à un outil appelé base de données juridiques – LEGI (BDJ). Ces mises à jour sont visibles sur *Légifrance* le lendemain de leur réalisation sauf contraintes particulières ou textes comportant une date d'entrée en vigueur immédiate. En effet, ces derniers sont traités le matin même de leur publication au JORF et la mise à jour est effectuée directement sur *Légifrance* afin d'être consultable le jour même. La consolidation demande donc de faire preuve de réactivité.

Pour effectuer ce travail de consolidation, il convient d'être familier de la rédaction d'un texte normatif et de pouvoir analyser le type de modification demandé. L'utilisation de la BDJ requiert une maîtrise technique en parallèle de la bonne compréhension des textes à consolider. Il est nécessaire d'être rigoureux lors des modifications et de faire preuve de diligence. Les variations d'activité et de niveaux de difficultés des textes à consolider requièrent une adaptabilité de l'agent, tant pour l'outil que pour les tâches à accomplir.

Quelles sont les évolutions en 2021 ?

La dernière refonte de la BDJ date de 2008, à une époque où les textes étaient rédigés différemment d'aujourd'hui. En 2021, deux chantiers ont été conduits, le premier étant une expérimentation portant sur l'apport de l'intelligence artificielle à la consolidation et le second, des évolutions fonctionnelles facilitant le travail de l'équipe comme la possibilité d'intervenir à plusieurs vérificateurs sur un même texte.

Légifrance, le service public de la diffusion du droit par l'internet



Dans le cadre de sa mission d'accès au droit et en liaison avec le secrétariat général du Gouvernement qui détient la responsabilité éditoriale de *Légifrance*, la DILA exploite le site, assure la consolidation des codes, lois et règlements, et alimente les bases de données conventionnelles. *Légifrance* permet ainsi d'avoir accès aux actes normatifs comme les codes, les lois, ainsi qu'aux actes à caractè-

re réglementaire émanant des autorités de l'État, présentés sous une forme consolidée, c'est-à-dire telle qu'elle résulte des modifications successives apportées au texte dans le temps.

En 2021, les équipes ont consolidé 44% des lois et des textes généraux publiés au *Journal officiel* (60 lois, 83 ordonnances, 1290 décrets et 2304 arrêtés). Outre le code de la justice pénale des mineurs (partie réglementaire), ont été traités le code général de la fonction publique (partie législative) et le code des impositions sur les biens et les services (partie législative) dont l'entrée en vigueur est fixée en 2022.

Après une année record en 2020 (plus de 145 millions de visites) expliquée par le contexte sanitaire et les pics d'audience constatés lors du premier confinement jamais égalés depuis, *Légifrance* a enregistré en 2021 une légère baisse de son trafic. 126 millions de visites en 2021 ont été décomptées, mais le niveau réel est plutôt estimé à 136 millions, du fait de la sous-estimation du décompte liée à la possibilité pendant quelques mois de refuser les cookies d'audience. Le trafic reste donc élevé et supérieur aux années précédentes (124 millions de visites en 2019). Ainsi, sur le dernier trimestre 2021, une hausse de 7,8% des visites a été constatée, illustrant les effets positifs des évolutions apportées en continu au site et l'appropriation progressive des usagers.

Vers plus de services et de fonctionnalités pratiques

Un espace dédié permet aux équipes de répondre et prendre en compte les retours utilisateurs et leurs attentes afin d'adapter au mieux les services proposés. Une hausse de la satisfaction a ainsi pu être constatée sur l'année (+1,3 points sur 5 au cours du dernier trimestre 2021).

Des nouveautés ont ainsi été proposées tout au long de l'année :

- ajout de la fonctionnalité de troncature dans le champ de recherche « Dans tous les champs » (usage du caractère* pour la recherche d'un caractère ou d'un ensemble de caractères indéfini);
- amélioration de la navigation dans les codes (ajout du bouton « Aujourd'hui » pour permettre d'accéder en un clic à la version du texte / de l'article consulté à la date du jour);
- amélioration de la navigation dans les codes avec les boutons « bloc précédent » / « bloc suivant » pour permettre de feuilleter l'ensemble du code sans interruption;
- accès simplifié au contenu des articles abrogés (à leur dernière date de vigueur);
- ajout du bloc « ChronoLégi » dans les pages articles unitaires pour permettre de changer la version consultée de l'article;
- ajout de la période de vigueur en rouge pour l'article consulté.

Des travaux ont également été menés pour améliorer l'accessibilité du site et ainsi permettre l'accès au plus grand nombre. Des ateliers ont notamment été conduits avec une association de juristes malvoyants.

2021 a également permis d'améliorer la résilience de *Légifrance* avec l'achèvement des travaux de performance visant à assurer la tenue en charge du site sur un seul centre de données (*data center*).

Trois questions à...



Alexandre Verney, directeur du programme Nouveaux outils de production normative (NOPN)

La modernisation des outils de production normative fait partie des grands projets structurants pour la DILA demain. Pouvez-vous nous rappeler le contexte et la genèse de ce projet ?

Depuis plus de 10 ans, le secrétariat général du Gouvernement et la DILA se sont engagés dans une démarche de dématérialisation de l'ensemble du processus de production des textes normatifs, de leur dépôt par les ministères à leur publication au *Journal officiel* de la République française. Cette publication est d'ailleurs exclusivement numérique via sa diffusion sur *Légifrance* depuis le 1^{er} janvier 2016. Des travaux de fiabilisation des applications utilisées dans le processus ont été conduits et se poursuivent. Ainsi, une nouvelle version beaucoup plus performante de l'application SOLON, utilisée par l'ensemble des ministères, sera mise en service en janvier 2022. En parallèle, un programme de modernisation à plus long terme et aux ambitions plus vastes a été initié en janvier 2021. Ce programme, dénommé « Nouveaux outils de production normative », amorce une véritable démarche de transformation numérique de la production des normes allant au-delà de la dématérialisation et des bénéfices technologiques pour atteindre de réels gains métiers, organisationnels et même juridiques. Le programme a notamment pour objectifs d'améliorer le service rendu au public (données juridiques plus nombreuses et plus rapidement mises à disposition) et de renforcer l'efficacité, la qualité et la célérité de la chaîne applicative (en facilitant la rédaction, le suivi et la correction des textes et en réduisant les tâches formelles, chronophages et redondantes).

Quels acteurs sont impliqués, quelle comitologie est mise en place ?

Une direction de programme, regroupant les chefs des départements et missions concernés de la DILA et du SGG, a été constituée afin de coordonner cinq équipes projets couvrant la conception du futur système d'information (SI), le renforcement du pilotage de l'activité normative et la conduite du changement. Des agents de la direction générale du Trésor (à l'origine d'un projet innovant d'outil d'aide à la rédaction légistique) ont également été intégrés à ces équipes. Un programme de cette ampleur nécessite d'associer tous les acteurs clés de la production normative. Aussi, le programme a donné lieu à des échanges avec l'ensemble des ministères, l'Assemblée nationale, le Sénat, le Conseil d'État, le Conseil constitutionnel, la direction interministérielle du numérique (DINUM) et le secrétariat général des affaires européennes (SGAE). Sur le plan de la gouvernance, les décisions opérationnelles sont prises dans le cadre d'un comité de programme hebdomadaire (réunissant la direction de programme), qui rend compte de ses actions et les fait valider par un comité de pilotage mensuel composé notamment, pour la DILA, du directeur adjoint, des sous-directeurs et pour le SGG, de la cheffe du service de la législation et de la qualité du droit (SLQD) ainsi que du chef de la mission d'organisation des services du Premier ministre (MOSPM) et du fonctionnaire de sécurité des systèmes d'information. Enfin, le programme et ses grandes orientations sont placés sous la supervision du comité stratégique présidé par la secrétaire générale du Gouvernement auquel participe la directrice de la DILA, la directrice, adjointe à la secrétaire générale du Gouvernement, et la majorité des membres du COPIL. Le Conseil d'État, l'Assemblée nationale et le Sénat sont également associés via un comité partenarial.

Quelle est la méthodologie retenue dans la conduite de ce programme, quelles sont les prochaines étapes ?

La définition des objectifs et des moyens à mettre en œuvre ainsi que la mobilisation des équipes et des partenaires ont été réalisées lors d'une phase de préfiguration de janvier à juin 2021. Durant cette phase, des ateliers se sont tenus avec des utilisateurs de chaque ministère (rédacteurs, gestionnaires, référent légistique...). Les scénarios envisageables sur le plan technique ont fait l'objet d'une étude détaillée de juillet à décembre 2021. Depuis lors, le programme est entré dans sa phase de conception des nouveaux outils qui seront déployés progressivement et de manière interopérable en vue de bâtir un cercle vertueux d'enrichissement de la donnée juridique (import, modification, validation, diffusion et conservation).

La transparence économique et financière

La DILA diffuse :

- les annonces de marchés publics sur *boamp.fr* ;
- les annonces à caractère civil (avis de rétablissement personnel, surendettement des particuliers, avis d'acceptation de succession à concurrence de l'actif net) et à caractère commercial (inscriptions au registre du commerce et des sociétés, procédures collectives ou avis de prévention des difficultés des entreprises) sur *bodacc.fr* ;
- les annonces publiées au *bulletin des annonces légales obligatoires* (BALO) relatives aux informations réglementées des sociétés faisant appel à l'épargne

publique et des établissements bancaires et de crédit sur *journal-officiel.gouv.fr* ;

- les annonces publiées au *Journal officiel associations et fondations d'entreprise* (JOAFE), les comptes annuels des associations et fondations subventionnées à hauteur de 153 000 € et plus et des fonds de dotation ainsi que les comptes des organisations syndicales et professionnelles sur *journal-officiel.gouv.fr* ;

- l'archivage centralisé des informations réglementées des sociétés cotées sur la place de Paris émanant de l'Autorité des marchés financiers sur *info-financiere.fr*.

La typologie et la volumétrie des données publiées

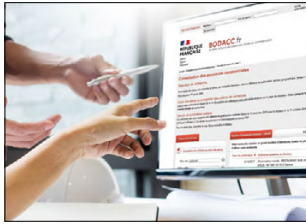
En 2021, 3 671 897 annonces légales du champ économique ont été publiées, soit une très forte augmentation (+ 25 % par rapport à 2020). Durant cette année encore marquée par la crise sanitaire, l'activité de publication s'est poursuivie pour toutes les éditions. Au BODACC, on note la

croissance de l'activité de la vie des entreprises (+ 26,3 %) et au BOAMP celle des marchés publics (+ 8,2 %). Après une baisse de publications d'annonces au JOAFE (- 76 % en 2020), on constate la reprise en 2021 (+ 12,5 %).

Avis publiés et comptes annuels diffusés	2021	2020	2021/2020
BODACC*	3 402 339	2 692 725	26,3 %
BODACC A	828 715	694 645	19,3 %
BODACC B	795 165	665 833	19,4 %
BODACC C	1 778 459	1 332 247	33,5 %
BOAMP	145 159	134 153	8,2 %
Avis sur formulaire national standard (FNS)	57 888	53 895	7,4 %
Avis au <i>Journal officiel</i> de l'Union européenne (JOUE)	74 076	66 465	11,4 %
Avis MAPA marché < 90 k€	13 195	13 793	- 4,3 %
BALO	4 173	4 398	- 5,1 %
JOAFE	120 226	106 907	12,5 %
Annonces publiées	102 138	92 553	10,4 %
Comptes annuels diffusés	18 088	14 354	26 %
Total	3 671 897	2 938 183	25 %

(*) Depuis le 10 janvier 1986, le BODACC est publié en trois éditions : BODACC A (ventes et cessions, créations d'établissement, immatriculations, prévention des difficultés des entreprises et procédures collectives), BODACC B (modification diverses personnes physiques ou morales, radiations), BODACC C (avis de dépôts des comptes de sociétés).

Bodacc.fr et boamp.fr



Si l'audience du site *bodacc.fr* a connu une baisse notable en 2021 avec un total de 2 909 324 millions de visites (- 43,5% en comparaison à 2020), celle de *boamp.fr* reste relativement stable (1,7 million de visites en 2021). Le trafic mesuré *via* les outils de suivi est à relativiser en comparaison au trafic « réel » observé sur le site : à la suite de l'obligation imposée par la CNIL de laisser à chaque utilisateur la possibilité de refuser/accepter les cookies, depuis le mois d'avril, seuls les visiteurs ayant validé les cookies sont recensés par l'outil de suivi statistique. Une estimation établit entre 40% à 60% les visiteurs non comptabilisés, analyse cohérente avec la hausse constatée de l'utilisation des services des sites (soit une estimation pour *bodacc.fr* à 5,3 millions de visites et *boamp.fr* à 3,6 millions de visites). Les prochaines versions des sites *bodacc.fr* et *boamp.fr*, qui seront mises en production courant 2022, permettront de prendre en compte l'intégralité des visites.

À noter : L'année 2021 a été consacrée à la refonte des sites économiques et financiers, pour une ouverture en 2022. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- harmonisation de l'ergonomie des sites économiques proposés par la DILA ;
- prise en compte du système de design de l'État ;
- API automatiquement disponibles ;
- évolution de l'hébergement pour sécuriser les sites (bas-cule en mode SaaS pour la consultation des avis et sur le cloud public pour le service d'alertes et les services traitant de données personnelles) ;
- prise en compte des obligations d'accessibilité issues du RGAA 4 et des recommandations de la CNIL.

Les services proposés par les sites séduisent et sont en usage croissant. Ainsi, 15 101 nouveaux comptes ont été créés en 2021 sur *boamp.fr*. L'évolution demeure à la hausse et est similaire à celle connue en 2020 (15 784 nouveaux comptes créés en 2020).

Concernant le nombre d'alertes paramétrées si un avis publié au *BOAMP* correspond aux critères sélectionnés, 9 785 nouveaux abonnements ont été recensés en 2021.

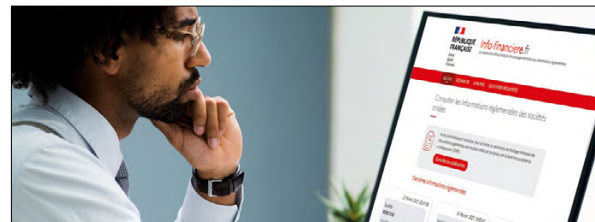
Le nombre d'abonnés au service gratuit d'alertes du *BODACC* continue également de progresser. À fin 2021, plus de 61 000 abonnés étaient inscrits, contre 54 000 à fin 2020.



Info-financiere.fr

Le site *info-financiere.fr* constitue, en France, le mécanisme de stockage centralisé des informations réglementées des sociétés cotées, tel que prévu par la directive européenne « transparence » (OAM). En 2021, 27 554 documents (contre seulement un peu moins de 19 000 en 2020) ont été intégrés sur le site.

En outre, le site a enregistré près de 94 682 visites (+ 10,3%) pour 340 337 pages vues (+ 14,9%).

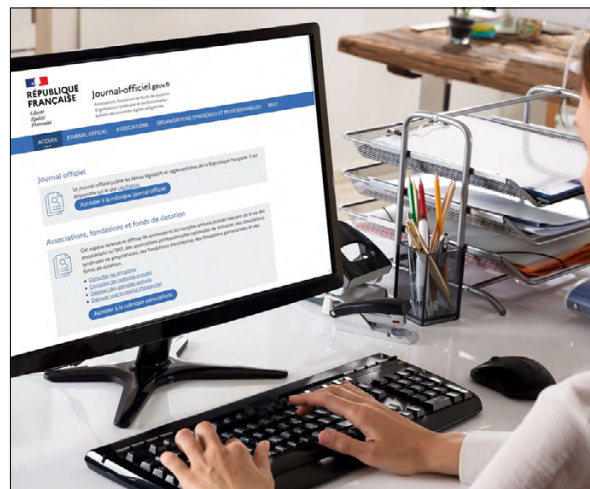


Journal-officiel.gouv.fr

Journal-officiel.gouv.fr permet la consultation des annonces des associations, fondations d'entreprises, fonds de dotation et fondations partenariales (JOAFE – *Journal officiel des associations et fondations d'entreprise*) ainsi que le dépôt des comptes annuels, des annonces du Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et enfin des comptes des organisations syndicales et professionnelles.

À noter : depuis l'ouverture du site modernisé de *Légifrance*, les bulletins officiels des conventions collectives et les documents administratifs ont été intégrés aux nouveaux fonds du site.

La fréquentation 2021 est de 2,7 millions de visites et enregistre une baisse par rapport à 2020 (3,7 millions de visites). Le nombre de visites de *journal-officiel.gouv.fr* a été sous-estimé sur avril-mai 2021, à la suite des recommandations de la CNIL sur l'acceptation des cookies. Les visites réelles sur le site sont estimées à 2,9 millions de visites.



Les éditions numériques des Journaux officiels



En 2021, l'activité éditoriale des éditions des *Journaux officiels* a concerné les conventions collectives suivantes : commerce de fruits et légumes, épicerie, produits laitiers ; cabinets dentaires ; gardiens, concierges et employés d'immeubles, qui ont été diffusées au format numérique.

