

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E

BUDGET GÉNÉRAL
MISSION MINISTÉRIELLE
PROJETS ANNUELS DE PERFORMANCES
ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR

2022

TRANSFORMATION PUBLIQUE



PROGRAMME 349

TRANSFORMATION PUBLIQUE

MINISTRE CONCERNÉE : AMÉLIE DE MONTCHALIN, MINISTRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

Thierry LAMBERT

Délégué Interministériel à la transformation publique

Responsable du programme n° 349 : Transformation publique

Le programme 349 « transformation publique », placé sous la responsabilité du délégué interministériel à la transformation publique, finance d'une part l'accompagnement des transformations via les crédits de fonctionnement, hors titre 2, de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), et d'autre part la transformation de l'action publique au travers du « fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP) à vocation interministérielle.

La Direction interministérielle de la transformation publique

La DITP est instituée par le décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015 relatif à la direction interministérielle de la transformation publique. Elle est placée sous l'autorité du ministre chargé de la réforme de l'Etat – donc depuis juillet 2020, sous l'autorité de Mme Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques et, s'agissant de la participation citoyenne, sous l'autorité de M. Marc Fesneau, ministre délégué chargé des Relations avec le Parlement et de la Participation citoyenne.

Elle est dirigée par le délégué interministériel à la transformation publique qui, en application du décret n° 2017-1586 du 20 novembre 2017 relatif au comité interministériel de la transformation publique et au délégué interministériel à la transformation publique, est aussi placé sous l'autorité du Premier ministre.

A partir du 1er janvier 2022, les crédits de la DITP sont transférés du programme 218 vers le programme 349 pour accroître la lisibilité et la cohérence des moyens consacrés à la transformation publique.

La DITP accompagne les changements de l'action publique, à travers les quatre missions principales dont elle est investie :

1. Piloter l'exécution des réformes

Le programme de transformation publique est défini par le comité interministériel de la transformation publique (CITP) présidé par le Premier ministre. Le délégué interministériel à la transformation publique en assure le secrétariat : il prépare les délibérations du comité et suit l'application des décisions prises.

La DITP est également en charge du suivi de l'exécution des 80 réformes prioritaires du Gouvernement dans les conditions prévues par la circulaire du Premier ministre n° 6230/SG du 18 novembre 2020 qui établit un suivi territorialisé des réformes pour que, conformément aux orientations données par le Président de la République et le Premier ministre, leurs effets soient effectivement perçus par l'ensemble des Français dans leur vie quotidienne dans l'ensemble des territoires, jusqu'au dernier kilomètre.

Le baromètre des résultats de l'action publique présenté pour la première fois le 13 janvier 2021 par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques permet d'afficher les objectifs des réformes dans chaque territoire ainsi que les résultats obtenus. Il s'agit d'une innovation majeure dans la conduite de l'action publique, soutenue par les visites que la ministre réalise chaque semaine dans les territoires pour mesurer l'avancement des réformes et lever les blocages rencontrés par les parties prenantes.

2. Améliorer l'expérience des usagers des services publics

En cohérence avec un programme de transformation publique qui place les citoyens et les usagers au cœur de l'action publique, la DITP est en charge de coordonner les services publics en contact avec les usagers afin qu'ils convergent non seulement vers des standards élevés de qualité de service mais aussi vers des principes d'engagement communs, notamment ceux portés par la loi ESSOC et la transparence sur les résultats.

Le programme Services Publics +, lancé par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques le 28 janvier 2021 formalise les engagements de service public commun à l'ensemble des administrations publiques. Il

s'appuie sur une plateforme adossée à service-public.fr qui permet d'afficher les résultats des services publics à la maille de chaque point de contact avec les usagers, et permet à ces derniers de partager leur expérience. Services Publics + est ainsi un programme d'excellence opérationnelle en même temps qu'un programme de transformation interne qui fait des usagers et des agents les acteurs de l'amélioration continue des services publics.

La DITP est également chargée de la simplification administrative au bénéfice des usagers. Elle coordonne les programmes de simplification des documents administratifs et d'amélioration des parcours usagers par événements de vie, dans une approche omnicanale. Elle veille à la cohérence des actions conduites par les réseaux de service public dans le cadre d'un comité de la relation usagers présidé par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques et co-présidé avec le ministre délégué chargé des Petites et Moyennes Entreprises lorsque les sujets portent sur les simplifications en faveur des entreprises.

3. Transformer les administrations publiques

La DITP anime les travaux de **modernisation de la gestion publique** avec les directions interministérielles concernées : Budget, Finances publiques, Fonction publique, Numérique, Immobilier, Achats, etc. dans la mise en œuvre des actions décidées en CITP.

La DITP est également chargée de promouvoir l'adaptation de l'**organisation** des administrations de l'Etat pour tenir compte de l'évolution de leurs missions et des nouveaux modes de gestion, afin d'améliorer le fonctionnement des services centraux et déconcentrés, le service rendu aux citoyens et aux usagers et de contribuer à la bonne gestion des deniers publics.