Service de gestion des clients et des usagers

La DILA a inscrit dans ses priorités la relation usager. Cet objectif se traduit concrètement par une amélioration des outils, une formation accrue des agents, une mutualisation des expertises et des partages d'expérience. Adresser le meilleur service avec un haut niveau de qualité est une nécessité quotidienne pour les agents en charge.

Les équipes dédiées ont ainsi répondu en 2021 à 43 416 messages et ont traité 4 906 appels. Le nombre de messages traités a augmenté de 28 %, impactant principalement le secteur de *Légifrance*. À l'instar des messages, les appels pour le secteur juridique ont plus que doublé, tandis que

pour le secteur économique, représentant 81 %, les appels baissaient de 11 %.

Les équipes de *Légifrance* ont traité 99,6 % des messages dans les 5 jours et ont répondu à 87 % des appels reçus. Si le téléphone ou la messagerie sont prépondérants dans la relation usagers, les réponses adressées par courrier papier perdurent encore avec plus de 500 réponses traitées, concernant le domaine régalien mais également les changements de nom. Concernant les annonces économiques, 18 208 messages ont été traités dont 99,5 % répondus dans les 5 jours et 95 % des appels ont été répondus.

L'information
administrative

La direction de l'information légale et administrative permet aux citoyens de connaître leurs droits et obligations, et de faciliter leurs démarches administratives en assurant la gestion du site officiel de l'administration française www.service-public.fr et son écosystème (gestion de la relation usagers par téléphone, messagerie et sur les réseaux sociaux).

PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

“ En tant que site de référence de l'information administrative, service-public.fr poursuivra ses efforts pour maintenir son excellent niveau de référencement, la fraîcheur des contenus informatifs et leur justesse juridique. Les efforts en faveur de la simplification du langage administratif et de la pertinence de hiérarchisation de l'information seront accentués. [...] Déjà engagé dans la personnalisation des contenus, service-public.fr renforcera ses services tout en s'attachant à ce que les parcours restent simples et les services faciles à utiliser. L'enjeu sera d'optimiser le maillage interne des contenus et de consolider l'interaction avec les usagers. (p. 6) ”

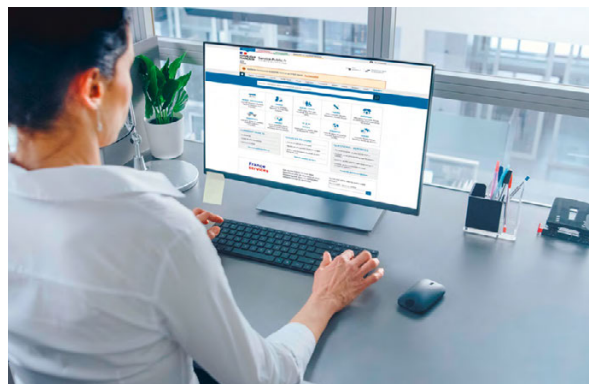
Service-public.fr, le site officiel de l'administration française

Une audience record

Vingt ans après sa création, service-public.fr avait atteint en 2020 un record avec 426 millions de visites directes (une hausse de plus de 36 % par rapport à 2019 et une moyenne mensuelle de 35,5 millions). En 2021, l'audience progresse encore de 17 % et le cap de 500 millions de visites a été franchi (dont 74 millions pour les actualités, soit + 29 %, et 27 millions pour l'annuaire, soit + 7 %).

Le contexte sanitaire a continué d'être un facteur d'augmentation des consultations sur le site (les sujets liés à la crise sanitaire ont été très consultés) mais une augmentation des visites a également été constatée sur des sujets plus « classiques » (carte d'identité par exemple).

L'année 2021 se caractérise également par une forte hausse de l'utilisation des services en ligne. 6,6 millions de démarches opérées par la DILA ont été réalisées (2,2 millions de demandes d'actes d'état civil, 960 000 déclarations de changement de coordonnées, 326 000 déclarations de



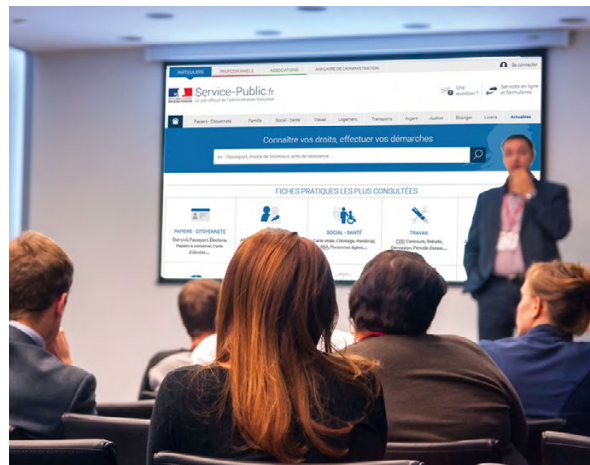
fraude sur une carte bancaire, etc.), auxquelles s'ajoutent 2,9 millions d'interrogations de sa situation électorale. Plus de 2 millions de nouveaux comptes personnels ont été créés sur service-public.fr. Le réseau social du site progresse également avec 78 717 abonnés Twitter, 65 411 abonnés Facebook.

Une stratégie d'ouverture et d'amélioration continue

Les travaux engagés sur *service-public.fr* en 2021 s'inscrivent pleinement dans cet axe prioritaire. De nombreuses actions ont été entreprises pour atteindre de nouveaux publics et répondre encore davantage aux besoins des usagers en s'appuyant sur les résultats d'expérimentations de terrain, d'études qualitatives, d'enquêtes et tests usagers. Des supports vidéos et des infographies pédagogiques ont été développées. Une chaîne *Youtube* a été ouverte (21 vidéos pratiques, 166 428 vues cumulées) pour élargir l'accès à l'information administrative. La page d'accueil est en cours de refonte, en intégrant notamment le système de design de l'État, et des fiches administratives simplifiées seront déployées en 2022.

L'ouverture vers les partenaires et la structuration des relations avec les principaux ministères et services publics forment un autre axe important pour la DILA, sur l'ensemble de ses produits et services. Concrètement, il se traduit en 2021 par le partenariat accru avec le réseau *France services* porté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Il a permis de mieux articuler l'aide et le renseignement administratif aux usagers (sensibilisation des agents de *France services*, augmentation des liens vers la page d'accueil de *service-public.fr*, renvois vers l'annuaire de l'administration...) et de contribuer à répondre aux enjeux liés à l'illectronisme. Les efforts seront maintenus en ce sens.

Les partenariats avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et la direction interministérielle du numérique (DINUM), très actifs, se poursuivent ainsi que ceux engagés avec d'autres ministères et opérateurs (direction générale de la fonction publique, ministère de l'intérieur, Caisse nationale d'assurance maladie...). L'ensemble de ces collaborations et travaux conjoints participe de la simplification et de la transformation de l'action publique.



Enquête de satisfaction 2021

Service-public.fr obtient une satisfaction de 86,3 % (notes de 6 à 10), dont 40,3 % (notes de 9 et 10) de très satisfaits. 95 % des répondants indiquent trouver totalement ou en partie ce qu'ils cherchent lors de leurs visites sur le site. Les utilisateurs assidus représentent 57,4 % (visites quotidiennes à une ou plusieurs fois par mois). 26 % des répondants disent utiliser *service-public.fr* dans le cadre de leurs fonctions professionnelles pour renseigner ou aider des usagers. Le site répond à la fois aux besoins des usagers mais également à ceux des aidants.

Les grands projets 2021

La refonte de la démarche d'inscription en ligne sur les listes électorales

Depuis plusieurs années, la DILA opère la démarche en ligne de demande d'inscription sur les listes électorales (DILE) en partenariat avec le ministère de l'intérieur et l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). En prévision des élections présidentielles de 2022, la DILA a refondu la démarche en ligne dans son intégralité avec l'objectif de proposer un service robuste, résilient, sécurisé. La nouvelle version de DILE a été mise en service le 28 septembre 2021. Elle améliore le parcours usager et permet à celui-ci de suivre l'avancement de sa demande, de recevoir un récépissé, de transmettre des adresses normalisées au répertoire électoral unique et de fusionner les pièces justificatives. Une attention particulière a été portée sur l'intégration du système de design de l'État et le respect des référentiels (référentiel général de sécurité [RGS], règlement général sur la protection des données [RGPD], référentiel général d'amélioration de l'accessibilité [RGAA]).

En 2021, le service DILE a enregistré plus d'un million d'utilisations ; le service d'interrogation de sa situation électorale a été sollicité à près de 3 millions de reprises.

Les travaux du nouveau site *entreprendre.service-public.fr*

La DILA a été désignée lors d'arbitrages interministériels pour porter le site de référence d'information et d'orientation à destination des entreprises (entrepreneurs, TPE...), piloté en partenariat avec le ministère de l'économie, des finances et de la relance (direction générale des entreprises). En s'appuyant sur le rapport de l'ancien député Laurent Grandguillaume sur l'information publique aux entreprises, ainsi que sur des études et

tests usagers, les équipes de la DILA ont complètement repensé la partie professionnelle du site *service-public.fr* dans une logique servicielle accrue et en intégrant le système de design de l'État. Ces travaux ont été conduits avec de nombreux partenaires (direction générale des

finances publiques, direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales [URSSAF], Banque publique d'investissement, chambres consulaires...). *Entreprendre.service-public.fr* sera adossé au site *service-public.fr*, site de référence pour l'informa-

tion administrative, et regroupera, autour de ressources fiables, actualisées, personnalisées et gratuites, l'ensemble de l'information utile aux entreprises et des outils pour créer, conduire et développer leur activité économique au quotidien.

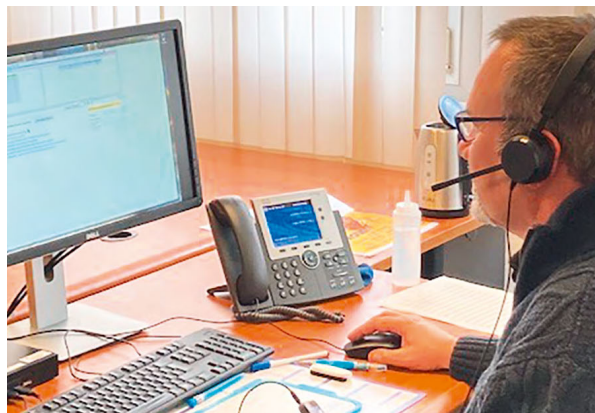
Le site formera l'un des trois piliers du plan de simplification des services en ligne dédiés aux professionnels et verra sa concrétisation début 2022, en complément de *formalites.entreprises.gouv.fr* qui centralisera l'ensemble des formalités administratives à accomplir pour immatriculer, modifier ou cesser son activité ou encore déposer ses comptes, quel que soit son secteur et de *portailpro.gouv.fr*, qui simplifiera et unifiera les démarches de déclaration et de paiement des professionnels en leur permettant d'accéder, au sein d'un seul et même espace, aux services proposés à la fois par les impôts, les URSSAF et la douane.



Un dispositif omnicanal de réponse aux usagers

L'écosystème de *service-public.fr* intègre un dispositif de réponse aux usagers sous divers canaux : le téléphone via le 3939 « Allô service public » et un système de rappel depuis le site *service-public.fr*, la messagerie présente en page d'accueil du site *service-public.fr* et les réseaux sociaux.

Les réponses aux usagers par téléphone



Le renseignement administratif par téléphone, assuré par les équipes du centre d'appels interministériel (CAI) situé à Metz, réunit des informateurs spécialisés qui interviennent sur quatre secteurs de compétence : justice, logement-urbanisme, travail et intérieur.

Une nouvelle organisation a permis aux équipes d'optimiser la réponse aux usagers, tant dans les créneaux téléphoniques ouverts aux usagers que dans la gestion des messages, mais également d'élargir leurs champs d'intervention et de compétences en participant à la production des contenus pour *service-public.fr*. Les agents du CAI ont également pris en charge la mise à jour et la production de contenus de 477 fiches « Vos droits » du site *service-public.fr* ainsi que l'alimentation de la rubrique « Jurisprudence » de la lettre d'actualité hebdomadaire.



DU WEB-TICKETING AU WEB CALL BACK

Depuis 2017, accessible sur certaines fiches de *service-public.fr*, le *Web-ticketing* permettait à un usager d'obtenir des précisions par téléphone concernant le sujet abordé dans la fiche visitée, en demandant à être rappelé. Il recevait alors un numéro de téléphone à contacter, un code d'accès personnel, ainsi que les horaires pendant lesquels il pouvait appeler. Lors de l'appel, il était mis en relation directement avec l'informateur qui avait connaissance de la dernière fiche consultée. Entre 12 % et 15 % des appels au 3939 ont utilisé ce mode de mise en relation, soit près de 20 000 contacts en 2020.

En 2021, avec le changement d'outil téléphonique, le système de mise en relation depuis *service-public.fr* a été modifié. Ainsi, depuis juin, un internaute qui souhaite obtenir des informations complémentaires à celles figurant sur l'une des fiches identifiées peut demander à être appelé par un informateur spécialisé. Dans ce cas, il indique son numéro de téléphone et est appelé dans les 45 minutes suivantes. Ce dispositif de mise en relation différée (*Web call back*), qui dispense l'usager de réitérer ses appels, a très vite trouvé son public.

Un nouveau dispositif de mise en relation directe a été testé en cours d'année. Ce dispositif permet à un usager de *service-public.fr* de cliquer sur un lien qui le met en relation immédiate avec un informateur spécialisé dans le domaine dont relève la fiche. L'avantage est d'offrir un parcours fluide des usagers du numérique vers un informateur qui pourra alors compléter ou personnaliser l'information.

En 2021, ce sont plus de 51 000 appels que le centre a traité via le *Web call back* soit 24 % des appels. Cet outil est également testé sur la nouvelle démarche d'assistance à la demande d'autorisation d'urbanisme (ADAU). Il permet aux usagers qui sont en difficulté pour remplir leur demande d'autorisation d'urbanisme de bénéficier de l'appui des informateurs du secteur logement-urbanisme. Ce service très apprécié des usagers permet d'enrichir le partenariat avec la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP).



Une nouvelle démarche 2021

La mise en place du registre d'état civil électronique (RECE) permet de demander et recevoir en ligne les copies et extraits d'actes d'état civil (naissance, mariage, décès) établis à l'étranger par des autorités consulaires françaises. Depuis 2019, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères menait une expérimentation visant à dématérialiser le registre de l'état civil, pour les Français nés à l'étranger ou les Français naturalisés. Dans ce cadre, *service-public.fr* a ouvert, en mars 2021, la démarche en ligne permettant de faire la demande d'acte (naissance, décès, mariage) et de délivrer l'extrait ou la copie d'acte numérique dans le porte-document du compte personnel de l'utilisateur. Plus de 900 000 demandes ont été déposées et traitées en 2021.

Les informateurs ont traité 212 905 appels en 2021. Le niveau d'activité a été le même qu'en 2019. Quatre indicateurs d'activité mesurent l'efficacité et la qualité de service sur la réponse téléphonique :

- le volume des appels entrants : 313 000 appels ;
- le taux de service : établi à 68 % ;
- la durée moyenne des appels : 5 minutes 31 secondes, stable par rapport à 2019 ;
- la durée moyenne d'attente : 2 minutes 46 secondes sur l'année.

La gestion des réponses par messagerie

201 505 messages ont été traités via la messagerie de *service-public.fr*, soit une hausse de 11 % par rapport à 2020. Les réponses apportées se répartissent entre le renseignement administratif à 40,1 %, le support des démarches en ligne à 36,5 % pour l'essentiel. Le délai de réponse est de 86 % en moins de cinq jours.

À noter que 28 950 messages ont été traités par les équipes du CAI sur leurs domaines de compétence (justice, intérieur, travail et logement/urbanisme).

La gestion des messages via les réseaux sociaux

2 928 réponses aux usagers ont été apportées sur les réseaux sociaux (*Twitter*, *Facebook* et *Messenger*) et 41 sur la plateforme services publics + (activité de réponse débutée en décembre 2021). Les sujets les plus abordés ont été les questions relatives à la crise sanitaire (protocole sanitaire dans les écoles, passe sanitaire...), à la carte grise et aux démarches d'acte d'état-civil et de titre d'identité. Le nouveau format d'information basé sur les idées reçues, publié dans la lettre d'actualités hebdomadaire et sur la chaîne *Youtube* de *service-public.fr*, a été apprécié.

Le débat public,
les éditions,
l'imprimerie

La direction de l'information légale et administrative exerce une mission d'information citoyenne. Elle permet au citoyen d'accéder à des informations claires, fiables et pédagogiques sur le fonctionnement des institutions et les enjeux des grands débats de société : c'est tout l'objet des éditions de *La Documentation française* de *vie-publique.fr* et de son activité d'imprimeur.

Le débat public

En 2021, en cohérence avec les orientations arrêtées dans le plan stratégique DILA 2024, l'accent a été mis sur le développement de la complémentarité des deux marques *vie-publique.fr* et *La Documentation française*. L'objectif est notamment de développer l'audience auprès de deux types de publics : les acteurs institutionnels locaux et les jeunes,

avec la production de contenus éditoriaux adaptés à leurs besoins (le temps court avec *vie-publique.fr*, les réseaux sociaux et les lettres d'information, et le temps long avec les ouvrages et revues papiers édités par *La Documentation française*) et de les fidéliser sur les différents supports de production éditoriale existants.



PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

[...] *Le maintien d'une offre « print » sous la marque La Documentation française, symbole de fiabilité et de qualité, conserve du sens, en renforçant la complémentarité avec le site vie-publique.fr et en optimisant le catalogue et les coûts de production. [...] Les usages de chaque marque seront exploités dans le sens de la complémentarité : mise en avant de sujets d'actualité en flux sur le site qui font écho aux analyses plus poussées des collections papier, renvois plus systématiques du site vers les publications à travers une rubrique « pour aller plus loin » [...] Cette complémentarité [...] s'accompagnera d'une attention particulière portée à des publics élargis, en visant en particulier les lycéens et les étudiants ainsi que les décideurs institutionnels (élus, prescripteurs, organismes locaux de développement...).* (p. 12 et 13)

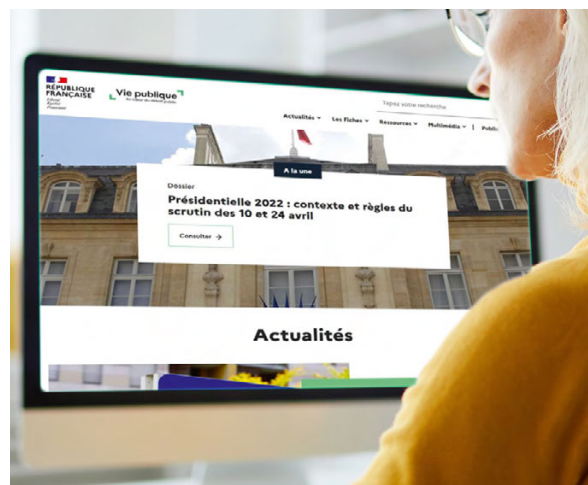


Vie-publique.fr : un succès confirmé

Une année de consolidation et des visites en forte progression en 2021 : avec 25 millions de visites (+ 28 %), le site *vie-publique.fr* a dépassé à nouveau les objectifs fixés. Les chiffres très satisfaisants montrent non seulement une augmentation du nombre de lecteurs mais également une fidélisation et une meilleure visibilité du site. Le nombre d'accès en hausse (+ 40 %) par la page d'accueil en est un des signes.

Les temps forts

Les élections sont toujours un des temps forts de la fréquentation de *vie-publique.fr*. Cette année encore, les contenus sur les élections départementales et régionales ont engendré des pics de consultation avec plus de 192 000 visites lors du premier tour et plus de 162 000 visites lors du second.





De même, l'élection présidentielle 2022, qui a été traitée dès le mois de septembre, a engendré de nombreuses visites, notamment l'article sur la règle des 500 parrainages qui a enregistré plus de 200 000 visites.

Mais l'actualité sanitaire et l'activité législative liée n'ont pas été en reste, l'article sur l'institution du passe sanitaire a enregistré plus de 500 000 visites.

Ces taux de fréquentation montrent que le site *vie-publique.fr* répond aux besoins des usagers de trouver, sur des sujets d'actualité parfois controversés, des réponses et des informations argumentées, mises en contexte, nuancées et fiables.

L'actualité a d'ailleurs progressé de 30%, les fiches thématiques de 16% et les ressources (rapports et discours publics, consultations) de plus de 60%. Le nombre de visites sur la page d'accueil progresse de plus de 40%, ce qui est aussi un indice de la notoriété croissante du site et de la fidélisation des visiteurs.

La bibliothèque des rapports publics à l'honneur

La consultation de la bibliothèque des rapports publics est en forte hausse. Le nombre de visites sur les notices de rapports (sans compter les téléchargements des fichiers PDF) progresse de 90% par rapport à 2020, passant de 557 281 à 1,06 million de visites. Deux rapports concentrent à eux seuls plus de 60 000 visites : le rapport Stora sur les questions mémorielles portant sur la colonisation et la guerre d'Algérie et le rapport Duclert sur la France, le Rwanda et le génocide des Tutsi.

Les fiches : un corpus en pleine évolution

Une réflexion a été engagée pour faire de la rubrique un réel outil de développement de la citoyenneté numérique. Les fiches s'adressent à des cibles multiples pour différents usages (le citoyen qui s'intéresse à l'actualité, les jeunes dans leur travail scolaire ou universitaire, l'acteur public local en recherche de précisions, etc.). Pour répondre à ces besoins divers, une évolution de la stratégie éditoriale a été définie afin d'adapter les fiches pour en élargir le public sans renoncer à la qualité des contenus. Cela se traduira par l'adoption d'un langage plus clair, la proposition de plusieurs niveaux d'information au sein de la fiche, l'intégration de contenus multimédias, l'amélioration de l'ergonomie et de la navigation au sein de la rubrique. La mise en ligne des nouvelles pages ainsi revues est prévue pour le second semestre 2022.

Élections régionales et départementales : la nouvelle série de podcasts *L'Actualité de la vie publique*



À l'occasion des élections régionales, départementales et territoriales (organisées en Corse, à la Martinique et en Guyane) des 20 et 27 juin 2021, une nouvelle série de podcasts a été consacrée à ce rendez-vous, temps fort de la démocratie locale.

Les actions menées par le département et la région rythment et impactent le quotidien des citoyens, le plus souvent sans qu'ils s'en rendent compte. Cette troisième saison avait pour ambition d'aider les Français à mieux comprendre le fonctionnement et l'utilité de ces collectivités territoriales.

La série comptait cinq épisodes de moins de 10 minutes, à retrouver sur les plateformes d'écoute de podcasts habituelles, sur le site et sur sa chaîne Youtube :

1. À quoi servent la région et le département ? (domaines de compétence des conseils régionaux et départementaux) ;
2. À quoi servent les collectivités territoriales de Corse, de Martinique et de la Guyane ? (statut particulier de collectivité unique) ;
3. Qu'est-ce que la nouvelle carte des régions a véritablement changé ? (nouvelle carte régionale issue de la réforme de 2015) ;
4. Comment vote-t-on aux élections régionales et départementales ? (modes de scrutin et conditions exceptionnelles de l'organisation du vote et de la campagne électorale de 2021) ;
5. Comment les Français votent-ils aux élections locales ? (ressorts du vote et de l'abstention en particulier des jeunes).

Les podcasts : un format qui s'affirme

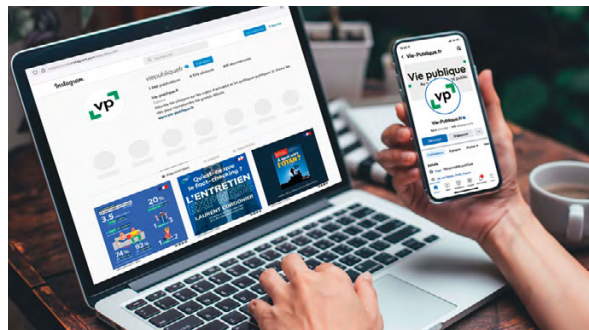
Trois nouvelles séries du podcast « L'Actualité de la vie publique » ont été réalisées. Elles ont été consacrées respectivement aux élections régionales, départementales et territoriales, au 40^e anniversaire de la loi portant abolition de la peine de mort et, dans la perspective de la présidence française du Conseil de l'UE, le 1^{er} janvier 2022, à l'Europe (diffusion de la série en janvier 2022). L'audience globale des podcasts a atteint environ 79 000 écoutes ou téléchargements (fin décembre 2021), tandis que les deux séries diffusées en 2021 en ont enregistré entre 5 000 et 8 000. L'expérimentation d'un nouveau format de « capsule audio », produit à partir des fiches du site, a été lancée au second semestre pour une mise en production en 2022.

L'année 2021 a également permis de faire aboutir le travail de rédaction et de consolidation de la charte des formats vidéo et audio du site *vie.publique.fr* et de ses réseaux sociaux.

L'audience des réseaux sociaux en hausse

Les communautés des quatre réseaux sociaux de *vie.publique.fr* continuent de croître en 2021.

Instagram affiche désormais près de 8 988 abonnés (+ 150 % par rapport à 2020)



Twitter : 26 439 abonnés (+ 4,8 %).

Facebook : 55 483 abonnés (+ 3,5 %).

YouTube : 2 139 abonnés (+ 126 %) avec un nombre de pages visionnées de 112 372 en cumulées (+ 45 %) et un cumul d'heures de visionnage de 3 207,7 heures (+ 18 %).

Ont été réalisées pour les réseaux sociaux 11 vidéos utilisant la technique du *motion-design* qui confère aux petits films un caractère ludique et pédagogique, 88 infographies, 60 quiz et près de 200 stories. Cap sur 2022 avec l'objectif de développer les « entretiens express », les *motions* et les décryptages.

Les éditions La Documentation française

Les éditions *La Documentation française* publient des ouvrages, rapports et revues, pour le compte de la DILA ou pour le compte d'administrations partenaires. Le débat public et la compréhension des politiques publiques sont ainsi nourris par l'activité éditoriale des institutions et des organismes publics.

311 titres ont été produits en 2021 (149 en format papier et 162 en numérique) contre 265 en 2020 (135 en format papier et 130 en numérique), soit + 17 %. À noter la parution du hors-série : *La transformation numérique des administrations*.

Une remontée progressive des ventes en 2021

L'activité commerciale est en hausse par rapport à 2020 (+ 61 % en chiffre d'affaires hors taxes), tandis que le taux de retour des livres non vendus par les libraires s'améliore

(14 % vs 23 % en 2020). Ces données sont cependant à relativiser dans la mesure où l'année 2020 a été une année atypique en raison de la crise sanitaire. Les librairies ayant été contraintes de fermer durant plusieurs semaines, les ventes s'étaient beaucoup dégradées (- 21 % en quantité vs 2019). Les ventes sont en progression entre 2019 et 2021 pour les collections « Doc' en Poche », les « Annales corrigées », les revues *Cahiers français* et *Questions internationales*. Ces bons résultats des ventes en librairies sont à corréler à une programmation éditoriale abondante et de qualité ainsi qu'à un soutien promotionnel ciblé.

A contrario, les ventes de livres numériques ont enregistré un léger recul (- 12 % en CA). Il est intéressant de constater que la comparaison avec 2019 est positive (+ 4 %), ce qui tend à prouver que la crise sanitaire a bien eu un effet stimulant sur les ventes d'ouvrages numériques en 2020.

Les revues et collections : abonnements et meilleures ventes

Cahier français



Le règne des données n° 419 ; Démocratie : crise ou renouveau, n° 420-421 ; La gouvernance des déchets, n° 422 ; Quel tourisme après la pandémie ? n° 423 ; Être senior aujourd'hui, n° 424.

Si le nombre d'exemplaires servis dans le cadre des abonnements a légèrement baissé (– 0,6%), les ventes en librairies

ont progressé (+ 77% en quantité et + 87% en CA), de même que les ventes *epub* et PDF (+ 17% en quantité et 23% en CA). Pour ce qui est des ventes en kiosques, le nombre d'exemplaires vendus en 2021 est de 3 289 contre 4 040 en 2020, soit une baisse de – 18,5%.

Questions internationales

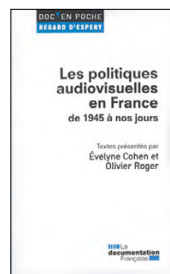
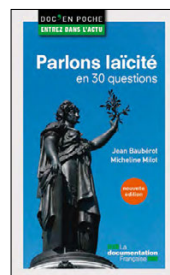
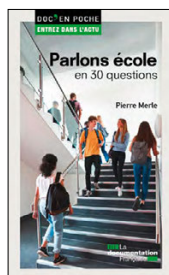
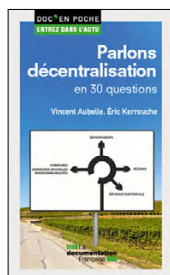
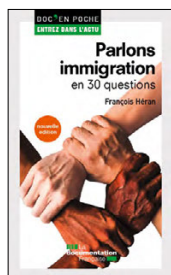


Insécurité collective : la crise du multilatéralisme, n° 105 ; L'Inde : une puissance singulière, n° 106 ; Géopolitique des océans, n° 107-108 ; Les GAFAM : une histoire américaine, n° 109 ; L'Europe post-Brexit, n° 110.

Compte tenu d'un nombre plus important de numéros sortis en 2021 mais également d'un nombre moyen d'exemplaires par abonnement plus important, le nombre d'exemplaires

servis dans le cadre des abonnements a augmenté fortement (+ 73%). Les ventes en librairies ont progressé (+ 89% en quantité et + 82% en CA). Les ventes *epub* et PDF progressent (+ 15% en quantité et 11% en CA). Pour ce qui est des ventes en kiosques, le nombre d'exemplaires vendus en 2021 est de 8 532 (pour 5 numéros) contre 4 938 (pour 3 numéros) en 2020.

Doc en Poche



Série «Entre dans l'actu» – Parlons immigration en 30 questions, n° 53 ; Parlons décentralisation en 30 questions, n° 73 ; Parlons école en 30 questions, n° 74 ; Parlons laïcité en 30 questions, n° 49.

Série «Place au débat» – Santé et libertés, faut-il choisir ? Smart cities ou villes intelligentes ? n° 71.

Série «Regard d'expert» – Innovations publiques et nouvelles formes de management, n° 72 ; Les grands textes internationaux des droits de l'homme, n° 45 ; Les politiques

audiovisuelles en France de 1945 à nos jours, n° 75 ; Les politiques de l'éducation en France, n° 72.

Onze titres sont parus en 2021 contre 6 en 2020, ce qui a eu pour effet une progression des ventes de plus de 147% en quantité et 143,5% en CA. Les titres *France 2021*, *Parlons école* et *Parlons immigration* sont les meilleures ventes de la collection pour 2021.

Les ventes numériques (quantité et CA) des titres de la collection ont également très largement progressé (+ 21% en CA).

Découverte de la vie publique

Trois titres sont parus en 2021 :

La Protection sociale ; Les Collectivités territoriales et la décentralisation ; Fonction publique territoriale, le statut en bref, contre 1 seul en 2020.

Les trois meilleures ventes sont *Les Collectivités territoriales et la décentralisation*, *La Fonction publique territoriale et Les Finances publiques*. *Les Collectivités territoriales et la décentralisation* concentre 28% des ventes réalisées (en quantité) en 2021.



FAC



Trois titres sont parus en 2021 contre 2 en 2020 :

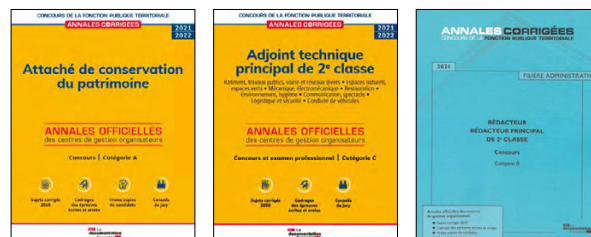
Le Cas pratique aux concours ; L'Entretien avec le jury ; L'Europe aux concours.

Les trois meilleures ventes sont *L'Entretien avec le jury*, *Les Politiques publiques* et *Le Cas pratique aux concours*.

Les Annales corrigées

Avec dix titres parus en 2021 vs 11 en 2020, la collection éditée pour le compte du Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne (CIGPC) enregistre également une belle progression avec plus de 55% en quantité et 60% en CA. Ces ventes représentent 24% du CA total des ventes de publications.

Les trois meilleures ventes sont *Attaché de conservation du patrimoine*, *Adjoint technique principal de 2^e classe* et *Rédacteur principal de 2^e classe*.