La DITP porte à ce titre l'innovation managériale et la promotion de nouvelles méthodes de travail en liaison avec la DINUM et la DGAFP ainsi que le programme de **simplification au bénéfice des agents**. Elle porte aussi les actions qui visent à **libérer l'énergie publique** par la responsabilisation accrue des acteurs au plus près des usagers et du terrain, en plaçant à leur niveau les ressources et la capacité à décider, et en leur donnant la possibilité d'adapter l'action publique aux enjeux concrets des territoires.

La DITP est également chargée de promouvoir de nouvelles méthodes, pour, conformément aux orientations du Premier ministre exprimées dans sa déclaration de politique générale du Premier ministre, « faire évoluer le logiciel de l'action publique ». Des méthodes nouvelles associant les parties prenantes, centrées sur les usagers et les agents doivent guider l'action publique. La DITP développe ces méthodes en s'appuyant sur le *design thinking*, les sciences comportementales, l'intelligence collective, la participation citoyenne, le numérique. Elle s'appuie sur le réseau des laboratoires d'innovation publique, notamment ceux créés auprès des préfets de région pour innover au plus près du terrain.

La DITP est en charge du centre interministériel de la participation citoyenne (CIPC) et conduit sa mission sous l'autorité de M. Marc Fesneau, chargé des Relations avec le Parlement et de la Participation citoyenne

La DITP est également en charge de la participation de la France au Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO).

4. Accompagner les administrations publiques

La DITP apporte son soutien aux administrations publiques pour conduire leur transformation sous différentes formes :

- L'appui d'experts en organisation, en transformation et en conduite de projets, qui interviennent à la demande du Premier ministre ou des ministres concernés pour accélérer les projets relevant à titre principal de décisions du CITP ou de réformes prioritaires ;
- L'accélérateur de performance qui aide à déployer les méthodes d'excellence opérationnelle fondées sur le lean management et des méthodes participatives ;
- L'accompagnement des managers dans leurs projets de transformation (coaching)
- Le centre interministériel de la participation citoyenne ;
- Le lieu de la transformation publique, tiers-lieu interministériel qui permet de diffuser les méthodes et d'accueillir des projets.

En 2022, la DITP disposera de 15,9 M€ destinés au financement de ces missions.

Le Fonds pour la transformation de l'action publique

Le FTAP cofinance les dépenses d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles génératrices d'économies. Les projets de transformation sont sélectionnés sur la base de procédures d'appels à projets et donnent lieu à la signature d'un contrat de transformation permettant notamment de préciser l'objet et le

calendrier de réalisation du projet, sa gouvernance, les modalités de financement, les économies attendues ainsi que les indicateurs d'avancement et de résultat.

L'objectif du FTAP est d'investir aujourd'hui pour, demain, réaliser des économies et améliorer l'efficacité de la dépense publique. Le portefeuille global des projets portés par ce programme doit permettre un retour sur investissement élevé en termes d'économies pérennes : un euro investi a vocation à conduire à un euro pérenne d'économies sur le budget de l'Etat. Une enveloppe initiale prévisionnelle de 700 M€ a été annoncée en début de quinquennat.

La transformation de l'action publique constitue en effet un impératif pour adapter les services publics aux attentes et besoins des usagers, saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies et offrir aux agents de meilleures conditions de travail. Cette transformation doit permettre un fonctionnement plus efficient des services publics et contribuer à réduire le poids de la dépense publique et des prélèvements obligatoires pesant sur l'économie, les ménages et les entreprises.

L'année 2018 a été marquée par la mise en place du fonds. La loi de finances pour 2018 a en effet ouvert 200 M€ d'autorisations d'engagement (AE). A l'issue d'une instruction réalisée par le comité de pilotage du fonds, présidé par le ministre de l'action et des comptes publics et le secrétaire d'Etat au numérique et associant cinq personnalités qualifiées extérieures au ministère de l'action et des comptes publics, 33 projets lauréats ont été retenus (17 pour le premier appel à projets et 16 pour le second). Les projets sélectionnés portent principalement sur le numérique et concernent des domaines variés tels que la recherche d'emploi, les prévisions météorologiques, la politique d'hébergement et de logement des personnes sans abri ou encore le parcours universitaire des étudiants. Au total, les financements attribués par le FTAP en 2018 ont atteint la quasi-totalité de l'enveloppe allouée en loi de finances, soit près de 200 M€.

La loi de finances pour 2019 a poursuivi la dynamique de transformation en ouvrant une nouvelle enveloppe de 245 M€ en AE. 32 lauréats ont été sélectionnés à l'issue des deux sessions de l'année (16 pour chacune). Une partie de ces projets fait appel aux technologies innovantes d'intelligence artificielle et de big data pour garantir une meilleure fiabilité des bases de la fiscalité directe locale, pour améliorer la sécurité de la navigation maritime, pour faciliter l'actualisation des cartes marines, pour le traitement des événements déclarés par les exploitants nucléaires français, etc. Les opérateurs sont représentés parmi les lauréats à l'image du soutien apporté à la modernisation du centre d'étude et d'expertise pour les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA). Des améliorations concrètes seront permises pour les agents avec, par exemple, la création d'une interface utilisable en mobilité permettant d'accéder lors des contrôles en entreprise aux données pertinentes pour les agents de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). L'appui au déploiement de la télémédecine (notamment en milieu pénitentiaire ou à destination des agents des préfectures, de la police et de la gendarmerie) ainsi que l'accompagnement des usagers et de certains publics éloignés de l'emploi font également partie des thématiques qui se distinguent en 2019. Parallèlement, il a été décidé de déconcentrer une partie de l'enveloppe du fonds aux préfets de région afin d'accompagner leurs projets de transformation dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat. Une première enveloppe de 6 M€ a ainsi été mise à disposition des préfets de régions fin juillet 2019. Cette enveloppe a été complétée en 2020 avec la déconcentration de 28 M€ supplémentaires aux préfets de région, conformément à la circulaire du 12 juin 2019 relative à la mise en oeuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat. Au total, les financements attribués par le FTAP en 2019 ont atteint un peu moins de 170 M€.