► Les éditions pour le compte des institutions

■ Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH)

- *La Lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie*, année 2020

■ Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

- *Rapport d'activité 2020* de la Commission nationale de l'informatique et des libertés

■ Commission supérieure de codification

- *Rapport annuel 2020* de la Commission supérieure de codification

■ Conseil d'État

Jurisprudence :

- *La Jurisprudence du Conseil d'État 2018-2019*

Rapport :

- *Les États d'urgence. La démocratie sous contraintes* (n° 72)

Collection «Droits et Débats» :

- *Concessions et privatisations : quelle articulation?* (n° 33)
- *Vers un nouveau droit du travail?* (n° 32)

■ Conseil supérieur de la magistrature (CSM)

- *Rapport d'activité 2020* du Conseil supérieur de la magistrature

■ Cour des comptes

- 11 rapports publics thématiques + 10 synthèses
- 11 rapports financiers + 10 synthèses
- Rapport public annuel 2021 (5)
- Arrêts, jugements et avis des juridictions financières 2019
- Arrêts, jugements et avis des juridictions financières 2020

Commission permanente de contrôle des sociétés de perception et de répartition des droits

- *Rapport annuel 2021* Commission de contrôle des organismes de gestion des droits d'auteur et des droits voisins (+ synthèse)

Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques

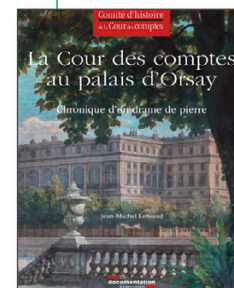
- Vingt-deuxième rapport d'activité de la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques – 2020

■ Comité d'histoire de la Cour des comptes

- *La Cour des comptes au Palais d'Orsay. Chronique d'un drame de pierre*

■ Cour de cassation

- *Rapport annuel 2020* de la Cour de cassation



► Titres édités pour les différents ministères

■ Ministère de la culture

Comité d'histoire – Collection « Travaux et documents »

- André Chastel
- Les années Lang
- La gouvernance culturelle des villes

■ Ministère de la justice/dicom

- *Un combat capital. 40^e anniversaire de l'abolition de la peine de mort en France*

■ Préfecture de police de Paris

Liaisons

- *La préfecture de police au jour le jour* (n° 124, juin 2021)

■ Secrétariat d'État aux affaires européennes

- *Une Europe pour aujourd'hui et pour demain*

► Titres édités avec les autres organismes publics et collectivités

■ Association française pour l'histoire de la justice (AFHJ)

Collection *Histoire de la justice*

- *Justice et esclavages* (n° 31)
- *Juger la terreur* (n° 32)

■ Autorité de la concurrence Collection « Les essentiels »

Collection « Les essentiels »

- *Concurrence et commerce en ligne*

■ Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

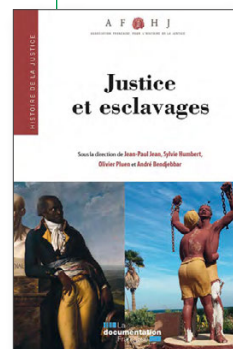
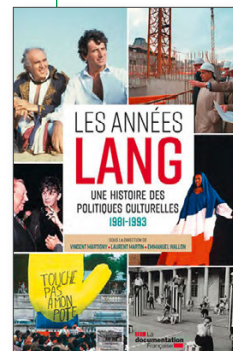
Revue *Formation et emploi*

- n° 151 L'enseignement agricole, un chantier d'avenir
- n° 152 Varia
- n° 153 Le Mexique : une relation formation-emploi à l'épreuve des frontières professionnelles
- n° 154 Le handicap face à la formation et au travail : vers une employabilité inclusive ?

■ Centre d'études stratégiques aérospatiales

Collection « *Stratégie aérospatiale* »

- *Fait aérien, arme aérienne et culture*



■ Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne (CIGPC)

- Répertoire des carrières territoriales (mise à jour des trois volumes)
- Informations administratives et juridiques : revue mensuelle (11 + 1 index)
- IAJ : L'essentiel de la jurisprudence applicable aux agents territoriaux (hors-série)
- Les emplois fonctionnels de direction de la fonction publique territoriale
- Dix titres parus dans la collection des « Annales corrigées – Concours de la fonction publique territoriale »

■ Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF)

- *Quel accueil pour le jeune enfant en situation de pauvreté ?* (Rapport)

■ École nationale d'administration (ENA)

Revue française d'administration publique (RFAP)

- n° 175 La corruption en question
- n° 176 Gérer localement la crise du COVID-19
- n° 177 L'évaluation des politiques publiques
- n° 178 Présences de l'État
- n° 179 L'action publique au défi de l'urgence écologique

■ Haut Conseil à la vie associative (HCVA)

- *Bilan de la vie associative, 2019-2020*
- *Guide pratique des règles comptables applicables aux organismes gérant des établissements et services sociaux et médico-sociaux*

■ Haut Conseil au travail social

- *Manuel de l'intervention collective pour les travailleurs sociaux*

■ Institut des hautes études du ministère de l'intérieur (IHEMI)

Revue Les Cahiers de la sécurité et de la justice

- n° 50 Penseurs et acteurs de la sécurité !
- n° 51 Les armes à feu. Usages, trafics éléments de balistique...
- n° 52 Les crimes complexes : cold case, meurtres sériels, disparitions non élucidées
- n° 53 Regards sur la sécurité quotidienne ou le Sisyphe policier

Collection sur l'histoire préfectorale

- *Vichy et les préfets*

■ Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)

- *Génération désenchantées ?*
- *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*



Catégorie Beaux livres : retour sur trois réussites

Femmes et République : un titre inédit dans sa thématique



Ce livre richement illustré, préfacé par l'historienne Michelle Perrot et rédigé par quelques-unes des plus grandes spécialistes de l'histoire des femmes, retrace plus de deux siècles d'une conquête encore inachevée. Il questionne les raisons profondes d'une mise à l'écart tardivement levée tout en analysant les nom-

breux apports des femmes dans l'histoire de la République.

Ce projet a mobilisé pendant plus d'un an l'énergie et le savoir-faire des équipes du département de l'édition et du débat public ainsi que de l'imprimerie de la DILA : sélection des auteures, recherches iconographiques, élaboration du chemin de fer, recherche graphique et esthétique générale de

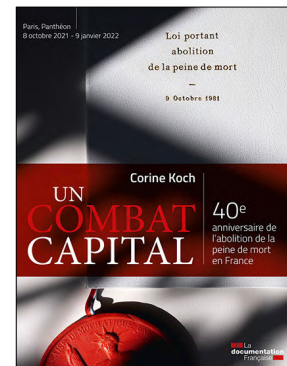
l'ouvrage avec le studio graphique et multimédia, création des maquettes intérieures et de la couverture, validation des épreuves avec les auteures et la direction, suivi de la photo-gravure et de la fabrication...

Enfin, afin d'assurer la visibilité de l'ouvrage, un plan d'actions coordonné a été mis en œuvre pour mener à bien la promotion et la communication autour de l'ouvrage. Une opération exceptionnelle a été mise en place comportant un volet de relations presse, de mise en avant du livre sur les réseaux sociaux mais également un volet dédié aux relations publiques. À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes du 8 mars, dans une logique de complémentarité de sujet et de déclinaisons en formats attractifs, *vie-publique.fr* a mis en avant des contenus dédiés à l'histoire des droits des femmes. Des infographies animées ont été postées sur son compte *Instagram* reprenant les dix dates importantes dans les droits des femmes et des portraits de femmes influentes.

Combat capital : un partenariat événement avec le ministère de la Justice

À l'occasion du 40^e anniversaire de l'abolition de la peine de mort en France, le centre des monuments nationaux et le ministère de la justice ont présenté, avec le soutien de la DILA, à compter du 8 octobre 2021, l'exposition *Un Combat capital – 40^e anniversaire de l'abolition de la peine de mort en France* au Panthéon. Elle revient sur les différentes étapes de l'abolition, de la fin de l'Ancien Régime au premier septennat de François Mitterrand jusqu'aux orientations actuelles pour l'abolition universelle. Portée par le garde des Sceaux Robert Badinter, l'une des figures emblématiques de cette cause, la loi portant abolition de la peine de mort en France a en effet été promulguée le 9 octobre 1981 et célèbre cette année son 40^e anniversaire. Le livret d'exposition *Un combat capital : 40^e anniversaire de l'abolition de la peine de mort en France*, conçu par Corine Koch et publié aux éditions *La Documentation française*, a bénéficié d'une large

visibilité dans les médias et sur les réseaux sociaux, tandis qu'il était offert aux personnalités ayant inauguré l'exposition en présence du Président de la République. La brochure de l'exposition retraçait le parcours de l'exposition, émaillé d'œuvres picturales, de coupures de presses, de documents inédits et de nombreuses citations. Cette parution a été pensée en complémentarité avec un dossier complet développé par *vie-publique.fr*, comprenant des vidéos, des podcasts, des quiz et des articles historiques.



Impressions d'être : l'ouvrage témoignage de la résidence de l'artiste Nicolas Frize



L'ouvrage *Impressions d'être...* retrace ainsi l'immersion de l'artiste au sein de l'institution et est constitué d'un ensemble d'images, de créations graphiques et de textes. Il contient, aux côtés des réflexions du compositeur, des témoignages d'agents et de salariés, des photos prises

La DILA a accueilli le compositeur Nicolas Frize en résidence d'artiste de février 2019 à octobre 2020. Dès l'origine de ce projet, il avait été convenu qu'il trouverait une traduction concrète sous deux formes : un concert, qui s'est tenu le 27 septembre 2020 à la DILA, et un livre pour rendre compte de cette expérience de deux ans au sein de l'institution.

lors de la résidence et des concerts, des partitions ou travaux graphiques. Il s'articule autour des cinq mouvements du concert, permettant de traverser des espaces, des pratiques, des thématiques bien distinctes, des sensibilités et des missions. L'objectif de ce travail éditorial, à travers le récit réflexif d'une résidence artistique effectuée à l'intérieur de la DILA, fut de rencontrer les métiers, de façon sensible, de creuser la façon dont un artiste est passé de la perception à la conceptualisation, car ces métiers racontent une époque, des pratiques collectives mais aussi individuelles, puis à l'écriture d'une œuvre musicale et scénographique originale, tirant partie de l'architecture et des fonctionnalités du site. Cet ouvrage a été conçu comme un cheminement qui part de l'expérience vivante à sa captation éditoriale. Construit et rédigé dans une logique collaborative avec les agents et l'auteur, l'ouvrage est paru en septembre 2021 et a été offert en fin d'année à l'ensemble des agents de la DILA.

L'imprimerie : une activité en évolution



PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

[...] L'activité d'imprimerie se concentrera sur les machines feuilles et l'impression numérique, pour lesquels les besoins des clients semblent davantage confirmés sur les prochaines années. [...] Les efforts d'optimisation des processus de production devront être accrus pour réduire le déficit de l'activité [...]. (p. 13)



Des résultats satisfaisants malgré la crise sanitaire

En 2021, l'imprimerie a obtenu de bons résultats avec un chiffre d'affaires revenu au niveau de 2019 (1,63 M€ en 2021 contre 1,69 M€ en 2019), et ce malgré un contexte peu favorable, avec la poursuite de la crise sanitaire puis la pénurie et l'augmentation du prix du papier. L'impression numérique est en progression cette année de 20 % en nombre de pages imprimées.

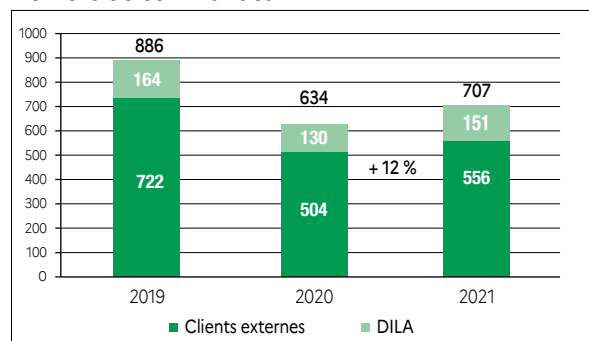
Les cinq clients commandant les plus forts tirages sont :

- le ministère des armées (DICOD);
- le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports;

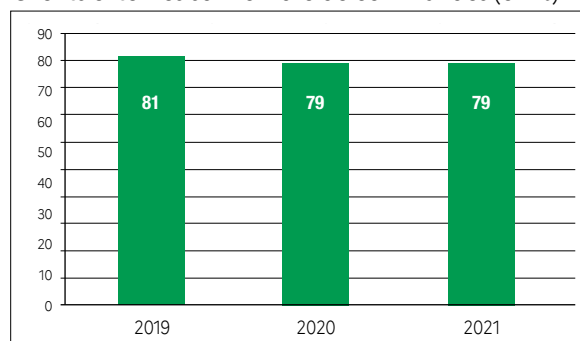
- le ministère de l'intérieur (délégation à la sécurité routière – DSR);
- l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (ANDRA);
- le Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Trois nouveaux clients ont fait appel à l'imprimerie : l'agence régionale de santé (ARS Île-de-France); l'association d'action sociale du ministère de l'agriculture (ASMA); l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN).

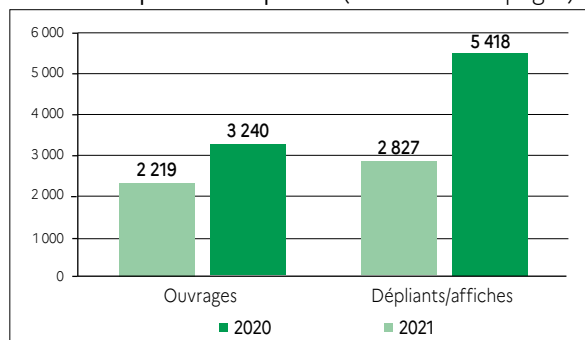
Nombre de commandes



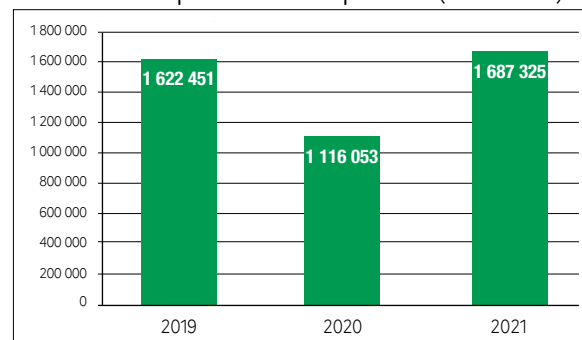
Clients externes sur nombre de commandes (en %)



Nombre de produits imprimés (en millions de pages)



Facturation en prestation d'impression (euros TTC)



Taux de satisfaction clients 2021

Une étude a été réalisée auprès des clients de l'imprimerie pour évaluer et améliorer les processus internes. (86 répondants sur les 105 partenaires). Le taux de satisfaction globale est de 86,5 % (24 % très satisfait, 62,5 % satisfait, 11 % moyennement satisfait et 2,5 % insatisfait). Il s'établit pour les vingt plus importants clients à 30 % très satisfait, 55 % satisfait, 15 % moyennement satisfait. La qualité des ouvrages réalisés en corrélation avec le

bon rapport qualité prix est mise en avant par 80 % des clients. Ils sont 90 % à apprécier la bonne gestion de la relation client avec le bureau de fabrication du département de l'imprimerie et les éditeurs du département de l'éditions et du débat public.

Parmi les points d'amélioration, 29 % souhaitent l'amélioration de l'information dans le suivi de toutes les étapes de la réalisation jusqu'à la livraison.

Travaux remarquables 2021



- Livret du 14 juillet du ministère des Armées
- *10 Ans de défense des droits et libertés*
- Rapport d'activité de la direction générale du travail 2020
- Rapport d'activité de la Cour des comptes

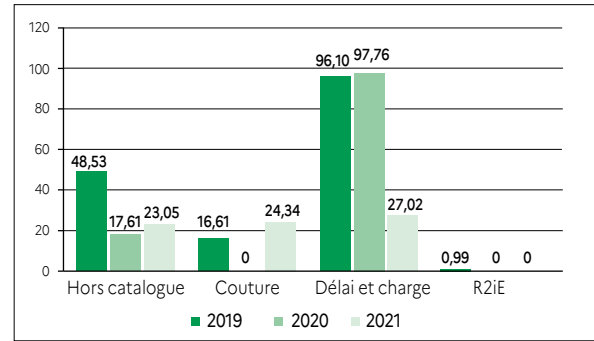
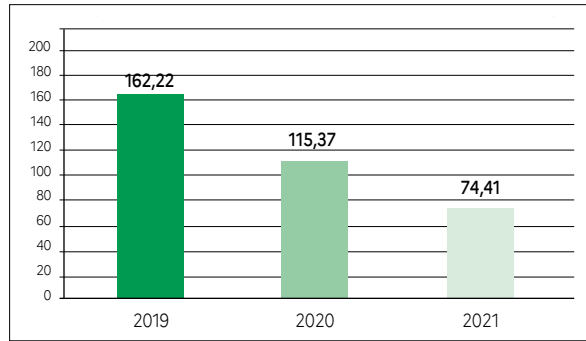
- Rapport d'activité du service interministériel des archives de France
- Affiche « Journées européennes du patrimoine » – ministère de la culture

Un recours à la sous-traitance en baisse

Des exigences techniques ou de délais peuvent amener ponctuellement l'imprimerie de la DILA à faire réaliser en externe certaines prestations. Pour l'année 2021, le montant total de la sous-traitance a été de 74 k€, soit une baisse de 36% par rapport à 2020. Pour la sous-traitance liée à une

surcharge de travail, le montant pour 2021 a été de 27 k€, soit une baisse de 72% par rapport à 2020. Malgré une activité plus importante qu'en 2020, l'imprimerie a fortement progressé dans sa gestion de la planification des ateliers et a adapté sa charge de travail à ses capacités de production.

Sous-traitance (en milliers d'euros)



La construction de l'avenir : entre rationalisation et innovation

Conformément au plan stratégique 2024, le département de l'imprimerie continue à réduire ses frais de fonctionnement et fait évoluer ses organisations afin de servir au mieux ses clients et améliorer sa productivité. L'expérimentation permettant la mise à disposition d'imprimeurs de la SACIJO à l'atelier expédition-finition a permis de donner de la capacité de production sur les activités de routage-brochage. Les activités bâtementaires de la maintenance ont été transférées au département de la logistique, de l'immobilier et des services en janvier 2022. Les techniciens de maintenance du département sont maintenant exclusivement dédiés à l'entretien préventif et curatif des matériels de production. Un programme de formation individualisé a été mis en place afin de développer leurs compétences à la fois en électricité et en mécanique.