Pour l'année 2020, une nouvelle enveloppe de 200 M€ en AE a été ouverte. La première session a conduit à la sélection de 16 nouveaux lauréats en juin 2020. Ces lauréats ont bénéficié d'un financement important de 140 M€ en raison de la présence de projets d'envergure répondant directement à des priorités du Gouvernement comme la mise en place d'une identité numérique sécurisée pour faciliter les démarches administratives dématérialisées et la refonte des systèmes d'information de la politique agricole commune. Les opérateurs de l'Etat représentent un tiers des lauréats. A l'automne 2020, 19 nouveaux lauréats ont été sélectionnés. Le montant total accordé au titre de la seconde session 2020 s'établit à 112 M€. Parmi les projets retenus plus d'un tiers concerne une politique publique liée à l'environnement et à la transition écologique. Les reports des crédits de 2019 ont permis d'abonder les ressources disponibles pour couvrir les montants attribués aux projets lauréats en 2020.

En 2021, 33,6 M€ de crédits ont été ouverts en AE et près de 138 M€ en CP. Cette année a été marquée par un changement dans la responsabilité du programme, désormais confiée au délégué Interministériel à la transformation publique. Au cours du premier trimestre 2021, une revue complète des engagements des 97 lauréats FTAP a donné lieu à la suspension de tout ou partie du cofinancement FTAP initialement prévu pour 3 d'entre eux et pour un montant global de 8,85 M€. Par ailleurs, au premier semestre 2021, six nouveaux projets ont été désignés lauréats pour un montant global de 51 M€. Le fonds a ainsi soutenu l'accélération du programme "procédure pénale numérique" mené par le ministère de la justice, le renforcement de la capacité d'exécution des forces de sécurité intérieures (DGGN et DGPN), ainsi que l'optimisation de la qualité de service rendu aux entreprises, à travers le projet de facturation électronique porté par la DGFIP et l'AIFE. Une deuxième session de sélection prévue en automne 2021.

Une nouvelle enveloppe de 80 M€ en AE sera ouverte en 2022 et réabondera l'enveloppe FTAP initiale pour conforter le dynamisme de transformation engagé par l'ensemble des ministères mais également pour appuyer les projets portés par les administrations déconcentrées de l'Etat dans les territoires.

RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

| | |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF 1 | S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique |
| INDICATEUR 1.1 | Efficiences des fonds pour la transformation de l'action publique |
| OBJECTIF 2 | S'assurer de l'efficacité des projets financés |
| INDICATEUR 2.1 | Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents |
| INDICATEUR 2.2 | Mise en œuvre des projets financés par le FTAP |

OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

ÉVOLUTION DE LA MAQUETTE DE PERFORMANCE

Un des enjeux de 2022 consistera à s'assurer de l'atterrissage des projets et de leur sécurisation. En conséquence, la DITP adaptera le rythme des revues infra-annuelles et les entretiens personnalisés avec les porteurs, afin d'objectiver l'avancée des livrables notamment.

La DITP propose un nouveau libellé pour l'indicateur 2.2 qui devient « Mise en œuvre des projets financés par le FTAP ».

Un sous-indicateur « Part des projets achevés » est créé afin de valoriser le nombre de projets achevés. Il se fonde sur les données des contrats de transformation et le suivi des projets opérés par la DITP. Il est calculé par le ratio entre le nombre de projets ayant atteint les objectifs du projet et réalisé l'ensemble des livrables attendus tel qu'annoncé dans les contrats de transformation, et le nombre total de projets. Les livrables considérés peuvent être des déploiements informatiques, des mises à disposition d'outils, des formations d'agents et d'utilisateurs, la mise en place de plans d'accompagnement etc.

Le sous-indicateur « retour sur investissement constaté des projets financés » est refondu, de sorte qu'il ne porte plus sur le ROI attendu mais sur le ROI effectivement constaté. Il se fondera sur les données détenues par la DITP, à partir des éléments quantitatifs transmis par les porteurs de projets, sur la base des engagements d'économies pris par ces derniers dans les contrats de transformation. En complément, la DITP propose d'intégrer la base des suivis infra-annuels, afin de permettre un pilotage plus fin des différents projets. Les règles de calcul resteront inchangées.

OBJECTIF

1 – S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique

INDICATEUR

1.1 – Efficience du fonds pour la transformation de l'action publique

(du point de vue du contribuable)

| | Unité | 2019 Réalisation | 2020 Réalisation | 2021 Prévision PAP 2021 | 2021 Prévision actualisée | 2022 Prévision | 2023 Cible |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection | jours | 71 | 95 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé dans les six mois suivant leur sélection | % | 26 | 37 | 75 | 100 | 100 | 75 |

Précisions méthodologiques

Premier sous-indicateur : Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection

Sources des données : direction interministérielle de la transformation publique

Mode de calcul : nombre de jours entre la date de la fin de l'appel à projets (jour limite pour la sélection des candidatures) et la date de validation des projets lauréats par le comité de pilotage du FTAP

*Pour la première année du Fonds (année 2018), le délai a été décompté par différence entre la date d'annonce des lauréats et la date limite des dépôts. Les annonces des lauréats sont intervenues plusieurs jours après le comité de pilotage qui a désigné les lauréats. Le délai présenté est donc plus large que le seul délai d'instruction. A compter de 2019, le délai est décompté par différence entre la date de désignation des lauréats par le comité de pilotage et la date limite des dépôts pour mieux rendre compte de la seule durée de l'instruction.

Second sous-indicateur : Pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé dans les six mois suivant leur sélection

Sources des données : direction interministérielle de la transformation publique

Mode de calcul : nombre de lauréats pour lesquels le contrat est signé dans les 6 mois qui suivent la date de leur sélection par le comité de pilotage du FTAP / nombre de lauréats désignés par le comité de pilotage du FTAP (l'année de réunion du comité de pilotage détermine l'année de rattachement des lauréats et donc des résultats)

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

En ce qui concerne le délai d'instruction moyen des projets, les années 2021 et 2022 seront marquées par la juxtaposition de l'organisation en parallèle des appels à projets FTAP et de la sélection des projets candidats au fonds innovation et transformation numérique pilotée par la DITP (FITN8), fonds qui s'inscrit dans la dynamique du Plan de relance. Cette évolution a impliqué en 2021 de réduire le temps de sélection pour le FTAP et cela perdurera en 2022 pour être en capacité de piloter et d'accompagner les deux dispositifs

En ce qui concerne les délais de contractualisation :

Le montant total alloué lors de la 1^{er} session de sélection en avril 2021 (53 M€) et le montant restant à allouer lors de la prochaine session d'octobre 2021 (environ 28 M€) sont moindres par rapport aux sessions précédentes. Cela impacte le nombre de projets retenus : 6 projets ont été désignés en avril 2021, et vraisemblablement moins d'une quinzaine le seront en octobre 2021. Ce nombre réduit de dossiers à traiter, auquel s'ajoute un retour d'expérience sur les bonnes pratiques et les écueils à éviter en matière de contractualisation FTAP, acquise au fil du temps contribuent à réduire significativement le délai de rédaction et de signature des contrats.

OBJECTIF

2 – S'assurer de l'efficacité des projets financés

INDICATEUR

2.1 – Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents

(du point de vue du citoyen)

| | Unité | 2019 Réalisation | 2020 Réalisation | 2021 Prévision PAP 2021 | 2021 Prévision actualisée | 2022 Prévision | 2023 Cible |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers | % | 84 | 62 | 70 | 60 | 70 | 70 |
| Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de travail des agents | % | 87 | 96 | 60 | 94 | 90 | 60 |

Précisions méthodologiques

Premier sous indicateur : Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique, sur la base des contrats conclus avec les porteurs de projets ou (lorsque le contrat n'est pas encore signé) des dossiers de candidature des projets lauréats.

Mode de calcul : nombre de projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers / nombre total de projets sélectionnés dans le cadre des appels à projets à projets de l'année
L'évaluation de l'impact direct se fait sur la base du lien entre le projet et l'amélioration de service aux usagers. Il est précisé que certains projets ont un impact sur les usagers et sur les agents. Ils sont alors comptabilisés pour les deux sous-indicateurs.

Second sous indicateur : Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique, sur la base des contrats conclus avec les porteurs de projets ou (lorsque le contrat n'est pas encore signé) des dossiers de candidature des projets lauréats.

Mode de calcul : nombre de projets ayant un impact direct sur la qualité de travail des agents / nombre total de projets sélectionnés dans le cadre des appels à projets de l'année

L'évaluation de l'impact direct se fait sur la base du lien entre le projet et l'amélioration des conditions de travail des agents. Il est précisé que certains projets ont un impact sur les usagers et sur les agents. Ils sont alors comptabilisés pour les deux sous-indicateurs.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

55% des 101 projets lauréats FTAP existants impactent tout autant la qualité des services aux usagers que la qualité de travail des agents. Il est prévu dès lors qu'un projet est finalisé d'objectiver et de qualifier les gains usagers et agents obtenus.

INDICATEUR

2.2 – Mise en œuvre des projets financés par le FTAP

(du point de vue du contribuable)

| | Unité | 2019 Réalisation | 2020 Réalisation | 2021 Prévision PAP 2021 | 2021 Prévision actualisée | 2022 Prévision | 2023 Cible |
|---------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Part des projets achevés | % | 0 | 0 | 5 | 5 | 45 | 75 |
| Retour sur investissement constaté des projets financés | % | 1,4 | 1,5* | 1 | 1,5 | 1,5 | 1 |

Précisions méthodologiques

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique sur la base des plannings de réalisations indiqués dans les contrats de transformation et des bilans annuels qui précisent les décalages calendaires éventuels.