Dans le prolongement des études conduites auprès des clients et sur le marché de l'imprimerie, le plan stratégique 2024 a acté la concentration de l'activité de l'imprimerie

sur les machines feuilles et numérique et l'arrêt de la rotative qui permet d'imprimer les très gros tirages. La pénurie mondiale et la cherté du papier en 2021 ont accéléré le processus d'arrêt qui interviendra en 2022, en concertation avec le principal client de la rotative (la DICOD du ministère de la défense), qui représente 80% de la charge.

Côté investissement, un module de coupe a été installé en ligne avec la presse numérique de manière à accélérer la production, et la qualité des encres a été améliorée. L'imprimante numérique réalisant les faibles tirages a été remplacée par une nouvelle machine. Cet investissement doit permettre de développer l'activité *Web to print* : le client pourra réaliser en ligne des demandes de devis et des bons de commande. Une expérimentation avec trois clients et sur des types déterminés de produits va ainsi être menée en 2022. La remise en état des machines de l'atelier expédition-finition a également été poursuivie avec l'encarteuse-piqueuse.

Les fonctions transverses

Les systèmes d'information



PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

L'élaboration d'un schéma directeur pluriannuel des systèmes d'information a été une réalisation importante du précédent plan stratégique en 2020, en construisant une véritable stratégie d'évolution de nos infrastructures, de nos applications et de nos compétences informatiques en cohérence avec celle de nos métiers et des technologies. Mettre en œuvre cette stratégie et l'actualiser annuellement sont des actions essentielles pour conserver cette capacité de projection et d'anticipation. (p. 17)



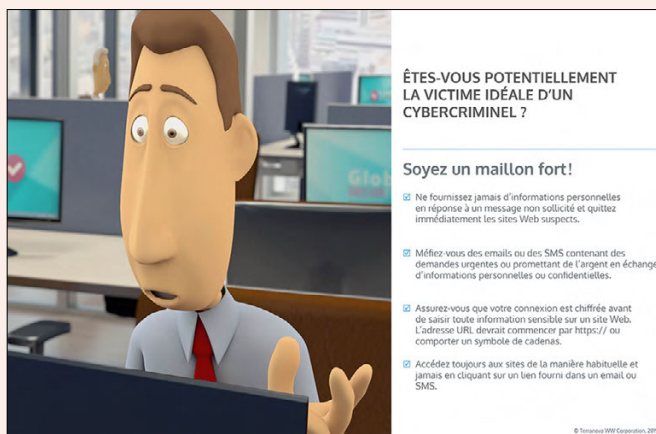
Homologation et sécurité du système d'information : une priorité

Au regard du contexte et d'une hausse accrue des risques, garantir la sécurité numérique du système d'information (SI) de la DILA est un enjeu majeur. En 2021, seize applications ont fait l'objet d'une homologation selon le référentiel général de sécurité (RGS). Un conseiller à la sécurité du numérique et à la gestion des risques a été nommé auprès de la direction.

L'équipe chargée de la sécurité apporte au quotidien son expertise dans la mise en œuvre et le suivi des règles issues

de la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSIE) et prend ainsi une part active aux chantiers stratégiques de la sous direction du système d'information (SDSI), à l'image de la sécurisation et de la mise en place d'un SOC (*security operations center*) sur la démarche en ligne de demande d'inscription sur les listes électorales (DILE), ou bien de la refonte de l'annuaire d'entreprise (*active directory*).

Les campagnes internes de sensibilisation à la sécurité informatique



Visuel module de sensibilisation à la sécurité numérique Terranova.

Des actions de communication et de sensibilisation ont été menées auprès de l'ensemble des agents, sous différents formats : campagne de simulation d'hameçonnage (*phishing*), accès à un programme de formation en ligne à la sécurité numérique, accès à un module de sensibilisation à la cybersécurité, mise à disposition des fiches du SGDSN « Sécurité numérique » dans le cadre de Vigipirate, rappel des règles de sécurité numérique lors de présentation en visio, conférence ou via les supports de communication interne (Lettre mensuelle, télé interne, affichage..) ou encore des mailings réguliers aux agents, et ce tout au long de l'année.

Recette applicative : la DILA, première administration française certifiée TMMi

Depuis sa création, la SDSI a renforcé les équipes internes chargées de la recette applicative afin d'accompagner au mieux les départements métiers et de veiller à la qualité des services développés. 160 campagnes de tests ont été menées en 2021 sur les services développés par la SDSI et l'automatisation s'est accrue.



En 2020, un processus de certification TMMi (*Test Maturity Model Integration*) a été initié. Le référentiel TMMi a été développé dans l'objectif de structurer l'activité de tests en un ensemble de processus et de référencer les bonnes pratiques. Après une phase de diagnostic réalisée début 2020, les agents ont travaillé en 2021 sur un plan d'actions. La certification a été obtenue au deuxième semestre et fait ainsi de la DILA la première administration à bénéficier de la certification TMMi.

Accessibilité numérique : un engagement majeur et des résultats probants

La DILA s'est engagée depuis plusieurs années dans une démarche visant à respecter le référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). Afin d'obtenir le meilleur résultat possible, l'accessibilité est prise en compte par l'ensemble des équipes impliquées dans le développement des produits numériques. Les équipes formées à l'accessibilité sont également accompagnées par des experts tiers, notamment pour l'audit, les arbitrages et la vérification des corrections tout au long des phases de conception et de développement. En s'appuyant sur son schéma pluriannuel d'accessibilité numérique 2020-2022, la DILA met en œuvre toute une série de mesures (audits, correctifs, sensibilisation, etc.). Ainsi, plus d'une quinzaine d'audits a été réalisée en 2021.



Les attestations de conformité sont régulièrement publiées, à l'image de *service-public.fr* devenu au premier semestre 2021 le premier site de la DILA à être 100 % conforme aux critères du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). Sur cette thématique, les équipes

Table ronde accessibilité numérique



À l'occasion de la demi-journée d'information sur le schéma pluriannuel d'accessibilité numérique, organisée par Be Player One/Access first/Access 42 à la Bibliothèque nationale François-Mitterrand, le 30 novembre 2021, la référente accessibilité de la DILA est intervenue à la table ronde réunissant des professionnels des administrations et du secteur privé, concernés par ce dispositif. Cet événement a permis de présenter le travail et l'engagement des équipes DILA en matière d'accessibilité numérique et de faire le point sur la mise en œuvre du schéma pluriannuel 2020-2022.

Les équipes *service-public.fr*, *vie-publique.fr* et *legifrance.gouv.fr* bénéficient de jours d'accompagnement (ateliers, audits, etc.) proposés par le SIG pour améliorer l'accessibilité de ces sites et des services en ligne qui y sont proposés.

Les trois sites phares ont mis en ligne leur déclaration de conformité et affichent le niveau d'accessibilité général constaté conformément aux référentiels et à la réglementation ; ils proposent un accès vers le schéma pluriannuel et les plans associés ainsi que vers le mél générique dédié aux questions d'accessibilité numérique.

travaillent en collaboration avec le service d'information du Gouvernement (SIG) dans le cadre du suivi du programme Top 53 ainsi qu'avec la direction interministérielle du numérique (DINUM) pour les démarches référencées dans l'observatoire de la qualité des services numériques.

La rénovation des infrastructures pour un SI résilient et performant

En 2020, la SDSI a lancé une opération de rénovation de ses infrastructures d'hébergement afin de disposer d'un réseau robuste permettant de garantir la continuité d'activité. La première phase s'est achevée au premier semestre 2021. Le projet de modernisation du cœur de réseau a en effet été finalisé en mars venant ainsi clôturer avec succès seize mois de projet impliquant de nombreux départements de la DILA. Les chiffres de cette bascule témoignent à eux seuls de l'envergure du projet : 120 équipements impactés (stockage, signature, WiFi, *firewall*, etc.), 80 personnes mobilisées, 50 nouveaux équipements installés (switch, *firewall*, serveur...), plus de 150 comités dédiés au projet.

Une seconde phase a été lancée : la mise en place d'une nouvelle solution de stockage répartie sur les deux centres de données. L'objectif est d'assurer la continuité de service des systèmes critiques de la DILA, en particulier les applications de la chaîne régaliennne. Cette nouvelle architecture technique doit permettre, en cas de défaillance d'un centre de données, un redémarrage quasi instantané des applications sur l'autre site. Ceci est réalisé via une réplique synchrone des données entre les deux sites d'hébergement. Les travaux de migration des applications vers la nouvelle solution de stockage vont se poursuivre sur l'année 2022.



Modernisation du cœur de réseau : une bascule réussie



Les transformations apportées permettent désormais de basculer de manière unitaire des services de production présents actuellement à Nogent vers le *data center* de Rosny, sans être contraint d'arrêter l'ensemble de la production d'une chaîne applicative. La capacité de continuité d'activité de la DILA se voit ainsi renforcée en rendant le réseau plus :

- résilient : en augmentant la tolérance à la panne matérielle en doublant les fonctions clés, en intégrant des équipements récents et en permettant un arrêt planifié des fonctions réseau sans coupure globale;
- sécurisé : avec un double filtrage à travers deux technologies différentes limitant les intrusions et les attaques;
- évolutif : en utilisant des technologies avancées, en phase avec les meilleures pratiques;
- flexible : en permettant d'opérer à moyen terme un plan de reprise d'activité (PRA) modulaire, application par application, sans coupure de la production globale.

Trois questions à...



Alexandre Monnet a été nommé conseiller à la sécurité du numérique (CSN) et à la gestion des risques auprès de la directrice. Cette nomination s'inscrit dans les orientations du plan stratégique DILA 2024 et répond aux nouvelles préconisations en matière d'organisation des ministères sur la sécurité des systèmes d'information.

Quel est votre rôle au sein de la DILA ? En quoi consiste votre mission ?

Le conseiller à la sécurité du numérique a un rôle clé auprès de la direction, mais également d'assistance, d'information et d'alerte sur toutes les actions à entreprendre pour assurer la protection, la défense et la résilience des systèmes d'information et infrastructures de la DILA face aux menaces de plus en plus présentes sur la sécurité des SI et la protection des données. La principale mission, en lien avec la SDSI, sera de proposer la politique de sécurité du SI et de l'information (prévention, protection, défense, résilience, remédiation) et de veiller à son application. Je suis également chargé de la bonne mise en œuvre à la DILA du règlement général sur la protection des données (RGPD), en faisant le lien entre l'analyse juridique portée par le DAPAJ et les considérations techniques et fonctionnelles des équipes de la SDSI. Plus généralement, je coordonnerai les travaux des départements visant à protéger la DILA contre les menaces à sa sécurité et sa sûreté, y compris dans ses dimensions immobilières ou opérationnelles. Élaborer et veiller à la bonne mise en œuvre des plans de sécurité et des plans de continuité d'activité face aux risques majeurs auxquels nous pouvons être exposés (pandémie, crue de la Seine...) font ainsi également partie de mes prérogatives.

Au titre de ces fonctions, je deviens le référent à la DILA de l'équipe du haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) et notamment le correspondant à la DILA du fonctionnaire de la sécurité des systèmes d'information (FSSI) et du délégué à la protection des données (DPD) des services du Premier ministre (SPM).

Quel est l'objectif de votre action en 2021-2022, et d'ici 2024 ?

Compte tenu de l'importance et de la forte audience des produits numériques et des SI de la DILA, l'objectif premier sera de travailler avec les équipes pour évaluer au mieux les risques quels qu'ils soient, les prévenir et les parer afin de veiller à une meilleure protection contre les menaces de sécurité. La DILA porte en effet des projets sensibles en termes de sécurité comme la démarche en ligne d'inscription sur les listes électorales ou la transformation de la chaîne de production normative.

Le travail pour intensifier la diffusion de la « culture de sécurité » des SI au sein de tous les services sera accentué. Au-delà de tous les dispositifs techniques de plus en plus perfectionnés mis en œuvre pour protéger les services, il est fondamental que chaque agent soit vigilant au quotidien dans l'utilisation des équipements et applications mis à sa disposition pour ne pas prêter le flanc à des attaques informatiques. L'identification des risques majeurs pour lesquels les plans de sécurité et de continuité d'activité doivent être mis à jour sera également une tâche prioritaire. Enfin, d'ici fin 2024, l'objectif – et le fort challenge – est de viser l'homologation de 90% des sites et briques applicatives concernées par le référentiel général de sécurité (RGS).

Dans les faits, comment s'organise votre action avec celle plus opérationnelle des autres départements ?

La mission qui m'incombe induit que mon travail s'opère avec tous les départements et de manière particulièrement rapprochée avec les départements de la SDSI. L'idée est d'instaurer une collaboration étroite avec les experts sécurité du département de la stratégie et de la sécurité, les responsables de la sécurité opérationnelle au département des infrastructures et des services et les responsables d'applications des départements métiers, d'animer la communauté SSI présente à la DILA. Les collègues pour la gestion des risques physiques – responsable sécurité incendie et sûreté, chargée de prévention des risques professionnels, référente Covid –, le département de l'appui au pilotage et des affaires juridiques sur le volet « protection des données », et le département de la communication pour continuer à favoriser la sensibilisation des agents, leur bonne connaissance des enjeux et des risques, sont parties prenantes de ces préoccupations majeures pour la direction.

La communication

“ PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

Au-delà des statuts, des parcours, des métiers différents, les agents de la DILA partagent les mêmes valeurs : le sens du service public, le souci de l'utilisateur ou du client, la foi dans leur mission en faveur de l'accès au droit, de l'information administrative et de la transparence de la vie publique, économique et financière. Le plan stratégique 2024, construit à partir des contributions de chacun, doit être un ciment entre les agents pour les unir autour d'un projet commun, dans lequel chacun a sa pierre à apporter et se sent solidaire de ses collègues. (p. 20) ”

Dans le prolongement de la crise sanitaire, de l'adoption du télétravail, avec le recours désormais quotidien aux outils collaboratifs et à la visio-conférence, la DILA a su se réinventer, remplir sans interruption de service l'ensemble de ses missions et compter sur l'engagement de ses équipes.

La communication interne n'a jamais été aussi mobilisée pour répondre, à la fois à la lassitude parfois légitime des agents, aux besoins accrus de partage et de collectif, et au rythme des projets ambitieux menés bon train.

2021, l'année de l'engagement

Un collectif rassemblé pour 2024

Le premier semestre 2021 a mobilisé l'ensemble des agents pour construire ce qui constituera la feuille de route de la DILA à trois ans : le plan stratégique DILA 2024. Le département de la communication devait favoriser la construction collaborative et l'appropriation du plan stratégique. Un plan de communication interne a été décliné associant un mode collaboratif et agile, une animation rythmée sur un planning resserré. Un bilan du plan précédent (DILA 2021) a initié la séquence pour redonner les lignes du chemin parcouru.

L'ensemble des canaux internes ont été mobilisés avec la création d'un espace réservé sur l'intranet, une production éditoriale régulière sur le suivi des travaux et des ateliers menés (comptes rendus des comités de direction, gazette interne mensuelle, flash infos, écrans internes), l'incitation régulière à voter ou à commenter les propositions ou idées sur la plateforme collaborative mise à disposition.

Une campagne d'affichage sur site a complété le dispositif tandis que la version imprimée du plan stratégique DILA 2024 a été distribuée à tous les agents en septembre 2021.



Le plan stratégique a été présentée lors d'une visio-conférence qui a rassemblé près de 50 % des agents, tandis que des présentations plus ciblées en plénières de sous-directions, en réunions de départements étaient organisées en parallèle, en visio ou en présentiel. La communication a également accompagné la déclinaison du plan stratégique en plan d'actions en décembre 2021, tandis que les lettres d'objectifs 2022 des chefs de départements paracheveront le dispositif prévu.

Labels : des campagnes de sensibilisation régulières



Les labels « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » et « Diversité » ont été officiellement remis par AFNOR Certification à la secrétaire générale du Gouvernement, Mme Claire Landais, en présence de Mme Amélie de Montchalin, ministre de la transformation et de la fonction publique et de Mme Elisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, le 9 juin 2021.

La DILA est engagée, depuis 2019 dans un vaste plan de communication visant à sensibiliser l'ensemble de ces agents et encadrants, dans le cadre de formations, de présentations et de dossiers spéciaux proposés sur les canaux de communication interne.

(Re) Vivre le collectif : le succès des cafés-demos et des rencontres des personnels

Le principe du café-démo est simple : 30 minutes à la pause méridienne pour présenter un sujet proposé par un agent volontaire et échanger autour d'un café. Mis en place avant la crise sanitaire en présentiel, le format décliné en visio a connu un vif succès.



Il fait désormais l'objet d'une programmation annuelle élaborée en concertation avec un groupe d'agents. En 2021, 22 cafés-demos ont été organisés et ont rassemblé en cumulé plus de 1800 agents.

Ces cafés-demos valorisent les agents en exposant un projet phare, un retour d'expérience, un métier, une innovation, une expertise, en veillant à couvrir tous les départements de la direction. Ils permettent de mieux connaître les activités de la direction mais également favorisent les échanges entre agents dans un format convivial, sur un temps adapté. Enfin,

ils sont en parfaite complémentarité avec la lettre interne mensuelle. (Quelques exemples : « Réseaux sociaux et métiers de *social media manager* » ; « Refonte de la démarche d'inscription sur les listes électorales » ; « La vie d'un texte avant et après sa publication au JORF » ...)