Mode de calcul : R.A.S : il s'agit de tenir compte d'une date déclarative.

Source des données : direction interministérielle de la transformation publique, sur la base des engagements d'économies pris par les porteurs de projets dans les contrats de transformation conclus avec la direction interministérielle de la transformation publique et la direction du budget

Mode de calcul : économies annuelles pérennes (en M€) / investissement total du FTAP

Cette méthode de calcul du rendement permet d'évaluer l'atteinte de la cible d'un euro d'économie annuelle pérenne pour chaque euro investi par le FTAP, fixée par le rapport du Grand plan d'investissement remis au Premier ministre en septembre 2017. L'augmentation de la fréquence du reporting attendu des porteurs (à raison de 3 par an) permet d'objectiver régulièrement le respect de la trajectoire des économies telles que prévues dans les contrats de transformation.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les cibles affichées s'appuient sur les prévisions de dépenses budgétaires et de réalisations des jalons remontées par les porteurs de projets courant 2021.

PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

2022 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

2022 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2022 | FdC et AdP attendus en 2022 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 3 500 000 | 45 900 000 | 26 775 000 | 3 825 000 | 80 000 000 | 0 |
| 02 – Accompagnement du changement de l'action publique | 0 | 12 625 000 | 3 000 000 | 275 000 | 15 900 000 | 0 |
| Total | 3 500 000 | 58 525 000 | 29 775 000 | 4 100 000 | 95 900 000 | 0 |

2022 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2022 | FdC et AdP attendus en 2022 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 3 500 000 | 99 146 214 | 57 835 291 | 8 262 184 | 168 743 689 | 0 |
| 02 – Accompagnement du changement de l'action publique | 0 | 12 625 000 | 3 000 000 | 275 000 | 15 900 000 | 0 |
| Total | 3 500 000 | 111 771 214 | 60 835 291 | 8 537 184 | 184 643 689 | 0 |

Transformation publique

Programme n° 349 | PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

2021 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)**2021 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT**

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2021 | FdC et AdP prévus en 2021 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 5 000 000 | 26 100 000 | 5 300 000 | 3 600 000 | 40 000 000 | 0 |
| Total | 5 000 000 | 26 100 000 | 5 300 000 | 3 600 000 | 40 000 000 | 0 |

2021 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2021 | FdC et AdP prévus en 2021 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 5 000 000 | 83 021 592 | 49 960 039 | 10 762 058 | 148 743 689 | 0 |
| Total | 5 000 000 | 83 021 592 | 49 960 039 | 10 762 058 | 148 743 689 | 0 |

PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

| Titre ou catégorie | Autorisations d'engagement | | | Crédits de paiement | | |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|
| | Ouvertes en LFI pour 2021 | Demandées pour 2022 | FdC et AdP attendus en 2022 | Ouverts en LFI pour 2021 | Demandés pour 2022 | FdC et AdP attendus en 2022 |
| Titre 2 – Dépenses de personnel | 5 000 000 | 3 500 000 | 0 | 5 000 000 | 3 500 000 | 0 |
| Rémunérations d'activité | 5 000 000 | 3 500 000 | 0 | 5 000 000 | 3 500 000 | 0 |
| Titre 3 – Dépenses de fonctionnement | 26 100 000 | 58 525 000 | 0 | 83 021 592 | 111 771 214 | 0 |
| Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel | 26 100 000 | 58 525 000 | 0 | 83 021 592 | 111 771 214 | 0 |
| Titre 5 – Dépenses d'investissement | 5 300 000 | 29 775 000 | 0 | 49 960 039 | 60 835 291 | 0 |
| Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État | 1 683 000 | 10 710 000 | 0 | 6 595 604 | 23 134 116 | 0 |
| Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État | 3 617 000 | 19 065 000 | 0 | 43 364 435 | 37 701 175 | 0 |
| Titre 6 – Dépenses d'intervention | 3 600 000 | 4 100 000 | 0 | 10 762 058 | 8 537 184 | 0 |
| Transferts aux autres collectivités | 3 600 000 | 4 100 000 | 0 | 10 762 058 | 8 537 184 | 0 |
| Total | 40 000 000 | 95 900 000 | 0 | 148 743 689 | 184 643 689 | 0 |

DÉPENSES PLURIANNUELLES

ÉCHÉANCIER DES CRÉDITS DE PAIEMENT (HORS TITRE 2)

ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2021

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2020 (RAP 2020) | Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2020 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2020 | AE (LFI + LFRs) 2021 + reports 2020 vers 2021 + prévision de FdC et AdP | CP (LFI + LFRs) 2021 + reports 2020 vers 2021 + prévision de FdC et AdP | Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2021 |
| 127 868 473 | 135 471 592 | 425 317 346 | 145 531 315 | 247 649 187 |

ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

| AE | CP 2022 | CP 2023 | CP 2024 | CP au-delà de 2024 |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2021 | CP demandés sur AE antérieures à 2022 CP PLF CP FdC et AdP | Estimation des CP 2023 sur AE antérieures à 2022 | Estimation des CP 2024 sur AE antérieures à 2022 | Estimation des CP au-delà de 2024 sur AE antérieures à 2022 |
| 247 649 187 | 148 803 689 0 | 64 249 574 | 34 595 924 | 0 |
| AE nouvelles pour 2022 AE PLF AE FdC et AdP | CP demandés sur AE nouvelles en 2022 CP PLF CP FdC et AdP | Estimation des CP 2023 sur AE nouvelles en 2022 | Estimation des CP 2024 sur AE nouvelles en 2022 | Estimation des CP au-delà de 2024 sur AE nouvelles en 2022 |
| 92 400 000 0 | 32 340 000 0 | 27 720 000 | 18 480 000 | 13 860 000 |
| Totaux | 181 143 689 | 91 969 574 | 53 075 924 | 13 860 000 |

CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2022

| | | | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| CP 2022 demandés sur AE nouvelles en 2022 / AE 2022 | CP 2023 sur AE nouvelles en 2022 / AE 2022 | CP 2024 sur AE nouvelles en 2022 / AE 2022 | CP au-delà de 2024 sur AE nouvelles en 2022 / AE 2022 |
| 35,00 % | 30,00 % | 20,00 % | 15,00 % |

A partir du 1er janvier 2022, les crédits de la DITP basculent du programme 218 vers le programme 349. Les restes à payer de la DITP ont été intégrés à cet échéancier pluriannuel.

JUSTIFICATION PAR ACTION

ACTION 83,4 %**01 – Fonds pour la transformation de l'action publique**

| | Titre 2 | Hors titre 2 | Total | FdC et AdP attendus |
|----------------------------|-----------|--------------|--------------------|---------------------|
| Autorisations d'engagement | 3 500 000 | 76 500 000 | 80 000 000 | 0 |
| Crédits de paiement | 3 500 000 | 165 243 689 | 168 743 689 | 0 |

Le Gouvernement a mis en place, en loi de finances initiale pour 2018, un « Fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP), doté d'une enveloppe initiale prévisionnelle de 700 M€ sur cinq ans et destiné à soutenir les administrations publiques dans leurs projets de transformation. Après une année 2018 consacrée au lancement du Fonds, l'année 2019 a été celle de la confirmation. En 2020, la première session a été perturbée par la crise sanitaire mais les candidatures déposées au titre de la seconde session, qui est encore en cours, témoignent d'une attractivité intacte du Fonds, qui a perduré en 2021.

Les 30 projets lauréats des appels à projets 2018, portés aussi bien par des administrations centrales que par les services déconcentrés de l'État ou encore par ses opérateurs, poursuivent en 2020 leur déploiement et les effets pourront être constatés à l'occasion du suivi annuel réalisé début 2021. L'année 2019 a connu la désignation de 32 nouveaux lauréats. Plus de la moitié de ces projets ont pu être lancés dans les six mois suivant leur sélection. L'enveloppe supplémentaire de 200 M€ ouverte par la LFI pour 2020, a permis de sélectionner 35 lauréats en 2020.

En 2021 lors de la première session de sélection, près de 30 dossiers ont été déposés pour 6 lauréats. Fin 2021, seuls 28 millions d'euros sur la base de l'enveloppe initiale de 700 M€ pourront être attribués.

Parallèlement, une partie de l'enveloppe du Fonds a été déconcentrée pour accompagner les projets de transformation conduits par les préfets de régions dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État. Ce sont ainsi 34 M€ qui appuient la transformation sur les territoires (première enveloppe de 6 M€ en juillet 2019 complétée de 28 M€ en juillet 2020).

Sélection des projets

Les projets sont sélectionnés par vagues d'appels à projets (AAP), afin de favoriser une comparaison des projets entre eux et d'en optimiser ainsi la sélection. C'est le comité de pilotage du Fonds qui désigne les projets lauréats ; il est présidé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques, et composé du ministre chargé des comptes publics, du secrétaire d'État chargé de la transition numérique et des communications électroniques, de cinq personnalités qualifiées familiers des enjeux d'investissement public et de transformation des administrations publiques, de la direction du budget (DB), de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et du secrétariat général pour l'investissement (SGPI). La direction interministérielle du numérique (DINUM) est pleinement associée aux travaux de sélection.

Les projets doivent respecter plusieurs critères d'éligibilité pour être financés par le Fonds : être portés en priorité par l'État et ses opérateurs ; avoir une taille adaptée pour avoir un impact en termes de modernisation de l'action publique ; être cofinancés par le ou les porteurs de projet.

Les projets éligibles sont ensuite sélectionnés sur la base des cinq critères suivants :

1. L'ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et des conditions de travail des agents ;
2. Le caractère stratégique et novateur du projet proposé, en cohérence avec l'action du Gouvernement en matière de transformation publique (cohérence avec les priorités stratégiques ministérielles ou interministérielles, notamment déclinées dans les réformes prioritaires (OVQ), dans les feuilles de route ministérielles, dans les décisions du comité interministériel de la transformation publique (CITP) ainsi que dans les plans de transformation) ;

3. Des économies substantielles et pérennes permises par le projet, avec une cible de rendement d'un euro pérenne d'économies trois ans après l'investissement pour un euro investi par le FTAP ;
4. La qualité de la gouvernance et des moyens de conduite du projet ;
5. Pour les projets spécifiquement numériques, la conformité aux principes de l'État plateforme.