Le 7 décembre, se sont déroulées en format visio les 5^{es} rencontres des personnels de la DILA. Plus de 400 agents ont partagé une séquence d'une heure et demie rythmée d'interventions internes et externes, de vidéos valorisant les agents, les projets du plan stratégique et les succès de l'année : une mobilisation intense de l'équipe de la communication pour une séquence unanimement saluée par les agents.

D'autres temps collectifs ont également rythmé l'année comme les vœux, la fête de la musique ou celle de Noël, le format virtuel permettant ces temps de partage.

La valorisation des projets et des agents

2021 n'a pas manqué de projets structurants majeurs pour les équipes de la DILA : la poursuite du projet SIRH, le lancement du nouveau programme de production normative (NOPN), la refonte de la démarche sur les listes électorales ou la création du nouveau site *entreprendre.service-public.fr*. La communication interne a accompagné la communication des projets et a contribué à rassembler les agents. C'est là tout l'engagement et l'implication de la communication au quotidien.

Institution, sites, produits : une visibilité externe accrue en 2021

En 2020, la crise sanitaire avait démultiplié l'exposition médiatique et sur les réseaux sociaux, des principaux sites et produits de la DILA. Cette tendance se confirme en 2021. Innovation, accessibilité, UX, système de design, l'expertise des équipes et la qualité des contenus de *service-public.fr* et de *vie-publique.fr* sont davantage repris dans les médias, tandis que les efforts portés sur les éditions de *La Documentation française* ont également permis de renforcer la visibilité dans les médias audiovisuels.

Les collaborations avec les associations professionnelles de la communication se poursuivent (Communication publique et Cap'Com) tandis que les partenariats médias initiés devraient se concrétiser pour l'année électorale 2022.

Presse : des résultats en croissance

L'année 2021 recense plus de 8642 retombées presse, dont 335 articles sur la crise sanitaire, 350 sur les élections régionales et départementales et 180 sur l'élection présidentielle 2022. 725 retombées sont dédiées à *La Documentation française* (contre 425 en 2020) avec une augmentation de 69% dans la presse écrite. Ces retombées ont été alimentées tout au long de l'année par 45 communiqués de presse, publiés pour chaque nouvel ouvrage et couvrant toute l'actualité de *service-Public.fr*, *vie-publique.fr*, *Légifrance* et les sites économiques. Des *flashmails* ont été diffusés tous les mois, tout au long de l'année, pour valoriser les articles phares, dossiers, vidéos, fiches ou simulateurs et faire connaître toutes les richesses des sites *vie-publique.fr* et *service-public.fr*.

Les ouvrages *Les années Lang*, *Femmes et République*, *Génération désenchantées* et *La Transformation numérique des administrations* sont à l'honneur en 2021, avec des records de retombées presse. *Femmes et République* a suscité une belle couverture médiatique, 31 reprises auprès de la presse féminine, politique et plus globalement nationale, à la télévision et à la radio. Une promotion marquante pour ce récit passionnant sur la place des femmes dans la République en France.



LES RETOMBÉES MÉDIAS 2021

8642 retombées médias, dont :

- 3716 dans la presse
- 4727 sur des sites web
- 68 à la télévision
- 39 à la radio
- 117 sur des médias sociaux

Les réseaux sociaux

Le compte officiel de la DILA émet au quotidien un fil rassemblant les principaux textes parus au *Journal officiel* (#JORF), les dernières actualités publiées sur *service-public.fr* et *vie-publique.fr*, les dernières parutions. S'y ajoutent parfois des informations relatives à la vie de l'institution (salons, recrutements, prix...). Le cap des 25000 abonnés été franchi



en décembre 2021. La page officielle de la DILA sur LinkedIn se focalise sur les informations institutionnelles, les nouveaux services, les thématiques de ressources humaines

ou d'emploi avec près de 8000 abonnés. En 2021, le service s'est abonné à une plateforme européenne de gestion mutualisée des réseaux sociaux pour gagner en efficacité dans l'animation au quotidien, tandis que l'abonnement à une plateforme de veille assure la surveillance des marques, produits et services de la DILA.

Une ouverture vers l'extérieur

La DILA a participé à des manifestations extérieures, dans des conditions sanitaires encore strictes mais permettant enfin aux équipes de rencontrer leurs publics.

Les Rendez-vous des transformations du droit

La 5^e édition des Rendez-vous des transformations du droit a eu lieu les 18 et 19 novembre au Palais des congrès de Paris. Cet événement incontournable, organisé par Open Law le droit ouvert et le Village de la Justice, a été une bonne occasion pour les équipes de *Légifrance* de rencontrer et d'échanger avec les professionnels du droit. Deux conférences ont été proposées par la DILA :

- une conférence sur l'ouverture des API des sites économiques, la stratégie d'APIsation de la DILA et les enjeux de l'accès aux données ;
- une conférence, en collaboration avec la DINUM, de l'implémentation du système de design de l'État sur *service-public.fr*.

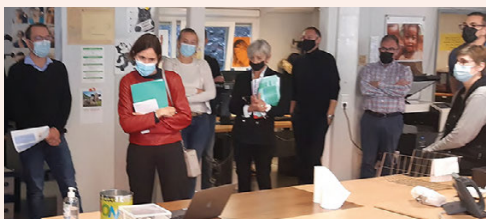
Le Salon des maires et des collectivités locales

Les équipes des éditions et du débat public (marketing, rédaction de *vie-publique.fr*, publications) ont participé au Salon des maires et des collectivités locales (SMCL) qui s'est tenu à Paris du



16 au 18 novembre 2021 (60000 participants, 800 exposants). Ce salon a représenté une bonne opportunité pour introduire *vie-publique.fr* et ses contenus dédiés aux politiques publiques et aux territoires ainsi que l'offre éditoriale de *La Documentation française*, auprès des maires et de leurs équipes (comment enrichir son site municipal gratuitement avec des contenus *vie-publique.fr*, utiliser la bibliothèque des rapports publics et la collection des discours publics ou encore droit des collectivités, fonction publique : se repérer et suivre l'actualité).

Visite de la secrétaire générale du Gouvernement



La secrétaire générale du Gouvernement, Claire Landais, accompagnée du directeur, adjoint à la secrétaire générale, Édouard Crépey et de la sous-directrice chargée du service de la législation et de la qualité du droit, Emmanuelle Racinet, a visité la DILA le 9 novembre 2021. Cette visite prévue de longue date n'avait pu avoir lieu en raison de la crise sanitaire. Mme Landais a fait part de sa satisfaction de pouvoir enfin passer quelques heures à la DILA pour rencontrer les équipes, échanger et voir s'incarner les différents métiers représentés. Accompagnée du comité de direction, elle a débuté par les équipes du pôle des publications économiques avec notamment une démonstration vidéo des nouveaux sites économiques. Une halte au Dilab, dont elle a apprécié l'ambiance, lui a permis de rencontrer les chefs de départements et adjoints de la SDSI, le secrétariat général, le conseiller à la sécurité du numérique et la gestion des risques, pour présenter leurs missions et citer leurs grands projets. Sur le plateau de *vie-publique.fr*, un focus sur le traitement de l'anniversaire de l'abolition de la peine de mort par *vie-publique* et par *La Documentation française*, qui a réalisé le catalogue de l'exposition *Un combat capital*, a permis d'illustrer la complémentarité entre l'édition numérique et papier.

La visite s'est poursuivie sur le plateau de *Légifrance* par une présentation rapide des applications de la chaîne régaliennne et la réponse aux usagers de *Légifrance*. Un passage par les nouveaux locaux de la rédaction du *Journal officiel* a permis de faire une démonstration du travail de la rédaction pour continuer ensuite par le pôle de la diffusion du droit pour une démonstration de la consolidation d'un texte. La visite du plateau de *service-public.fr* a été l'occasion d'une présentation rapide de l'activité. La diffusion d'une vidéo de démonstration d'un parcours sur le futur site *entreprendre* et du *web call back* sur l'assistance aux demandes d'autorisation d'urbanisme a permis d'illustrer le travail des équipes sur deux projets importants. La visite s'est poursuivie par l'imprimerie, en présence de la direction de la SACIJO, avec la présentation de ses produits pour terminer par une rencontre avec les organisations syndicales. La secrétaire générale a beaucoup apprécié cette visite, le contact avec les équipes et l'engagement des agents dans leurs missions et métiers. Elle a ainsi adressé ses plus chaleureux remerciements.

Le secrétariat général

“ PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

Les orientations précisées dans le plan stratégique déterminent notre feuille de route à horizon 2024. Elles permettent de définir, de structurer et de prioriser des actions concrètes. Celles-ci seront matérialisées dans des plans d'actions spécifiques en fonction de nos métiers et du niveau de service attendu au regard de nos missions [...] L'exécution de ces plans d'actions sera déclinée dans le cadre de l'élaboration des lettres d'objectifs annuelles des responsables de département. Elle sera mesurée par des indicateurs pertinents et fera l'objet d'un suivi dans les différentes instances de gouvernance des projets [...]. (p. 5)

”

L'appui au pilotage et les affaires juridiques

Le département d'appui au pilotage et des affaires juridiques (DAPAJ) assure les missions de pilotage stratégique, contrôle de gestion, d'organisation et de sécurisation juridique.

En 2021, le DAPAJ a piloté un chantier majeur pour l'institution : l'élaboration du plan stratégique DILA 2024. Ce pilotage s'est concrétisé par le suivi opérationnel des 13 ateliers de coconstruction et de la plateforme collaborative avec plus de 200 contributions enregistrées.

Ce dispositif a été renforcé par une séance sur le lieu de travail dédiée aux agents ne bénéficiant pas de connexion internet. Toute cette organisation a permis de dégager des orientations stratégiques ainsi que des actions concrètes. La rédaction du plan a débuté à l'issue de ces travaux, également nourrie des échanges avec les organisations syndicales.

En parallèle, le DAPAJ a poursuivi ses missions de support. Il a assuré les missions de contrôle de gestion, d'organisation et de sécurisation juridique.

Il a également piloté assisté les départements dans la réalisation des différentes analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD). Il participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail, notamment par le suivi de projets collectifs lancés en 2020. Il a contribué au partage des connaissances par la mise en place de 10 écoles de la DILA visant à organiser des moments d'échanges avec les agents sur des thématiques transverses.



2

**Une transformation continue
pour anticiper et innover**

Il a initié un plan d'actions relatif à la responsabilité sociétale et environnementale et a élaboré le lancement du bilan carbone pour 2022. Enfin, il a clôturé sa mission de définition des processus dans le cadre du système de management des ressources humaines engagé en 2020 et il a organisé la préparation des lettres d'objectifs 2022.



PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

Les efforts d'économies devront être poursuivis dans un contexte de forte progression de la dette publique sous l'effet de la crise sanitaire. Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ainsi qu'une programmation pluriannuelle du budget seront réalisés pour assurer la cohérence entre l'évolution des missions et des moyens. (p. 18)



Les ressources humaines

Les effectifs

Au 31 décembre 2021, les effectifs physiques de la DILA s'établissent à 526 agents, dont 40 agents mis à disposition au centre d'appels interministériel de Metz, soit une diminution de 16 agents (- 3 %) par rapport au 31 décembre 2020 (542 agents dont 42 au centre d'appels interministériel de Metz). S'ajoutent 141 salariés de la Société anonyme de composition et d'impression des Journaux officiels (SACIJO) dont 75 dits « mutualisés », mis à disposition dans certains départements de la DILA.

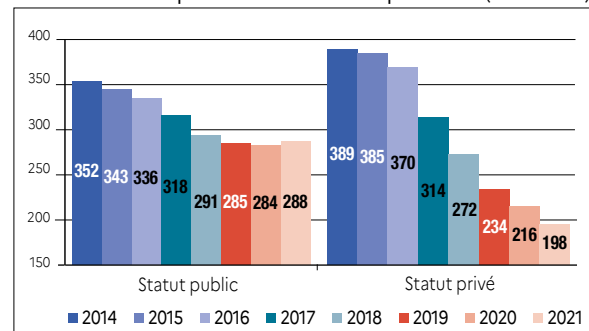
Les effectifs sont constitués de 62 % d'agents de droit public [37 % de fonctionnaires, 25 % de contractuels de droit public], et de 38 % de contractuels de droit privé.

La baisse des effectifs est liée principalement aux départs en retraite (6 en 2021) ainsi qu'aux départs de salariés de droit privé, dans le cadre du dispositif de cessation anticipée volontaire d'activité (15 en 2021, 140 depuis la mise en place de ce plan fin 2016).

Diversité et égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

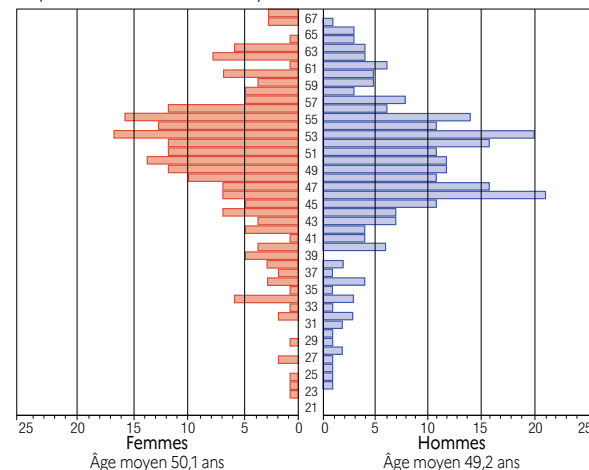
Dans le cadre de la démarche de « double labellisation » des services du Premier ministre sur ces enjeux, la DILA a maintenu en 2021 son engagement en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Des exigences strictes s'appliquent au processus de recrutement et permettent de garantir son caractère non discriminatoire et l'égalité de traitement de tous les candidats. Les agents sont formés sur les enjeux de diversité et d'égalité professionnelle. Parmi les effectifs permanents de la DILA, 163 agents ont été formés en 2021, 53 % des agents de la DILA ont désormais bénéficié de ces formations.

Évolution de la répartition des effectifs par statut (hors MAD)



Pyramide des âges au 31 décembre 2021

Âge moyen de 49,68 ans (- 0,26 an par rapport à 2020)
47,33 % de femmes et 52,67 % d'hommes



La DILA porte une attention particulière à la féminisation de son encadrement supérieur. Le pourcentage de femmes au sein de l'encadrement supérieur (direction, chefs de départements et adjoints) a atteint 52,8 % en décembre 2021. Ce taux était de 27 % en 2014.

La DILA se mobilise également en faveur du soutien à l'emploi des personnes en situation de handicap. Une référente handicap a été désignée au sein de la DILA en 2021, une charte handicap a été élaborée en concertation avec les organisations syndicales puis déclinée sous forme de plan d'action opérationnel.

Le taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi au sein de la DILA a évolué de 5,3 % fin 2020 à 6,8 % fin 2021.

51 stagiaires ont été accueillis en 2021, répartis dans tous les secteurs d'activité. Huit collégiens de troisième scolarisés en réseau d'éducation prioritaire renforcée ont pu également effectuer un stage d'observation au sein de la DILA.

La DILA maintient par ailleurs son soutien à l'apprentissage : 27 apprentis sont accueillis au sein de la DILA pour la période scolaire 2021-2022.

Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

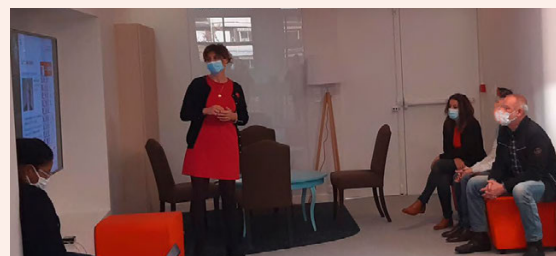
La démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) vise à doter la DILA des compétences nécessaires à la réussite de sa stratégie, à préserver l'adéquation activités/ressources dans le contexte d'évolution des activités et de réduction des effectifs et à soutenir les évolutions professionnelles des agents.

La mise en place en 2021 du nouveau plan stratégique DILA 2024 a conduit à actualiser les projections sur l'évolution des effectifs et les besoins de recrutement des départements à moyen terme. Ces travaux nourrissent l'activité de conseil en évolution professionnelle exercée auprès des agents et l'élaboration du plan annuel de formation. 33 agents ont bénéficié d'une mobilité interne en 2021 (y compris les mobilités de salariés SACIJO sur des postes mutualisés).

Qualité de vie au travail

Un nouveau plan d'action en faveur de la qualité de vie au travail a été intégré au plan stratégique DILA 2024. Élaboré à partir des résultats du « baromètre social » des services du

Duoday 2021



Cette année encore, les équipes de la DILA se sont mobilisées pour ce temps fort de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap (SEEPH) avec 11 agents qui se sont portés volontaires. Le Duoday propose un partage d'expériences, une immersion dans le quotidien de travail, un tremplin vers l'emploi pour les personnes en situation de handicap. Ainsi, les stagiaires ont pu découvrir l'activité des équipes du courrier et de la reprographie, de la fabrication et de l'imprimerie et participer à certaines tâches. Le Duoday est toujours l'occasion de belles rencontres et de moments forts. Développer la connaissance des handicaps, favoriser le recrutement, l'intégration professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap font partie des axes prioritaires définis par la charte handicap DILA-SACIJO. La SEEPH est l'occasion de mettre en lumière les actions conduites au sein de la DILA et des SPM ainsi que de se confronter aux situations de handicap au travers de différentes animations.