Conclusion des contrats de transformation

Chaque projet sélectionné donne lieu à la signature d'un contrat de transformation conclu entre le lauréat, d'une part, et la DB et la DITP, d'autre part. La conclusion de ces contrats s'avère un processus exigeant qui a notamment pour objet d'engager le porteur de projet sur des objectifs annuels d'économies, déclinés par nature de dépense (dépenses de personnel, autres dépenses de fonctionnement, dépenses d'investissement, etc.). Les financements octroyés par le FTAP font l'objet d'un échéancier pluriannuel, le plus souvent sur trois ans. Les crédits sont mis à la disposition des porteurs de projet et ajustés le cas échéant en fonction de l'avancement du projet et du respect des indicateurs de suivi et de résultat figurant au contrat, lesquels portent à la fois sur le montant d'économies généré et sur des aspects plus qualitatifs tels que l'amélioration du service délivré aux usagers ou des conditions de travail des agents. La phase de contractualisation fait l'objet d'itérations approfondies entre le porteur du projet et le secrétariat du fonds : DB, DITP et, lorsque le projet comporte une dimension numérique, DINUM.

Projets lauréats

Les appels à projets ont permis de sélectionner depuis 2018 101 lauréats au total. Sur la base de l'enveloppe initiale une dernière sélection aura lieu à l'automne 2021, dans le cadre d'un appel à projets actuellement en cours.

Les projets sélectionnés se caractérisent d'abord par la diversité de leurs porteurs. Ils émanent majoritairement des ministères, dont la quasi-totalité est actuellement représentée parmi les projets lauréats. Plusieurs projets sont également portés au niveau déconcentré, par exemple par la préfecture de la région Occitanie, celle de la région Bourgogne Franche-Comté ou encore celle de la Guyane. Un certain nombre de projets sont enfin conduits par des opérateurs de l'État comme Météo France, le CEREMA, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) ou le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Les lauréats mettent le plus souvent en oeuvre des projets de transformation numérique ou des projets de réorganisation plus large des services. Ils concernent les domaines les plus variés de l'action publique : prévisions météorologiques, contrôle fiscal, recherche d'emploi, sûreté nucléaire, parcours des étudiants en licence, etc. Le déploiement des projets lauréats s'effectue sur plusieurs années, dans la grande majorité des cas sur trois ans.

Une partie de l'enveloppe du FTAP a été déléguée aux préfets de régions pour accompagner leurs projets de transformation dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État, conformément à la circulaire du Premier ministre en date du 12 juin 2019. Le montant des enveloppes attribuées à chaque région a été déterminé en juin 2020 en fonction des projets d'organisation que les préfets de régions doivent transmettre avant fin octobre au Premier ministre. L'enveloppe déconcentrée aux préfets de région atteint un montant total de 34 M€.

Budgétisation pour 2022

L'enveloppe initiale devrait être totalement attribuée à fin 2021. Le projet de loi de finances pour 2022 prévoit l'ouverture de 80 M€ d'autorisations d'engagement afin de poursuivre la dynamique initiée depuis 2018. La moitié de cette nouvelle mesure sera destinée aux projets de transformation portés par des administrations déconcentrées de l'Etat. En parallèle, le projet de loi prévoit l'ouverture de 168,7 M€ de crédits de paiement (CP) pour couvrir les besoins de décaissement des projets lauréats des appels à projets de 2018 à 2020 ainsi que ceux des projets qui auront été sélectionnés en 2021 et début 2022.

| Titre et catégorie | Autorisations d'engagement | Crédits de paiement |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Dépenses de personnel | 3 500 000 | 3 500 000 |
| Rémunérations d'activité | 3 500 000 | 3 500 000 |
| Dépenses de fonctionnement | 45 900 000 | 99 146 214 |
| Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel | 45 900 000 | 99 146 214 |
| Dépenses d'investissement | 26 775 000 | 57 835 291 |
| Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État | 10 710 000 | 23 134 116 |
| Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État | 16 065 000 | 34 701 175 |
| Dépenses d'intervention | 3 825 000 | 8 262 184 |
| Transferts aux autres collectivités | 3 825 000 | 8 262 184 |
| Total | 80 000 000 | 168 743 689 |

ACTION 16,6 %**02 – Accompagnement du changement de l'action publique**

| | Titre 2 | Hors titre 2 | Total | FdC et AdP attendus |
|----------------------------|---------|--------------|-------------------|---------------------|
| Autorisations d'engagement | 0 | 15 900 000 | 15 900 000 | 0 |
| Crédits de paiement | 0 | 15 900 000 | 15 900 000 | 0 |

Cette action porte les crédits alloués à la **Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**. Placée sous l'autorité de la ministre chargée de transformation et de la fonction publiques, elle coordonne et accompagne l'action des ministères pour la mise en œuvre du programme de transformation publique décidé par le Gouvernement dans le cadre des comités interministériels de la transformation publique (CITP).

Elle est chargée de mettre en œuvre les réformes prioritaires et le programme de transformation de l'action publique au bénéfice :

- **des usagers** : pour améliorer la qualité de service, et rendre les services publics plus proches, plus simples et plus efficaces ;
- **des agents publics** : pour leur offrir un environnement de travail modernisé, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
- **des contribuables** : promouvoir l'efficacité des dépenses publiques.