Premier ministre et des contributions des agents et des représentants du personnel, ce plan d'action vise à favoriser l'appropriation de la stratégie par tous les agents et à développer le sentiment d'appartenance à un collectif. Il fixe l'objectif de favoriser les évolutions professionnelles, d'accompagner les changements, d'améliorer les pratiques managériales et d'encourager l'engagement des agents. Il vise par ailleurs à prévenir les risques psycho-sociaux, promouvoir la santé et le bien-être au travail et améliorer l'environnement de travail.

Formation professionnelle

Dans le cadre de la formation professionnelle, 234 actions de formation ont été mises en œuvre en 2021 pour un coût



direct de 386 k€. Ces formations, qui représentent près de 10000 heures, ont bénéficié à 81% des effectifs de la DILA. Des formations collectives ont été mises en œuvre pour accompagner les projets stratégiques des départements. Au cours de l'année 2021, 69% des actions de formation mises en œuvre étaient des formations à distance. Dans le cadre du déploiement du nouveau dispositif de télétravail, 300 agents télétravailleurs et leurs encadrants ont été formés.

Le télétravail

La DILA a organisé deux campagnes de télétravail au titre de l'année 2021 : 358 demandes d'autorisation de télétravail ont été formulées et 347 autorisations de télétravail de droit commun ont été accordées, contre 14 en 2020, soit un taux de réponses positives de 97%. 23 agents ont bénéficié d'une autorisation de télétravail pour raison médicale contre 18 en 2020.

La généralisation extrêmement rapide du télétravail de droit commun a été favorisée par la crise sanitaire, faisant ainsi évoluer nos méthodes de travail dans des délais très courts. Elle a été rendue possible par l'engagement des équipes informatiques, des encadrants, des représentants du personnel et du département des ressources humaines.

Le développement de ce mode de travail alternant présentiel et distanciel s'inscrit dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail, un enjeu majeur du plan stratégique DILA 2024. Il se fait dans le respect des nécessités de service, tout en veillant au maintien de la cohésion des équipes et en conservant une vigilance collective en termes de prévention pour éviter les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques.

Le dialogue social

Les instances représentatives des personnels de droit public et de droit privé sont des lieux privilégiés d'échange et de concertation. L'élaboration du plan stratégique DILA 2024 et du plan d'actions associé a conduit à de nombreux échanges avec les organisations syndicales en 2021, avec notamment des instances dédiées à ce sujet en juillet 2021.

Plusieurs accords collectifs ont été conclus avec les organisations syndicales de droit privé. En vue d'accompagner de manière pérenne le développement du télétravail et d'en définir les conditions de recours et de mise en œuvre au

Premier forum des métiers des SPM le 30 septembre 2021

Le premier forum des métiers des services du Premier ministre s'est tenu le 30 septembre à Ségur-Fontenoy. Organisé par la DSAF, ce forum, ouvert à tous les agents des services du Premier ministre, a été l'occasion d'aller à la rencontre des représentants des différents services du Premier ministre et d'autorités administratives indépendantes pour découvrir leurs métiers. Le Forum avait également pour objectif de promouvoir les parcours professionnels et favoriser la mobilité entre services.



Il s'est ouvert par une table ronde portant sur le thème de la construction de son parcours professionnel et a été rythmé par de nombreux ateliers pratiques pour maîtriser tous les outils de la mobilité et les stands de 12 entités pour rencontrer les différents services et institutions et échanger avec leurs représentants. La DILA a pu présenter la richesse de ses métiers et ses offres d'emploi, et échanger sur son stand avec la secrétaire générale du Gouvernement, Claire Landais.

sein de la DILA pour les agents de droit privé, un accord a été conclu le 29 novembre 2021.

L'adaptation continue des activités de l'imprimerie à l'évolution du marché et à la réduction des effectifs a nécessité de faire évoluer l'organisation du travail au sein du département de l'imprimerie. À cet effet, deux avenants aux protocoles d'accords collectifs ont été signés. Ils concernent :

- d'une part, l'organisation du travail au sein de l'atelier expédition du département de l'imprimerie, avec la signature le 5 août 2021 d'un avenant au protocole d'accord relatif à l'atelier expédition-finition ;
- et d'autre part, la séparation de la maintenance industrielle et de la maintenance bâtimentaire, afin de recentrer le

département de l'imprimerie sur son cœur de métier et améliorer le traitement des sujets immobiliers, avec un avenant au protocole d'accord relatif à la maintenance signé le 29 novembre 2021.

Personnels de droit public

- *Le comité technique spécial (CTS) de la DILA*

En 2021, le CTS s'est réuni à six reprises sur les thématiques suivantes : plan stratégique 2024, démarche de double labellisation Égalité-Diversité, télétravail, politique handicap, qualité de vie au travail, plan de développement des compétences, réorganisations de départements, projet de transformation de la chaîne de production normative. Trois réunions extraordinaires se sont tenues sur les sujets d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail relatifs aux mesures sanitaires applicables en période de Covid-19 et à la suite d'un accident survenu au département de l'imprimerie.

- *La commission consultative paritaire (CCP)*

En 2021, la CCP s'est réunie une fois en session ordinaire sur le bilan du réexamen triennal des agents contractuels et une fois en session extraordinaire à la demande des organisations syndicales sur une situation individuelle.

Personnels de droit privé

- *Le comité social*

Le comité social s'est réuni à dix reprises sur les thématiques abordées en CTS, dont quatre réunions extraordinaires liées à un accident de travail à l'imprimerie et aux mesures organisationnelles et sanitaires applicables en période de Covid-19 notamment à l'imprimerie et au département de la logistique, de l'immobilier et des services. S'y ajoutent les réunions des trois commissions issues du comité social (santé, sécurité et conditions de travail, formation professionnelle et action sociale et culturelle).

Le projet SIRH

Lancé en juillet 2020, le projet de refonte du système d'information des ressources humaines (SIRH) prévoit d'élargir le périmètre fonctionnel actuel autour de la carrière et des talents, en facilitant l'accès des utilisateurs à l'information et aux échanges.

Des besoins métiers priorisés et une vision éclairée des solutions SIRH de gestion des talents du marché

Les besoins associés aux processus métiers RH ainsi qu'aux attentes des managers ont été recueillis et formalisés. Les ateliers menés ont permis de partager les attentes par grands domaines (entretien annuel, formation, compétences, temps et activités, recrutement, échanges d'informations, demandes des agents auprès de la RH, reporting...) et de les prioriser en termes d'impact et d'enjeux. En parallèle, une analyse complète des solutions SIRH de gestion des talents du marché a été menée sous trois angles : fonctionnels (ensemble du périmètre de gestion RH), techniques (technologie utilisée, hébergement des données, etc.), coûts (projet de mise en œuvre, récurrents).

Des scénarii d'évolution du SIRH pour guider sa refonte

Des scénarii d'évolution de l'actuel SIRH ont été présentés à la direction avec, pour chacun d'entre eux,

plusieurs axes d'analyse : configuration et périmètre des différentes « briques » du SIRH (paie/gestion des temps, gestion des talents, reporting, interfaces), appréciation des principales caractéristiques (notamment en termes de couverture fonctionnelle et de coûts), avantages et inconvénients.

Une évolution du SIRH qui porte dans un premier temps sur la gestion des talents

Les premiers jalons du projet de refonte du SIRH vont concerner la « brique » de gestion des talents (portail agents, entretien annuel, compétences, formation, mobilité, recrutement et intégration), les besoins métiers correspondants n'étant pour l'instant pas ou mal outillés.

Le déploiement de cette « brique », qui sera progressif à partir du dernier trimestre 2022, sera centré sur l'agent utilisateur pour notamment faciliter son quotidien, les échanges avec les managers et les gestionnaires RH ainsi que la visibilité sur son parcours de carrière.

En parallèle, un projet de déploiement d'une « brique » de simulations (prévisions et projections) est également mené avec pour objectif une mise en œuvre fin 2022.

Les affaires financières

Le département des affaires financières pilote la gestion du budget annexe « Publications officielles et information administrative » (BAPOIA) qui est composé de deux programmes : le programme 623 « Édition et diffusion » et le programme 624 « Pilotage et ressources humaines ».

Les dépenses

Les dépenses du BAPOIA s'élèvent, en 2021, à 138,6 M€ en crédits de paiement (CP), soit 91 % des crédits ouverts en loi de finances initiale (LFI). Au niveau de la mission, les crédits consommés en 2021 augmentent de 2,6 % par rapport à l'exécution 2020, soit une hausse de 3,5 M€ en CP.

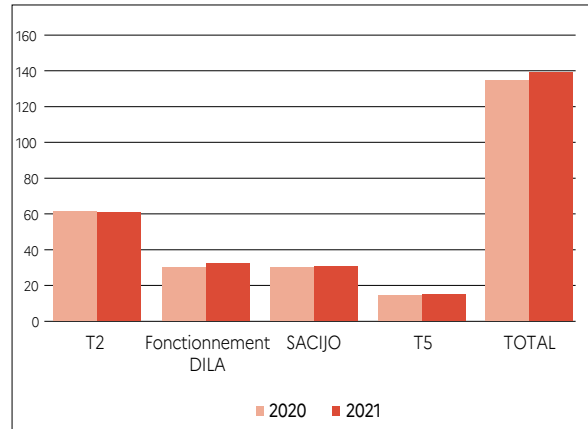
Les dépenses de personnel (crédits de titre 2) ont atteint 60,8 M€ pour une ressource en LFI de 62,7 M€, soit un taux d'exécution de 97 %. Au sein de ces dépenses, 41,3 M€ correspondent à la masse salariale proprement dite, le reste étant constitué de prestations sociales et notamment du financement des caisses de retraite complémentaire des salariés de droit privé de la DILA. L'exécution présente une baisse de 0,2 M€ par rapport à 2020. Cette baisse est essentiellement due aux efforts de maîtrise des effectifs, avec notamment la poursuite du plan de départs volontaires pour les agents de droit privé. La baisse des effectifs se poursuit donc en 2021 (- 11 ETP), quoique avec une moindre ampleur que les années précédentes, compte tenu de l'importance des réductions d'effectifs déjà réalisées.

Les dépenses de fonctionnement autres que les versements à la SACIJO s'élèvent à 33,8 M€ en AE et 32,6 M€ en CP. Les dépenses en T3 augmentent donc sensiblement par rapport à l'année 2020 qui avait été marquée par la crise sanitaire (+ 8 % en AE et + 9 % en CP). L'imputation en titre 3 (fonctionnement) d'un certain nombre de projets informatiques initialement programmés en titre 5 (investissement) explique également cette augmentation.

Les dépenses de la SACIJO ont été exécutées à hauteur de 30,6 M€ en AE et CP contre 29,6 M€ en 2020 (+ 1 M€). Cette augmentation est principalement due à une hausse des indemnités de licenciement versées en 2021 par la SACIJO dans le cadre du plan de départ « 3M ».

Les dépenses d'investissement atteignent 13,7 M€ en AE et 14,6 M€ (+ 2 % par rapport à 2020) en CP. La diminution sensible de la consommation d'AE en 2021 par rapport à

Dépenses de la DILA en CP (en M€)

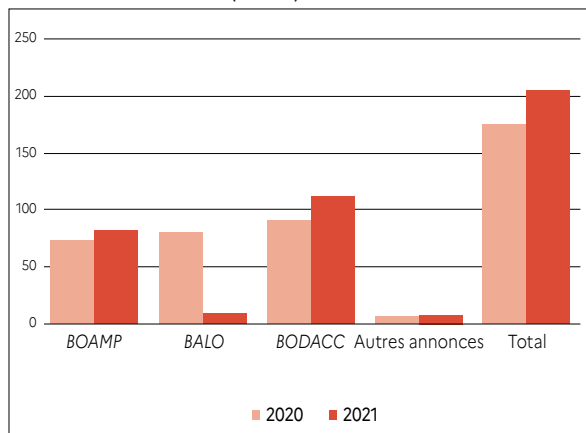


2020 (- 3 M€ soit - 18 %) s'explique principalement par de moindres engagements portant sur les investissements informatiques. Néanmoins, le projet « Nouveaux outils de production normative » a donné lieu à la création d'une tranche fonctionnelle dotée de 5 M€, qui seront engagés au fur et à mesure du déroulement du projet.

Conformément aux priorités du plan stratégique 2024 élaboré durant l'année 2021, les sites internet, les démarches en ligne, les outils applicatifs et l'infrastructure informatique continueront à être renforcés et modernisés (12,3 M€ en AE et 12,8 M€ en CP sur 2021). L'amélioration des outils de production de l'imprimerie s'est poursuivie également (0,1 M€ en AE et 0,3 M€ en CP sur 2021) ainsi que la rénovation et la mise aux normes des bâtiments du site de Desaix (1,3 M€ en AE et 1,5 M€ en CP sur 2021).

Les recettes

Recettes encaissées (en M€)



Les recettes budgétaires s'élèvent à 204,1 M€. Elles sont en hausse de 30,8 M€ (+ 18%) par rapport à 2020. De manière conjoncturelle, la sortie progressive de la crise sanitaire en 2021 ainsi que la conjoncture économique favorable à la création d'entreprises ont eu un effet positif important sur les recettes d'annonces. Ainsi, le montant des recettes encaissé a atteint un niveau exceptionnellement élevé, dépassant le montant réalisé en 2019 (198 M€).

Les recettes d'annonces se chiffrent à 198,3 M€. 110,1 M€ sont issus du *Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC)* et 80,4 M€ du *Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP)*. Les autres recettes d'annonces atteignent 7,8 M€ dont 7 M€ au titre du *Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO)*.

Les recettes hors annonces s'établissent à 5,8 M€, comprenant notamment 1,6 M€ de ventes et abonnements d'ouvrages et 2,9 M€ dans le cadre de prestations diverses, y compris travaux d'imprimerie et développement de démarches en ligne. Enfin, les produits divers de gestion courante, d'un montant de 1,4 M€, résultent de remboursements divers.

Faits marquants de l'année 2021 :

À la suite de l'audit de la mission d'organisation des services du Premier ministre sur la fonction financière de la DILA, un certain nombre de préconisations structurantes a été mis en œuvre durant l'année 2021. Une charte de gestion des programmes a été élaborée, afin de décrire précisément l'organisation de la chaîne financière ainsi que les interactions de ses différents acteurs.

Dans un objectif de responsabilisation financière des services prescripteurs, le DAF a organisé des formations à destination des départements métiers, leur permettant de prendre en charge progressivement la saisie de leurs demandes d'achats, et animé six réunions du réseau de correspondants achats. Une programmation pluriannuelle des dépenses d'investissement et de fonctionnement des départements a également été amorcée en cohérence avec le plan stratégique DILA 2024.

Enfin, la DILA a participé en 2021, sur proposition du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), à l'expérimentation du document de programmation unique (DPU), prévu par l'arrêté du 17 décembre 2019, visant à alléger certains contrôles prévus au décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Pendant la durée de l'expérimentation, le DPU, qui constitue une forme simplifiée du document de programmation générale (DPG), dispense de la production du premier compte rendu de gestion (CRG).

L'agence comptable

Les équipes de l'agence comptable ont accompagné avec efficacité l'exécution budgétaire 2021. La recherche continue de mesures de simplification, d'automatisation des chaînes de travail, la dématérialisation et la ritualisation des échanges avec les services gestionnaires ont contribué au maintien de la performance de l'agence comptable, malgré les perturbations générées par la crise sanitaire et la fusion des sections comptabilité et dépenses.

Le résultat patrimonial de + 79,4 M€ est en hausse de 62 % par rapport à l'exercice précédent. Les charges (134,2 M€) sont quasiment stables tandis que les produits (213,6 M€) connaissent une forte hausse de 17,5 % tirée par les ventes d'annonces BODACC en premier lieu, puis du BOAMP.

L'actif immobilisé net (48,3 M€), dont les immobilisations incorporelles représentent 84 %, augmente de 8,3 M€ par rapport à 2020. La trésorerie progresse de 9,6 %. Le passif est en hausse de 22 %, s'expliquant essentiellement par la centralisation du résultat de l'exercice précédent.

Le taux de recouvrement des créances s'établit à 99,1 % tous exercices confondus et 93,6 % pour l'année en cours. Il s'améliore de 0,14 point par rapport à l'exercice précédent



CHIFFRES CLÉS 2021

- Nombre de factures à encaisser pris en charge : 212 116
- Montant encaissé : 221 M€
- Taux de recouvrement des recettes (tous exercices confondus) : 99,1 %
- Nombre de factures fournisseurs : 6 395
- Délai global de paiement des factures : 10,19 jours

tandis que les restes à recouvrer diminuent de 4 %. Le rattrapage effectué sur le recouvrement contentieux après la crise sanitaire s'est traduit par des actions ciblées sur des clients et des montants à enjeu.

Les travaux de qualité comptable ont été orientés vers les comptes d'attente dont les opérations étaient anciennes, notamment celles issues du logiciel décommissionné Harmonie, et ont abouti à les solder définitivement.

“

PLAN STRATÉGIQUE DILA 2024

Pour faire de l'immobilier un atout, la DILA élaborera un schéma directeur immobilier en cohérence avec le plan stratégique. [...] Le schéma directeur immobilier devra également tenir compte des nouveaux modes de travail, avec l'accroissement du télétravail et la volonté de la DILA de favoriser les échanges collaboratifs (création d'espaces dédiés et équipement des salles de réunions pour du mix présentiel/distanciel ...) et l'amélioration des conditions de travail. Il permettra enfin d'inscrire durablement des orientations déjà engagées par la DILA, notamment en termes de responsabilité sociale et environnementale, de qualité de vie au travail, d'accessibilité tout en étant toujours très vigilant sur la sécurité et la sûreté des locaux. (p. 19)

”

La logistique, l'immobilier et les services

En 2021, le département de la logistique, de l'immobilier et des services (DLIS) a mis l'accent sur l'amélioration des lieux de travail et le développement durable. Il est également resté en première ligne pour faire face au contexte sanitaire tout en contribuant au fonctionnement du site Desaix sans interruption. Le DLIS a commandé et distribué masques et gel, a installé des parois de séparation transparentes dans les bureaux ou au restaurant, aménagé les locaux, veillé au respect des versions successives du protocole sanitaire. De l'accueil des visiteurs (1167) à la gestion de l'accueil téléphonique (30 000), en passant par la gestion du courrier (37 000 reçus et 160 000 envoyés), les équipes ont assuré le fonctionnement quotidien.

Enfin, une nouvelle activité a été intégrée, l'exploitation-maintenance des bâtiments : dorénavant l'ensemble des activités qui concourent à assurer le fonctionnement du site Desaix est regroupé au sein du DLIS : logistique, services aux usagers, sûreté-sécurité, travaux, maintenance bâtiminaire et gestion immobilière. L'adaptation de l'organisation se poursuivra en 2022 afin de consolider ses activités et sa structure administrative.

**Recyclage, valorisation des déchets :
les agents, premiers acteurs du tri**


La DILA a intégré ces problématiques depuis longtemps avec le soutien actif des agents.

A la cafétéria, le recyclage des bouteilles, canettes et gobelets est effectif, tout comme celui des

mégots (cours, terrasse) et des masques jetables. Au restaurant, les emballages et déchets alimentaires sont triés et recyclés ou compostés. Les fontaines à eau sont branchées sur le réseau d'eau potable et ne sont pas des fontaines à bonbonnes en plastique. Le matériel informatique ou électrique, les déchets de l'infirmerie, le vieux mobilier sont collectés et revalorisés. À l'imprimerie, le papier est également collecté pour recyclage.

La DILA disposait déjà dans les bureaux de poubelles sélectives pour séparer le papier des autres déchets. En 2021, elle franchit un nouveau cap avec des points d'apport volontaire installés dans les couloirs de bureaux. Ainsi, chaque agent peut effectuer son tri avec l'assurance que les déchets à recycler seront bien collectés et traités. Près de 180 poubelles différenciées ont été déployées en avril, avec un affichage pédagogique très présent. Certains départements ont souhaité expérimenter l'arrêt de la poubelle individuelle, afin d'aller au bout de la démarche. Cet essai s'est révélé très concluant et devrait se généraliser.

Conformément à la loi Egalim, les gobelets en plastique ont été remplacés en juillet par des gobelets en carton dans les distributeurs.

Enfin, afin de décarboner son parc automobile, la DILA s'est séparée de deux véhicules (sur 8) : une berline et un utilitaire, et a fait l'acquisition d'une voiture hybride. En parallèle, les équipes ont participé activement au suivi de la circulaire du Premier ministre pour des services publics éco-responsables et à la préparation du nouveau bilan carbone de la DILA, prévu pour 2022.

Recyclage dans les bureaux

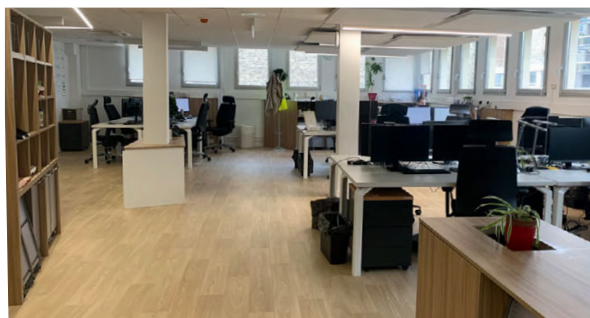
- 95 kg de bouteilles en plastique,
- 23 kg de gobelets
- 8 kg de canettes
- 38,2 kg de mégots
- 16,7 kg de masques

Mais aussi : 5 034,4 kg de déchets d'équipements électriques et électroniques, 2 940 kg de mobilier revalorisés par un éco-organisme.

Et au restaurant : 3 977 kg de bio-déchets alimentaires, 20 kg de canettes, 31 kg de bouteilles.

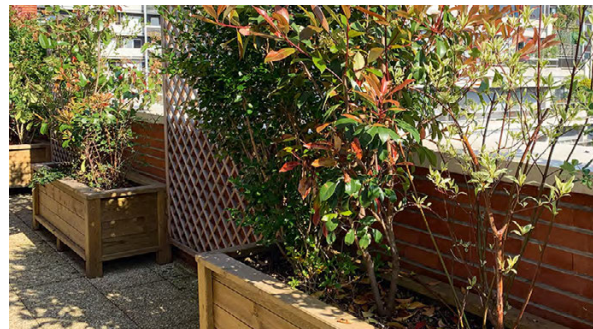
A noter : le décret n° 2016-288 du 12 mars 2016, dit « décret 5 flux », oblige, depuis janvier 2018, toute implantation professionnelle de plus de 20 employés administratifs à organiser le tri à la source des papiers générés ou détenus en vue de leur valorisation.

Amélioration du cadre et de la qualité de vie au travail



L'amélioration du cadre de travail des agents s'est traduite par des rénovations de bureaux (peinture, mobilier, éclairage...). Des travaux d'envergure ont été menés au sein des bureaux de la rédaction du *Journal officiel*. Plus claire, toujours disposée en espace ouvert, cette nouvelle zone de travail permet cependant de s'isoler en cas de besoin, pour travailler seul ou en groupe. Un nouvel espace détente accueille désormais les agents qui travaillent en rotation, jour et nuit.

Les espaces verts présents sur le site ont également été remis en état et les terrasses végétalisées de manière plus prononcée en répondant ainsi à une très forte attente des agents exprimée lors des ateliers du plan stratégique, dans le respect du voisinage.



Pour tous, un service de conciergerie a été lancé en novembre, tant à domicile via l'application *Cyconia* que sur site par le biais des casiers connectés.

Un nouveau schéma directeur immobilier a été travaillé en 2021, piloté par le département, afin de regrouper au mieux chaque service sur le site Desaix, et accueillir le département des affaires financières, jusqu'ici logé avenue de Ségur.

Sauvegarde de la mémoire éditoriale

Les équipes en charge de la mémoire éditoriale de l'institution ont terminé le catalogage de tous les livres déjà présents sur le site : plus de 18 000 références Journaux officiels et La Documentation française (soit 350 mètres linéaires) sont désormais au catalogue. Elle a également reçu plus de 180 cartons des services de Matignon, plus de 2 000 ouvrages à trier, afin de compléter la collection.



Deux questions à...



Garin Boux, responsable
du département de la logistique,
de l'immobilier et des services

Pourquoi un schéma directeur immobilier ?

Il répond à plusieurs objectifs, en
cohérence avec le plan stratégique.

Aujourd'hui, les modes de travail ont changé et la DILA souhaite adapter ses locaux, elle recherche une installation plus fonctionnelle, afin d'améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la cohésion. Le projet prévoit par exemple la création de différents espaces à disposition des collaborateurs : espaces collaboratifs, espaces de rencontre et lieu d'échanges... L'objectif est également de regrouper les agents de Ségur à Desaix, et de rapprocher les équipes au sein des départements et les services qui sont amenés à travailler quotidiennement ensemble. Le tout en optimisant l'utilisation des surfaces, et en conservant un poste de travail par agent. Enfin, ce schéma directeur contribue à la responsabilité sociale et environnementale de la DILA : travaux d'accessibilité, réduction de la consommation d'énergie, végétalisation d'espaces.

Quelle a été la méthode de travail choisie pour l'élaboration de ce schéma directeur immobilier ?

Une étude a tout d'abord été initiée début 2021 afin d'établir un état des lieux et recueillir les besoins d'évolution de l'immobilier. Un diagnostic capacitaire et technique du site Desaix et un bilan occupationnel ont été réalisés. À l'issue de la phase de diagnostic, des échanges entre la direction et tous les responsables de département ont permis de faire le point sur leur perception des implantations actuelles et recueillir les besoins futurs. Une fois les attentes relevées, les axes d'évolution de l'implantation et les actions à réaliser ont pu être formalisés. Les propositions ont été construites sous la forme d'un schéma directeur pluriannuel, en lien avec les différentes sous-directions et départements. Il sera examiné par le comité de direction en janvier 2022 et présenté aux instances sociales de février 2022.



Annexes

Statut, missions

Administration centrale relevant des services du Premier ministre, placée sous l'autorité du secrétaire général du Gouvernement, la DILA est dotée d'un budget annexe « Publications officielles et information administrative ».

Le décret n° 2010-31 du 11 janvier 2010 crée la direction de l'information légale et administrative. Il élargit les missions des anciennes directions de *La Documentation française* et des Journaux officiels.

La DILA a pour missions de :

- garantir l'accès au droit ;
- offrir aux citoyens les informations nécessaires à leurs démarches administratives ainsi qu'à la connaissance de leurs droits et obligations ;

- contribuer à la transparence de la vie publique, économique et financière ;
- favoriser l'accès des citoyens à la vie publique et au débat public.

Ces missions font de la DILA un opérateur et producteur de données publiques, essentielles au fonctionnement de la démocratie.

En effet, la DILA rend effective la diffusion de la norme juridique, permet au citoyen de connaître les règles administratives et les démarches liées, et contribue à la compréhension des politiques publiques.

Elle diffuse principalement ses données sur internet et propose une offre éditoriale numérique et papier.

Textes de référence

- Décret n° 2010-31 du 11 janvier 2010 relatif à la direction de l'information légale et administrative ;
- Décret n° 2002-1064 du 7 août 2002, modifié, relatif au service public de la diffusion du droit par l'internet ;
- Décret n° 2015-1717 du 22 décembre 2015 relatif à la dématérialisation du *Journal officiel* de la République française ;

- Arrêté du 2 janvier 2017, modifié, portant organisation de la direction de l'information légale et administrative ;
- Arrêté du 24 juin 2014 relatif à la gratuité de la réutilisation des bases de données juridiques et associatives de la direction de l'information légale et administrative.

Organigramme de la direction de l'information légale et administrative

DIRECTION



Anne DUCLOS-GRISIER
Directrice



David SARTHOU
Directeur adjoint



Alexandre VERNEY
Directeur de projet
« Nouveaux outils de
production normative »



Alexandre MONNET
Conseiller
à la sécurité
du numérique (CNS)
et à la gestion des risques



Karine PEUVRIER
Département
de la communication

SOUS-DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION



Thierry DEPERRAZ
Sous-directeur



Stéphane HARAMBURU
Département
des infrastructures
et des services



Emmanuel CORTES
Département
de l'information légale

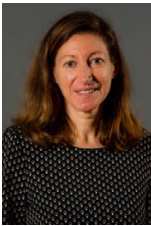


Régis PÉROL
Département
de l'information
administrative
et de gestion



Idoia FRADUA GARCIA-SOTO
Département
de la stratégie et de la sécurité

SOUS-DIRECTION DES PUBLICS ET DES PRODUITS



Nadine MARIENSTRAS
Sous-directrice



Barbara KHAYAT
Adjointe à la sous-directrice



Ève-Anne CALVAR
Département
de l'information
régaliennne
et économique



Kathleen AGBO
Département
de l'information
administrative
multi-canal



Nadège CRESSONNIER
Centre d'appels
interministériel de Metz



Bernard GALLUET
Département
de l'imprimerie



Élodie LAVIGNOTTE
Département
de l'édition
et du débat public

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Gwénolée PRUVOT-DUBOS
Sous-directrice



François CAMPANA
Département
de l'appui au pilotage
et des affaires publiques



Patricia TIROT-TOURNUT
Département
des ressources humaines



Martine LEFEVRE
Département
des affaires financières



Garin BOUX
Département
de la logistique,
de l'immobilier
et des services



Ghislaine BALA
Agence comptable
budget annexe
publications officielles
et information administrative

Plan stratégique DILA 2024

La synthèse



1 L'utilisateur, au cœur de nos priorités

Fournir des produits et services au plus haut niveau de qualité, évolutifs, inclusifs, fortement utilisés et avec un excellent niveau de satisfaction.

Conquérir de nouveaux publics.

- > Créer un observatoire des usagers.
- > Réaliser des études régulières de la satisfaction et des attentes des usagers pour tous les services.
- > Développer de nouveaux services et produits dans le cadre de démarche de co-construction avec les usagers et d'amélioration continue.
- > Améliorer la qualité de réponse aux usagers quel'en soit le canal et dans tous les services.
- > Veiller particulièrement à ce que nos sites soient inclusifs.
- > Continuer à être exemplaire en matière d'ouverture de nos données.
- > Développer l'offre de *service-public.fr* aux professionnels pour en faire le site de référence d'information et d'orientation des entreprises.
- > Capter le public étudiant et mieux accompagner les acteurs publics locaux.



2 Une transformation continue pour anticiper et innover

Définir un positionnement cible à horizon 2024 pour les activités papier.

Lancer un grand projet de refonte des outils de production normative pour aboutir à un processus dématérialisé et intégré, depuis la rédaction du texte jusqu'à sa publication.

- > Préparer la transformation pour ne pas la subir au gré des évolutions des technologies ou des attentes des usagers.
- > Concentrer l'activité d'imprimerie sur les machines feuilles et l'impression numérique.
- > Renforcer la complémentarité de *La Documentation française* avec *vie-publique.fr* et optimiser le catalogue et les coûts de production.
- > Installer un conseil stratégique éditorial composé de personnalités qualifiées pour éclairer la programmation des publications.
- > Poursuivre la transformation numérique de la chaîne régalienne dans un nouveau projet d'ampleur.
- > Continuer à innover avec des projets d'utilisation de l'intelligence artificielle.

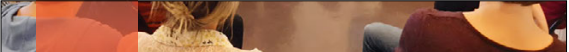


3 Excellence, efficacité, résilience... Une exigence pour toutes nos activités

Répondre à nos enjeux de performance via des systèmes d'information (SI) et infrastructures robustes et faire face aux menaces croissantes sur la sécurité des SI et la protection des données.

Poursuivre les efforts d'économie et assurer la cohérence entre l'évolution des missions, les moyens et les compétences.

- > Être toujours vigilant sur la qualité de nos produits et la résilience de nos services numériques.
- > Faire de la performance et de la résilience de la chaîne régalienne une priorité absolue.
- > Répondre aux menaces croissantes sur la sécurité des SI et la protection des données.
- > Garantir la soutenabilité des orientations du plan stratégique grâce à une programmation budgétaire pluriannuelle.
- > Poursuivre la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
- > Établir un schéma directeur immobilier en cohérence avec le plan stratégique.



4 Un collectif ouvert sur l'extérieur... favorisant la transversalité, la qualité de vie au travail et soucieux de son impact social et environnemental

S'ouvrir davantage vers l'extérieur, en développant les relations et les partenariats avec les autres administrations et en étant attentif à notre impact social et environnemental.

Renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif DILA et la qualité de vie au travail.

- > Structurer nos relations avec les principaux ministères et services publics, en englobant tous nos services.
- > Mettre en œuvre les engagements de la DILA en matière de qualité de vie au travail, déclinés en 25 actions concrètes.
- > Poursuivre notre fort investissement dans la politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la diversité et du handicap.
- > Agir afin que la préoccupation écologique soit présente dans nos esprits au quotidien et dans toutes nos activités.
- > Unir les agents autour d'un projet commun grâce à un plan stratégique construit à partir des contributions de chacun.
- > Être un acteur majeur dans la relation renouvelée « administration – usager » et un levier de la modernisation de l'État.

Coordination de la rédaction : **Département de la communication**

Conception et réalisation graphique : **Studio graphique multimédia de la DILA**

Crédits photographiques : © DILA, © Cédric Helsly, © Adobestock : Fab82 - guteksk7 - Farknot
Architect - panitan - Gorodenkoff - Seventyfour - Andrey Popov - peterschreiber.media

Impression DILA

Direction de l'information légale et administrative

26, rue Desaix, 75105 Paris

N° 978-2-11-157678-0

Dépôt légal : mai 2022



**PREMIER
MINISTRE**

Direction de l'information
légale et administrative

*Liberté
Égalité
Fraternité*

legifrance.gouv.fr

Le service public de la diffusion du droit

service-public.fr

Le site officiel de l'administration française

vie-publique.fr

S'informer et comprendre les politiques publiques