La DITP participe notamment :

- au suivi de l'exécution des 80 réformes prioritaires du Gouvernement dans les conditions prévues par la circulaire du Premier ministre n° 6230/SG du 18 novembre 2020, notamment par la conception et la maintenance de PILOTE, l'outil de pilotage territorialisé des réformes et du baromètre des résultats de l'action publique ;
- l'accompagnement de la territorialisation de l'action publique dans la mise en œuvre des circulaires du 10 mars 2021 relative à la déconcentration de la gestion budgétaire des ressources humaines pour renforcer la capacité de l'Etat dans les territoires et du 19 avril 2021 relative à la feuille de route interministérielle des préfets;
- l'accompagnement de la transformation des administrations centrales dans leur organisation et leur fonctionnement suite à la circulaire du Premier ministre du 5 juin 2019 afin de renforcer leur efficacité et de simplifier le paysage administratif ; l'accompagnement des managers publics pour réussir les réformes et les former aux nouveaux défis managériaux ;

Transformation publique

Programme n° 349 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

- au déploiement du programme Services Publics + défini par le CITP et qui constitue l'une des réformes prioritaires placée sous le responsabilité de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, comprenant la conception, le développement et la maintenance d'une plateforme adossée au site service-public.fr ;
- l'accompagnement des démarches de consultation avec la mise en place du Centre Interministériel de la Participation Citoyenne (CIPC).

La DITP pilote des projets interministériels novateurs en s'appuyant sur une offre de service ajustée, et sur les ressources du Lieu de la transformation publique qui a pour vocation d'incarner la dynamique de transformation publique en se mettant au service des projets interministériels.

En 2022, la DITP poursuivra la mise en œuvre de deux projets à forte valeur interministérielle conduits depuis la fin de l'année 2020 :

- la mise en ligne et le déploiement de la plateforme « Services Publics + » qui vise à améliorer la qualité des services publics au travers de neuf engagements pris vis-à-vis des usagers. Cette plateforme s'adresse à près de 47 millions de Français et à 2,5 millions d'agents mobilisés. Il fait suite à l'ambition fixée dès 2017 par le Président de la République que 100% des administrations puissent rendre compte de leurs résultats, et créer une relation basée sur la confiance entre les usagers et leurs administrations (loi ESSOC) ;
- la mise en ligne et le déploiement des outils de pilotage des politiques prioritaires par la donnée, combinant le tableau de bord interministériel et le baromètre des résultats de l'action publique prévus par la circulaire du Premier ministre du 18 novembre 2020. Fondés sur l'exploitation et la visualisation de données, ces outils sont à même de rendre compte de la mise en œuvre et des résultats des réformes ayant un impact sur la vie des français, et constitue en soi un puissant levier de transformation. Ce projet bénéficie également au Secrétariat Général du Plan de Relance.

ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

| Titre et catégorie | Autorisations d'engagement | Crédits de paiement |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Dépenses de fonctionnement | 12 625 000 | 12 625 000 |
| Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel | 12 625 000 | 12 625 000 |
| Dépenses d'investissement | 3 000 000 | 3 000 000 |
| Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État | 3 000 000 | 3 000 000 |
| Dépenses d'intervention | 275 000 | 275 000 |
| Transferts aux autres collectivités | 275 000 | 275 000 |
| Total | 15 900 000 | 15 900 000 |

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Pour 2021, les crédits de fonctionnement demandés sont répartis comme suit : 11,9 M€ en AE et en CP seront consacrés à l'accompagnement, la conduite et au suivi de l'exécution des projets de transformation publique portés par la DITP, notamment ceux décidés lors des CITP (transformation des directions d'administration centrales, du réseau territorial de l'État, lancement des principaux chantiers de transformation de chaque ministère, ainsi que ceux portés en propre par la DITP). 0,6 M€ seront spécifiquement dédiés au déploiement et à la conduite du changement pour les nouveaux outils Services Publics + et PILOTE (pilotage des politiques prioritaires par la donnée).

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

L'hébergement, les coûts de licences ainsi que la maintenance applicative et évolutive de la plateforme Services Publics +, de Pilote (pilotage des politiques prioritaires par la donnée) seront intégrés aux immobilisations incorporelles de l'État et du baromètre des résultats de l'action publique. En 2021, ces dépenses s'élèveront à 3 M€.

DÉPENSES D'INTERVENTION

Ces dépenses sont liées à la mise en place de partenariats avec des acteurs de la transformation, de la qualité et de l'innovation publique pour un montant prévisionnel de 0,3 M€. Des partenariats ont ainsi été lancés ou reconduits en 2021 et se poursuivront en 2022 pour promouvoir l'innovation dans la sphère publique, notamment avec l'association « La 27^e Région », mais aussi avec plusieurs établissements d'enseignements supérieurs comme la fondation pour l'Université de Lyon, ou la chaire Innovation publique créée par l'ENSCI, Sciences Po, l'Ecole Polytechnique et l'ENA.

En 2022, la DITP continuera d'assurer le paiement de la cotisation annuelle de la France au Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO).