

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

2020

ACTION ET  
TRANSFORMATION  
PUBLIQUES





## NOTE EXPLICATIVE

---

Cette annexe au projet de loi de finances est prévue par l'article 51-5° de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF). Conformément aux dispositions de la loi organique, ce document développe l'ensemble des moyens regroupés au sein d'une mission et alloués à une politique publique. Il comprend les projets annuels de performances (PAP) des programmes qui lui sont associés.

**Cette annexe par mission récapitule les crédits (y compris les fonds de concours et attributions de produits attendus) et les emplois demandés pour 2020 en les détaillant par programme, action, titre et catégorie.**

Elle inclut une présentation de la programmation pluriannuelle des crédits de la mission, de leur évolution et des principales réformes sur la période 2018-2020.

Suite aux modifications apportées à la maquette missions/programmes/actions dans le cadre de la construction du projet de loi de finances pour 2020 et afin de permettre une analyse des écarts avec la loi de finances pour 2019 il a été décidé de retraiter, lorsque cela était nécessaire, les données de la loi de finances pour 2019 dans les documents budgétaires annexés au projet de loi de finances pour 2020.

**Chaque programme constitutif de la mission est ensuite détaillé. Les parties relatives aux programmes comprennent les éléments suivants :**

### ■ La présentation des crédits et des dépenses fiscales associées

Les crédits, constitués d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), sont détaillés selon la nomenclature par destination (programmes et actions) et par nature (titres et catégories). L'évaluation des fonds de concours et attributions de produits attendus en 2020 est précisée.

Le cas échéant, les dépenses fiscales rattachées au programme sont indiquées ainsi que leur évaluation (qui figure également dans le tome 2 de l'annexe Voies et moyens).

### ■ Le projet annuel de performances qui regroupe :

- la présentation stratégique du programme ;
- la présentation des objectifs et des indicateurs de performance ;
- la justification au premier euro des crédits qui développe le contenu physique et financier du programme ainsi que les déterminants de la dépense et présente un échéancier des crédits de paiement associés aux autorisations d'engagement ;
- une présentation des principaux opérateurs et de leurs emplois.

Sauf indication contraire, **les montants de crédits figurant dans les tableaux du présent document sont exprimés en euros**. Les crédits budgétaires sont présentés, selon l'article 8 de la LOLF, en autorisations d'engagement et en crédits de paiement.

**Les emplois sont exprimés en équivalents temps plein travaillé (ETPT)**. On distingue les effectifs physiques qui correspondent aux agents rémunérés, quelle que soit leur quotité de travail et les ETPT (équivalents temps plein travaillé) correspondant aux effectifs physiques pondérés par la quotité de travail des agents. À titre d'exemple, un agent titulaire dont la quotité de travail est de 80 % sur toute l'année, correspond à 0,8 ETPT ou encore, un agent en CDD de 3 mois, travaillant à temps partiel à 80 % correspond à 0,8 x 3/12 ETPT.



## TABLE DES MATIÈRES

---

Mission

### **ACTION ET TRANSFORMATION PUBLIQUES 7**

Présentation de la programmation pluriannuelle 8

Récapitulation des crédits 11

Programme 348

### **RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES ET AUTRES SITES DOMANIAUX MULTI-OCCUPANTS 15**

Présentation stratégique du projet annuel de performances 16

Objectifs et indicateurs de performance 19

Présentation des crédits et des dépenses fiscales 23

Justification au premier euro 26

Programme 349

### **FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE 33**

Présentation stratégique du projet annuel de performances 34

Objectifs et indicateurs de performance 36

Présentation des crédits et des dépenses fiscales 39

Justification au premier euro 42

Programme 351

### **FONDS D'ACCOMPAGNEMENT INTERMINISTÉRIEL RESSOURCES HUMAINES 47**

Présentation stratégique du projet annuel de performances 48

Objectifs et indicateurs de performance 49

Présentation des crédits et des dépenses fiscales 50

Justification au premier euro 53

Programme 352

### **FONDS POUR L'ACCÉLÉRATION DU FINANCEMENT DES START-UP D'ÉTAT 57**

Présentation stratégique du projet annuel de performances 58

Objectifs et indicateurs de performance 60

Présentation des crédits et des dépenses fiscales 64

Justification au premier euro 67



### MISSION

---

#### **ACTION ET TRANSFORMATION PUBLIQUES**

Présentation de la programmation pluriannuelle  
Récapitulation des crédits

8  
11

## PRÉSENTATION DE LA PROGRAMMATION PLURIANNUELLE

### PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DE LA MISSION

Le Gouvernement s'est résolument engagé dans une transformation profonde de l'action publique.

Notre société est traversée par des évolutions importantes liées notamment aux nouvelles technologies : le numérique, le développement des nouveaux usages collaboratifs, les ruptures attendues de l'intelligence artificielle et de l'exploitation des données de masses. Celles-ci créent déjà de nombreuses opportunités et vont modifier les métiers et les modes d'action publique. Le Gouvernement conduit la sphère publique dans cette transformation significative, qui va l'amener à s'adapter aux évolutions de la société, aux attentes des usagers et des agents publics.

Il a ainsi décidé de se doter des moyens d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles et ambitieuses.

À ce titre, le ministère de l'action et des comptes publics porte les crédits de la mission « Action et transformation publiques » visant à accompagner la transformation durable de l'action de l'État et de ses opérateurs afin que cette dernière soit plus efficiente tant au niveau des moyens financiers et humains alloués que de la qualité du service rendu aux usagers.

Les programmes 348 « Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants » et 349 « Fonds pour la transformation de l'action publique » ont été créés en loi de finances pour 2018.

- En rénovant les cités administratives, datant majoritairement des années 1960 et représentant près d'un million de mètres carrés, l'État accélère la transition énergétique de son parc immobilier et modernise les administrations publiques. Dans le cadre du Grand plan d'investissement, un milliard d'euros sur cinq ans sera consacré à l'amélioration de la performance énergétique de ce parc vieillissant, de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, de l'accueil des usagers et des conditions de travail des agents.
- Le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) doté de 700 millions d'euros sur le quinquennat permettra d'investir aujourd'hui sur des projets de transformation de l'État et de ses opérateurs pour réaliser des économies demain tout en améliorant le service aux usagers et la qualité de travail des agents publics.

Deux autres programmes ont été créés par la loi de finances pour 2019. Doté de 50 M€, le Fonds d'accompagnement interministériel RH participera au financement des coûts de transition nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles ayant une forte dimension RH. Par ailleurs, le Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'Etat vise à financer le développement de produits et services numériques innovants permettant de résoudre des problèmes de politique publique.

### LE PROGRAMME 348 « RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES ET AUTRES SITES DOMANIAUX MULTI-OCCUPANTS »

En 2018, le Gouvernement a lancé un plan de rénovation des cités administratives, doté d'un milliard d'euros sur cinq ans. Ce programme non pérenne, à vocation interministérielle, doit permettre de financer la rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants qui constituent une part significative du parc immobilier occupé par les services de l'État et de ses opérateurs.

Seront ainsi assurées des opérations de restructuration immobilière, d'acquisition ou de construction de bâtiments neufs, ainsi que des travaux lourds relevant du propriétaire, prioritairement quand ils contribuent à la rénovation thermique.

Après une année 2018 consacrée aux nombreuses études préalables nécessaires et à l'étude des dossiers des premiers candidats, l'année 2019 a permis de sélectionner l'intégralité des cités administratives lauréates (39), à l'issue d'un concours qui aura vu 52 cités présenter et défendre leur projet, et d'engager les premiers travaux structurants. Le projet de loi de finances pour 2020 prévoit de poursuivre cet effort en ouvrant les dernières



autorisations d'engagement du programme ainsi que les crédits de paiement nécessaires à la couverture des engagements pris.

#### LE PROGRAMME 349 « FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE »

Le fonds pour la transformation publique (FTAP) a été créé par la loi de finances pour 2018. Il s'agit d'un outil inédit annoncé en septembre 2017 dans le cadre du Grand plan d'investissement (GPI), dans le but de donner les moyens nécessaires aux projets de transformation des ministères et de leurs opérateurs. L'objectif : investir aujourd'hui pour, demain, réaliser des économies et améliorer l'efficacité de la dépense publique.

Après une année 2018 consacrée au lancement du Fonds, qui a permis de sélectionner 32 projets de transformation publique pour un montant total de subvention d'environ 200 M€ conformément à l'enveloppe allouée par la LFI pour 2018, l'année 2019 a été celle de la confirmation. Les projets lauréats des appels à projets conclus en 2018, portés aussi bien par des administrations centrales que par les services déconcentrés de l'État ou encore par ses opérateurs, sont entrés pour la plupart en phase de réalisation. Une enveloppe supplémentaire de 245 M€ a été ouverte par la LFI pour 2019, permettant de lancer deux nouveaux appels à projets et de sélectionner à ce titre 16 premiers lauréats fin juin. 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.

L'année 2020 verra la poursuite de la montée en puissance du FTAP. Une enveloppe de 200 M€ est prévue par le PLF pour 2020 pour permettre la sélection de nouveaux projets de transformation publique innovants et porteurs d'économies. Les projets lauréats des appels à projets conduits en 2018 et 2019 poursuivront leur déploiement, générant les premiers résultats tant en termes de réforme de l'action publique que d'économies.

#### LE PROGRAMME 351 « FONDS D'ACCOMPAGNEMENT INTERMINISTÉRIEL RH »

Le programme 351 « Fonds d'Accompagnement interministériel RH », placé sous la responsabilité du directeur général de l'administration et de la fonction publique, participe au co-financement, sur la base d'appels à projets, des coûts de transition nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles ayant une forte dimension RH. Les projets portés par ce programme s'inscrivent dans les plans ministériels de transformation et doivent permettre d'accompagner les agents publics dont les missions et les emplois évoluent afin notamment de permettre des mobilités fonctionnelle, géographique, au sein de la fonction publique ou vers le secteur privé. Les projets pourront porter sur des dispositifs de formation, de valorisation des compétences et des talents, d'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de projets professionnels, ainsi que sur des indemnités versées aux agents pour faciliter les mobilités ou les départs hors de la fonction publique.

Doté annuellement de 50 M€, cet outil constitue ainsi un levier privilégié pour accélérer la réforme des administrations tout en favorisant une meilleure analyse des impacts RH en matière de ressources humaines des transformations mises en œuvre, en développant l'accompagnement du changement et l'enrichissement du dialogue social et en offrant un appui financier au déploiement des nouvelles organisations et l'accompagnement des mobilités.

#### LE PROGRAMME 352 « FONDS POUR L'ACCÉLÉRATION DU FINANCEMENT DES STARTUPS D'ÉTAT »

Le Fonds pour l'accélération du financement des startups d'État (FAST), créé en lois de finances initiale pour 2019, vise à financer le développement de produits et services numériques innovants permettant de résoudre des problèmes de politique publique. Il soutient des projets portés par des agents publics désireux d'améliorer la relation des usagers avec leur administration ou bien les méthodes de travail internes.

Il finance également l'animation de ces dispositifs d'innovation, et fournit aux équipes un environnement optimal pour réussir leurs projets (mentorat, ressources partagées, bonnes pratiques, retours d'expérience, temps collectifs, etc.).

L'enjeu de cet outil innovant, en sa seconde année d'existence, sera de réussir le passage à l'échelle de cette dynamique nouvelle, notamment en assurant sa notoriété auprès des agents et managers publics, en accélérant la détection d'opportunités et le lancement de nouvelles startups d'État et en réussissant, pour les produits présentant le

**Action et transformation publiques**

Mission PRÉSENTATION DE LA PROGRAMMATION PLURIANNUELLE

plus fort impact, leur généralisation et leur sécurisation opérationnelle au sein des administrations concernées. Afin de réussir cette seconde phase de son existence, ce fonds se voit doter de moyens complémentaires.

**ÉVOLUTION DES CRÉDITS****Plafonds de la mission sur le périmètre de la norme de dépenses pilotables au format du PLF pour 2020**

(en millions d'euros)

	LFI 2019	PLF 2020	2021	2022
Crédits de paiement	312	435	576	587

**CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT**

(en millions d'euros)

Initiative / Action GPI	2019 Exécution au 30 Juin 2019 AE CP	2020
Initiative 2 : Réduire l'empreinte énergétique des bâtiments publics	3 2	80 168
Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants ( Accélérer la transition écologique )	3 2	80 168
Initiative 20 : Créer un fonds pour la transformation publique	8 12	200 206
Fonds pour la transformation de l'action publique ( Construire l'État de l'âge numérique )	8 12	200 206
Initiative 22 : Renforcer les dispositifs d'accompagnement des réformes	3 2	59 61
Fonds d'accompagnement interministériel RH ( Construire l'État de l'âge numérique )	0 0	50 50
Fonds pour l'accélération du financement des startups d'État ( Construire l'État de l'âge numérique )	3 2	9 11
<b>Total</b>	<b>14 16</b>	<b>339 435</b>

L'ensemble des crédits de la mission "Action et transformation publiques" est labellisé au titre du Grand plan d'investissement.

Les dépenses de rénovation des cités administratives permettront d'améliorer la performance énergétique de ces bâtiments, de réduire les dépenses consacrées aux dépenses d'entretien correctifs et de pouvoir développer une politique préventive d'entretien plus économique sur la durée et contribueront ainsi à diminuer la dépense publique sur le long terme.

Les dépenses du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP) s'inscrivent totalement dans la logique du Grand plan d'investissement en permettant de moderniser l'action publique et de réduire structurellement la dépense publique.

L'ensemble des crédits du Fonds d'accompagnement interministériel "Ressources humaines" (FAIRH) est également labellisé au titre du Grand plan d'investissement, ses dépenses ayant pour finalité d'accompagner la réorganisation des services de l'État et de ses opérateurs en vue de réduire la dépense publique et ainsi d'améliorer le potentiel de croissance du pays.

Enfin, le Fonds pour l'accélération du financement des startups d'État (FAST) vise à financer le développement de produits et services numériques innovants permettant de résoudre des problèmes de politique publique. A ce titre, il entre pleinement dans les priorités portées par le Grand plan d'investissement.

## RÉCAPITULATION DES CRÉDITS

## RÉCAPITULATION DES CRÉDITS PAR PROGRAMME ET ACTION

Numéro et intitulé du programme ou de l'action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	Variation 2020 / 2019 en %	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	Variation 2020 / 2019 en %
348 – Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants	900 000 000	80 000 000	-91,11	100 000 000	168 000 000	+68,00
11 – Etudes	20 000 000	19 000 000	-5,00	20 000 000	57 000 000	+185,00
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	465 000 000	37 000 000	-92,04	47 000 000	72 000 000	+53,19
13 – Acquisitions, construction	415 000 000	24 000 000	-94,22	33 000 000	39 000 000	+18,18
349 – Fonds pour la transformation de l'action publique	245 000 000	200 000 000	-18,37	160 000 000	205 612 575	+28,51
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	245 000 000	200 000 000	-18,37	160 000 000	205 612 575	+28,51
351 – Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	50 000 000	0,00	50 000 000	50 000 000	0,00
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	50 000 000	0,00	50 000 000	50 000 000	0,00
352 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	7 200 000	9 200 000	+27,78	2 100 000	11 200 000	+433,33
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	7 200 000	9 200 000	+27,78	2 100 000	11 200 000	+433,33
<b>Total pour la mission</b>	<b>1 202 200 000</b>	<b>339 200 000</b>	<b>-71,79</b>	<b>312 100 000</b>	<b>434 812 575</b>	<b>+39,32</b>

Numéro et intitulé du programme ou de l'action	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
348 – Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants	80 000 000	0	168 000 000	0
11 – Etudes	19 000 000	0	57 000 000	0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	37 000 000	0	72 000 000	0
13 – Acquisitions, construction	24 000 000	0	39 000 000	0
349 – Fonds pour la transformation de l'action publique	200 000 000	0	205 612 575	0
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	200 000 000	0	205 612 575	0
351 – Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	0	50 000 000	0
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	0	50 000 000	0
352 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	9 200 000	4 000 000	11 200 000	4 000 000
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	9 200 000	4 000 000	11 200 000	4 000 000
<b>Total pour la mission</b>	<b>339 200 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>434 812 575</b>	<b>4 000 000</b>

## Action et transformation publiques

Mission

RÉCAPITULATION DES CRÉDITS

## RÉCAPITULATION DES CRÉDITS PAR PROGRAMME ET TITRE

Numéro et intitulé du programme ou du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	Variation 2020 / 2019 en %	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	Variation 2020 / 2019 en %
348 – Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants	900 000 000	80 000 000	-91,11	100 000 000	168 000 000	+68,00
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	<i>90 000 000</i>	<i>0</i>	<i>- 100,00</i>	<i>20 000 000</i>	<i>0</i>	<i>- 100,00</i>
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	<i>810 000 000</i>	<i>80 000 000</i>	<i>-90,12</i>	<i>80 000 000</i>	<i>168 000 000</i>	<i>+110,00</i>
349 – Fonds pour la transformation de l'action publique	245 000 000	200 000 000	-18,37	160 000 000	205 612 575	+28,51
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	<i>5 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>+100,00</i>	<i>5 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>+100,00</i>
Autres dépenses :	240 000 000	190 000 000	-20,83	155 000 000	195 612 575	+26,20
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	<i>12 700 000</i>	<i>69 350 000</i>	<i>+446,06</i>	<i>10 200 000</i>	<i>71 398 590</i>	<i>+599,99</i>
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	<i>159 300 000</i>	<i>69 350 000</i>	<i>-56,47</i>	<i>91 800 000</i>	<i>71 398 590</i>	<i>-22,22</i>
<i>Titre 6 - Dépenses d'intervention</i>	<i>68 000 000</i>	<i>51 300 000</i>	<i>-24,56</i>	<i>53 000 000</i>	<i>52 815 395</i>	<i>-0,35</i>
351 – Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	50 000 000	0,00	50 000 000	50 000 000	0,00
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	<i>40 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>0,00</i>	<i>40 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>0,00</i>
Autres dépenses :	10 000 000	10 000 000	0,00	10 000 000	10 000 000	0,00
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	<i>10 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>0,00</i>	<i>10 000 000</i>	<i>10 000 000</i>	<i>0,00</i>
352 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	7 200 000	9 200 000	+27,78	2 100 000	11 200 000	+433,33
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	<i>7 200 000</i>	<i>9 200 000</i>	<i>+27,78</i>	<i>2 100 000</i>	<i>11 200 000</i>	<i>+433,33</i>
<b>Total pour la mission</b>	<b>1 202 200 000</b>	<b>339 200 000</b>	<b>-71,79</b>	<b>312 100 000</b>	<b>434 812 575</b>	<b>+39,32</b>
<b>dont :</b>						
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	<i>45 000 000</i>	<i>50 000 000</i>	<i>+11,11</i>	<i>45 000 000</i>	<i>50 000 000</i>	<i>+11,11</i>
Autres dépenses :	1 157 200 000	289 200 000	-75,01	267 100 000	384 812 575	+44,07
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	<i>119 900 000</i>	<i>88 550 000</i>	<i>-26,15</i>	<i>42 300 000</i>	<i>92 598 590</i>	<i>+118,91</i>
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	<i>969 300 000</i>	<i>149 350 000</i>	<i>-84,59</i>	<i>171 800 000</i>	<i>239 398 590</i>	<i>+39,35</i>
<i>Titre 6 - Dépenses d'intervention</i>	<i>68 000 000</i>	<i>51 300 000</i>	<i>-24,56</i>	<i>53 000 000</i>	<i>52 815 395</i>	<i>-0,35</i>

Numéro et intitulé du programme ou du titre	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
348 – Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants	80 000 000	0	168 000 000	0
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	0	0	0	0
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	80 000 000	0	168 000 000	0
349 – Fonds pour la transformation de l'action publique	200 000 000	0	205 612 575	0
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	10 000 000	0	10 000 000	0
Autres dépenses :	190 000 000	0	195 612 575	0
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	69 350 000	0	71 398 590	0
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	69 350 000	0	71 398 590	0
<i>Titre 6 - Dépenses d'intervention</i>	51 300 000	0	52 815 395	0
351 – Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines	50 000 000	0	50 000 000	0
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	40 000 000	0	40 000 000	0
Autres dépenses :	10 000 000	0	10 000 000	0
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	10 000 000	0	10 000 000	0
352 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	9 200 000	4 000 000	11 200 000	4 000 000
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	9 200 000	4 000 000	11 200 000	4 000 000
<b>Total pour la mission</b>	<b>339 200 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>434 812 575</b>	<b>4 000 000</b>
<b>dont :</b>				
<i>Titre 2 - Dépenses de personnel</i>	50 000 000	0	50 000 000	0
Autres dépenses :	289 200 000	4 000 000	384 812 575	4 000 000
<i>Titre 3 - Dépenses de fonctionnement</i>	88 550 000	4 000 000	92 598 590	4 000 000
<i>Titre 5 - Dépenses d'investissement</i>	149 350 000	0	239 398 590	0
<i>Titre 6 - Dépenses d'intervention</i>	51 300 000	0	52 815 395	0



PROGRAMME 348

---

### RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES ET AUTRES SITES DOMANIAUX MULTI-OCCUPANTS

MINISTRE CONCERNÉ : GÉRALD DARMANIN, MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

Présentation stratégique du projet annuel de performances	16
Objectifs et indicateurs de performance	19
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	23
Justification au premier euro	26

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Philippe Bauchot

Chef de service - direction de l'immobilier de l'Etat

Responsable du programme n° 348 : Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Les cités administratives et, plus généralement, les sites multi-occupants, représentent une part significative du parc immobilier occupé par les services de l'État et ses opérateurs. Ces sites portent de nombreux enjeux pour l'État, en termes de conditions de travail des personnels, d'accueil du public ou de politique immobilière de l'État (PIE), en particulier dans son aspect de la performance énergétique du parc immobilier de l'État.

Au vu de ces enjeux, la problématique relative à la gestion des cités administratives s'inscrit dans le cadre suivant :

- l'État propriétaire a une responsabilité particulière dans ce domaine. Les cités administratives sont la partie la plus connue et souvent la plus ancienne d'un ensemble croissant d'immeubles multi-occupants. Elles symbolisent la multi-occupation par les services de l'État et les opérateurs, qui est appelée à se développer à l'aune des grands chantiers de l'action publique mais aussi dans le cadre de l'optimisation et de la mutualisation du parc immobilier. Dans un premier temps, ce programme a été centré sur les cités administratives existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2017, afin de s'assurer de couvrir l'ensemble des besoins identifiés et pertinents sur cette partie du patrimoine, et de concentrer dans un premier temps les investissements sur un nombre réduit de sites afin d'éviter une dispersion qui n'aurait pas pu constituer un effet de levier intéressant.
- la plupart des bâtiments composant les cités ont été construits dans les années 1960-1970, et constituent un parc qui exige des travaux d'entretien importants, en particulier dans le domaine de la rénovation thermique. Or, les crédits consacrés jusqu'à présent aux opérations structurantes et d'entretien des cités administratives se révèlent insuffisants pour maintenir le parc à un niveau satisfaisant.
- malgré l'effort conséquent de l'administration ces dernières années, l'accueil du public et l'accès des personnes à mobilité réduite dans ce parc vieillissant restent largement perfectibles. De même, les conditions de vie au travail des agents de l'État et de ses opérateurs pâtissent trop souvent d'un patrimoine immobilier insuffisamment fonctionnel, y compris sur le plan du numérique.

Ainsi, afin d'accélérer la transition énergétique du parc immobilier de l'État et de moderniser les administrations publiques, les cités administratives font l'objet d'un grand plan de rénovation sur 5 ans, doté d'un milliard d'euros. Ce programme, créé en 2018, a donc vocation, dans le cadre des objectifs de la politique immobilière de l'État, à traiter ces enjeux, notamment pour permettre aux administrations de disposer d'un parc immobilier mieux adapté à leurs missions, optimisé et moins coûteux, répondant aux objectifs de service public aux usagers dans les territoires et présentant une meilleure performance énergétique.

Ce programme contribue ainsi à la réalisation du grand plan d'investissement (GPI) à travers deux de ses priorités : accélérer la transition énergétique et construire l'État à l'âge numérique, dans son volet « investir aujourd'hui dans l'action publique pour dépenser moins demain ». S'agissant de la transition énergétique, des travaux lourds de rénovation et de restructuration offrent l'occasion d'améliorer l'isolation des immeubles, de retenir des équipements permettant de réduire les consommations de fluides. Il s'agit également, dans la ligne des orientations fixées par le Gouvernement, de poursuivre la densification, l'optimisation et la mutualisation des implantations immobilières, qui sont également sources d'économies d'énergie et budgétaires. Par ailleurs, la remise à niveau du parc immobilier permettra *in fine* de réduire les moyens consacrés aux dépenses d'entretien, d'engager une rationalisation des dépenses immobilières, et de pouvoir développer une politique préventive d'entretien plus économique sur la durée.

Il s'agit dès lors de financer des opérations de restructuration immobilière, des bâtiments nouveaux, que ce soit *via* des acquisitions ou des constructions, et des travaux lourds relevant du propriétaire, prioritairement quand ils contribuent à la rénovation énergétique et à combattre l'obsolescence de ces ensembles immobiliers. Il s'agit pour l'essentiel de dépenses d'investissement.



Pour ce faire, la direction de l'immobilier de l'État (DIE) a mis à disposition des préfetures de département, responsables de la gestion des cités administratives, son expertise pour faire face aux nombreux besoins identifiés pour ces cités administratives, en engageant une campagne volontariste de remise à niveau.

L'année 2018 a ainsi permis de compléter la connaissance technique du parc immobilier des 54 cités administratives dans lesquelles des audits techniques et énergétiques ont été lancés, afin de permettre d'identifier les sites nécessitant des interventions lourdes ainsi que la nature de ces travaux (restructuration, gros entretien renouvellement, reconstruction éventuellement sur un nouveau site). Ces audits ont été menés en 2018 par des cabinets spécialisés dans les problématiques bâtimentaires et énergétiques. Cette première étape a été suivie d'une deuxième étape, fin 2018 et au premier semestre 2019 : au niveau local, sous la responsabilité des préfets de région et de département, et avec l'aide de marchés régionaux d'assistance à la définition de projet (« marchés de programmistes »), ont été élaborés des projets globaux intégrant ces problématiques et celles d'optimisation immobilière (optimisation de l'occupation des bâtiments), avec proposition de plusieurs scénarios plus ou moins ambitieux.

La DIE a par la suite expertisé ces dossiers afin de proposer le choix des cités qui feront l'objet de travaux, dans une logique d'appel à projets et de concours, pour sélectionner les projets les plus performants et les plus pertinents.

La Conférence nationale de l'immobilier public (CNIP) a ensuite examiné, en formation dédiée, avec notamment la présence d'un représentant de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) du Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES), entre la fin 2018 et mai 2019, les projets de scénarios de travaux pour chaque cité (52 dossiers déposés par les Préfets), en vue de la labellisation et de la priorisation des dossiers répondant aux objectifs du programme 348 dans le cadre du GPI. Après avis de la CNIP, ce sont ainsi 39 projets de cités administratives qui ont été sélectionnés par la direction de l'immobilier de l'Etat, par délégation du ministre chargé du Domaine, pour près de 989 millions d'euros d'investissement. Pour le solde, une part a été consacrée aux études préalables et diagnostics divers (énergétiques, marchés de définition de projets...) et l'autre part va être consacrée à des études complémentaires sur une cité.

Ainsi, au 15 juillet 2019, la totalité du programme quinquennal a fait l'objet d'une programmation et d'une répartition des crédits entre les projets.

Les projets retenus sont relativement variés, avec dans tous les cas, une forte dimension énergétique. . Figurent donc des cités relevant de grandes villes (Lille, Nantes, Rouen...) mais également de villes moyennes (Charleville-Mézières, Guéret, Albi...). Pour la très grande majorité des projets, il s'agit de rénovation énergétique, de mise à niveau et de restructuration immobilière, comprenant les opérations nécessaires de désamiantage le cas échéant, afin de garantir la pérennité des ouvrages. Dans certains cas, le choix a été fait, parmi plusieurs scénarios, de choisir celui d'une construction neuve innovante tant sur le plan énergétique qu'immobilier, sur un nouveau site, la cité actuelle ne pouvant pas faire l'objet d'une rénovation optimisée.

À titre d'illustration, le projet relatif à la cité de Colmar, une ancienne caserne, mêle rénovation énergétique des bâtiments, destruction d'un bâtiment énergivore et amianté ainsi que construction neuve. Le montant global de l'opération est estimé à 31,4 M€ pour un gain de 7 200 000 kWh d'énergie primaire/an (soit 4,4 € / kWhep économisé). Le projet envisage des travaux de rénovation énergétique des bâtiments existants (isolation, chauffage, ventilation...), la mise aux normes du site (sécurité incendie, obligations réglementaires), des travaux de second-œuvre permettant la densification du site, la démolition d'une tour IGH énergivore, amiantée et ne respectant plus les normes de sécurité incendie et la construction d'un bâtiment plus petit que la tour sur son emplacement. La Surface Utile Brute (SUB) de la cité sera diminuée de 18% de sa surface actuelle , tout en permettant une densification de 188 postes de travail (soit 26% des postes actuels) grâce à la libération de cinq sites en locatif et d'un bâtiment domanial, l'ensemble représentant une économie de 0,78 M€ de loyers et charges annuels. Au total, l'optimisation de la surface occupée par les services de l'État à Colmar aboutira à une réduction des emprises de 11 340 m<sup>2</sup> SUB.

Autre exemple, la cité administrative d'Avignon constitue un cas de rénovation énergétique au cœur d'un centre-ville historique. Il s'agit en effet d'une ancienne caserne située dans le périmètre classé par les monuments historiques. Le budget global de l'opération est estimé à 14 M€ pour un gain de 2 900 000 kWhep/an (soit 4,8 € / kWhep économisé). Le projet envisage des travaux de rénovation énergétique des bâtiments existants (isolation, chauffage, ventilation...), la mise aux normes du site (sécurité incendie, obligations réglementaires) et des travaux de second-œuvre permettant

## Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Programme n° 348 | PRÉSENTATION STRATÉGIQUE

la densification du site. Le projet prévoit également la cession d'un bien attenant à la cité. Les travaux doivent permettre la densification de la cité avec 139 postes de travail supplémentaires (soit 17% des postes actuels) grâce à la libération de 3 sites en locatif et de 3 bâtiments domaniaux, l'ensemble représentant une économie de 0,47 M€ de loyers et charges annuels. 3 340 m<sup>2</sup> SUB seront ainsi libérés.

La mise en œuvre du programme 348 a aussi été l'occasion de s'orienter vers des procédés innovants en matière énergétique. Ainsi, à Tarbes, le projet de rénovation intègre la pose de panneaux photovoltaïques biosourcés. L'opération, estimée à 4,8 M€ pour un gain de 880 000 kWhep/an (soit 5,5 € / kWhep économisé), comporte des travaux de rénovation énergétique des bâtiments existants (isolation, chauffage, ventilation...), la mise aux normes du site (sécurité incendie, obligations réglementaires) et des travaux de second-œuvre permettant la densification du site, ainsi que l'installation de panneaux photovoltaïques organiques. Il s'agit de panneaux sans silicium, issus d'une technologie nouvelle mais déjà testée sur plusieurs bâtiments tertiaires. Les travaux doivent également permettre la densification de la cité avec 77 postes de travail supplémentaires (soit 33% des postes actuels) grâce à la libération de deux sites en locatif et d'un bâtiment domanial (2 387 m<sup>2</sup> SUB seront libérés), l'ensemble représentant une économie de 0,11 M€ de loyers et charges annuels.

Cette variété et cette recherche d'innovation sont le fruit des études approfondies et des échanges itératifs entre la DIE, la communauté interministérielle, en particulier le MTES, les préfets de région et de département, les porteurs de projet et les administrations occupantes. L'objectif était, à chaque fois, d'étudier dans quelle mesure l'emploi des crédits pouvait constituer un effet de levier suffisamment important en adaptant les projets à la situation de chaque cité tout en répondant aux objectifs du GPI. Les phases suivantes de mise en œuvre des projets permettront aux acteurs économiques de proposer aux porteurs de projet, des solutions innovantes complémentaires en termes de matériaux, de technologie... afin d'opter, selon un bilan coûts / avantages, pour les solutions les plus performantes.

Au plan opérationnel, la mise en œuvre du projet de chaque cité sélectionné relève de la responsabilité du préfet de département, maître d'ouvrage en sa qualité de syndic de la cité. Un comité de pilotage rassemblant sous son autorité l'ensemble des services concernés ainsi qu'une équipe projet sont mis en place pour chaque cité. La direction de l'immobilier de l'État, en tant que responsable du programme, assure le pilotage et le suivi de la bonne mise en œuvre des projets et le maintien des performances prévues.

### RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF</b>	<b>Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE</b>
INDICATEUR	Économie d'énergie attendue
INDICATEUR	Optimisation de la surface occupée
<b>OBJECTIF</b>	<b>S'assurer de l'efficacité des projets financés</b>
INDICATEUR	Efficiency énergétique - Coût du kWhep économisé

## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### ÉVOLUTION DE LA MAQUETTE DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance du P348 communiqués dans les PAP 2018 et 2019 étaient en phase de construction, s'agissant d'un programme nouveau, pour lesquels les objectifs ne pouvaient être définis en amont sans élément de référence. Un travail d'ajustement et de re-définition a été mené au vu des audits réalisés et des indicateurs de performance retenus dans le cadre du Grand Plan d'Investissement. La DIE a donc proposé de remplacer les deux indicateurs initialement prévus par trois nouveaux indicateurs de performance, en cohérence avec ceux retenus pour le suivi du GPI et ceux mis en place dans le cadre de l'expertise et la sélection des projets.

En effet, le programme 348 s'inscrivant dans le cadre du GPI et de la mission Action et transformation publique, la sélection des projets a été conçue selon une logique d'appel à projet et de concours, visant à sélectionner les meilleurs projets sur la base d'une analyse multi-critères.

Les dossiers ont été examinés, outre sur l'aspect énergétique et écologique qui était déterminant, sur le plan économique, au regard du retour sur investissement des opérations projetées, et des éléments de contexte locaux : qualité et sécurité des bâtiments existants, existence de « passoires thermiques », maturité du projet envisagé, équipe dédiée en mesure d'assurer la conduite de l'opération.

De façon générale, les critères de sélection des projets étaient ceux qui prévalent habituellement en matière de politique immobilière de l'État : la volonté de rationaliser et de densifier les implantations (intégration de nouveaux services dans les cités et libération des bâtiments correspondants), la recherche d'économies et la volonté d'améliorer les conditions de vie au travail des agents.

Plusieurs indicateurs ont ainsi été examinés dans le cadre de l'instruction : la consommation énergétique actuelle (bâtiment énergivore ou non), les gains énergétiques liés aux travaux et globaux, le RSI (retour sur investissement), le coût au m<sup>2</sup>, au poste de travail..., l'optimisation des surfaces, ainsi que l'indicateur « d'efficacité énergétique » qui mesure le coût du kWh économisé pour chaque projet, permettant de mesurer l'optimisation des crédits au regard des gains énergétiques.

### OBJECTIF

Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE

Le programme 348 contribue en totalité aux objectifs du Grand Plan d'Investissement (GPI) sur deux de ses priorités : accélérer la transition écologique et construire l'État à l'âge numérique, dans son volet « investir aujourd'hui dans l'action publique pour dépenser moins demain ». L'objectif présenté ci-dessous, « Assurer la transition énergétique dans le cadre de la PIE », synthétise les deux grandes ambitions du programme 348 : réduire l'empreinte énergétique des services de l'État, et optimiser les locaux occupés.

La rénovation ou la reconstruction des 39 cités administratives lauréates permettront de conséquemment réduire la consommation énergétique de ces bâtiments, emblématiques de la présence de l'État sur le territoire, en luttant contre leur obsolescence, le tout en adéquation avec les orientations de la politique immobilière de l'État, et les schémas directeurs immobiliers régionaux. En outre, la densification des locaux des cités lauréates, par l'intégration de nouveaux services, permettra de réduire les dépenses énergétiques de l'État dès lors que des biens locatifs ou domaniaux actuellement occupés par ces services seront libérés.

### INDICATEUR

Économie d'énergie attendue

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Économie d'énergie attendue	kWh	SO	SO	SO	139 000 000	139 000 000	139 000 000

## Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Programme n° 348 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### Précisions méthodologiques

**Source des données :** Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif

**Mode de calcul :** Cet indicateur, répondant pleinement à l'objectif de transition énergétique dans le cadre de la politique immobilière de l'Etat et du GPI, est la somme des économies d'énergie primaire (gains exprimés en kWh d'énergie primaire) identifiées dans les dossiers de labellisation des cités lauréates. Il ne se prête pas à une mesure annuelle, mais à une estimation en début de programme (objectif retenu), actualisée en fonction de l'évolution des projets. L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets, car ceux-ci ont directement conduit à leur sélection. Le suivi de l'indicateur, et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets de département, sera assuré au cours de la mise en œuvre des projets dans le cadre du dispositif de suivi mis en place par la DIE avec les porteurs de projets (formalisés par l'échange régulier de documents de suivi, et conformément à la circulaire du 13 mai 2019 relative à la mise en œuvre opérationnelle du Programme 348 et au suivi de la performance des projets immobiliers de rénovation des cités administratives). Les résultats réels, et incidemment l'atteinte concrète de l'objectif fixé ci-dessus, ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou construites.

### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les économies d'énergie prévues dans les projets sont de deux types :

1) des gains sur la facture énergétique des cités lauréates, grâce aux travaux impactant directement et positivement la performance énergétique des immeubles (isolation extérieure ou intérieure, changement de système de chauffage, construction de nouveaux bâtiments à faible consommation, changement des dispositifs d'éclairage, etc.) ;

2) des gains issus de la suppression de factures énergétiques, au titre de la libération de biens locatifs et domaniaux, actuellement occupés par des services emménageant, à l'issue des travaux, dans les cités lauréates, cités dont l'occupation est ainsi optimisée ;

Sur cette base, la prévision actualisée 2019 est, pour les 39 cités lauréates, de 139 000 000 kWh d'énergie primaire (Kwhép) économisés chaque année, à l'issue des travaux.

Pour les années suivantes, le suivi par la DIE de la mise en œuvre des projets au niveau local, compte tenu des évolutions inhérentes à tout projet immobilier et dans un contexte d'adaptation des services aux réformes de l'organisation de l'Etat (ex : évolution de l'organisation des services pouvant conduire à des évolutions d'implantations immobilières, évolution des technologies permettant des gains d'énergie supplémentaires, etc.) vise a minima à s'assurer du maintien de cet objectif par les lauréats.

### INDICATEUR

#### Optimisation de la surface occupée

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Optimisation de la surface occupée	m2 SUB	SO	SO	SO	239 000	239 000	239 000

### Précisions méthodologiques

**Source des données :** Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif ;

**Mode de calcul :** Cet indicateur permet de mesurer et de suivre l'objectif de réduction des surfaces occupées par les services et opérateurs de l'État dans le cadre des travaux financés par le P348. Répondant également à l'objectif « Assurer la transition énergétique dans le cadre de la politique immobilière de l'Etat », il correspond à la somme des m<sup>2</sup> de surface utile brute (SUB) de chacun des sites libérés grâce à la densification des cités lauréates (et intègre également la différence entre surfaces actuelles des cités lauréates, et surfaces futures, à l'issue des travaux). Ces m<sup>2</sup> ont été identifiés dans les dossiers de sélection des cités lauréates et seront consolidés via les documents de suivi interne, en fonction de l'avancement de chaque projet.

Cet indicateur essentiel au regard des objectifs de la PIE traduit les efforts de mutualisation et de densification des services, dans une logique de rationalisation des implantations immobilières de bureaux de l'État et de ses opérateurs, ainsi que d'économies budgétaires. Il ne se prête pas à une mesure annuelle, mais à une estimation en début de programme (objectif retenu), actualisée en fonction de l'évolution des projets. L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets, car ceux-ci ont directement contribué à leur sélection.

Le suivi de l'indicateur et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets de département sera assuré, au cours de la mise en œuvre des projets, dans le cadre du dispositif mis en place par la DIE avec les porteurs de projets (échange de documents de suivi type, conformément à la circulaire du 13 mai 2019 relative à la mise en œuvre opérationnelle du Programme 348 et au suivi de la performance des projets immobiliers de rénovation des cités administratives). Les résultats réels ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou construites.

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

L'optimisation des surfaces occupées peut être réalisée comme suit :

- démolition, sur l'emprise des cités actuelles, de bâtiments, vétustes ou devenus inadaptés au fonctionnement du service, et qui ne peuvent faire l'objet de réhabilitation, avec ou non reconstruction de bâtiments neufs optimisés (ex : projets de Colmar ou Agen) ;
- la libération de bâtiments domaniaux ou locatifs, actuellement occupés par des services qui seront *in fine* installés dans la cité à l'issue des travaux et viendront la densifier (tous les projets comportent des actions de densification par libération de bâtiments, à plus ou moins grande échelle selon l'occupation actuelle et la configuration des bâtiments. Le projet d'Orléans prévoit par exemple la libération de 17 bâtiments) ;
- pour certains projets, l'augmentation de la surface utile brute des bâtiments existants, grâce à des aménagements de locaux (combles...) (ex : Charleville-Mézières) ;
- la construction de quatre nouvelles cités sur des emprises foncières nouvelles, permettant de céder les locaux des cités actuelles, dont les conceptions architecturales ne permettaient pas une occupation optimisée des surfaces (Lille, Lyon, Nantes et Amiens).

La prévision de base actualisée pour 2019 est une réduction de 239 000 m<sup>2</sup> de SUB occupée par les services de l'Etat grâce aux travaux financés par le 348, pour plus de 240 bâtiments. Comme l'indicateur précédent, le suivi des projets mis en place par la DIE vise *a minima* au maintien de cet objectif sur l'ensemble de la durée du programme.

## OBJECTIF

S'assurer de l'efficacité des projets financés

Les dépenses du programme 348 s'inscrivent également dans le cadre d'un objectif de rationalisation des dépenses énergétiques de l'Etat. En ce sens, la création d'un indicateur d'efficacité permet de mesurer l'optimisation de l'utilisation des crédits par rapport aux gains énergétiques qu'ils permettent de réaliser.

## INDICATEUR

Efficacité énergétique - Coût du kwhep économisé

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Efficacité énergétique - Coût du kwhep économisé	€/Kwh	SO	SO	SO	7,1	7,1	7,1

### Précisions méthodologiques

Source des données : Dossiers de labellisation des cités sélectionnées après expertise de la DIE et examen en CNIP pour la fixation de l'objectif / documents de suivi entre la DIE et les porteurs de projets pour l'actualisation de l'objectif.

**Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants**

Programme n° 348 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Mode de calcul :

Cet indicateur, répondant à l'objectif d'efficience des projets financés, est déterminé comme suit :

Coût en € du kWh économisé = Total € investis pour les 39 projets lauréats / volume de kWh économisés (par an)

Celui-ci ne se prête pas à une mesure annuelle, mais davantage à une estimation en début de programme (objectif retenu une fois les 39 cités lauréates sélectionnées), actualisée chaque année en fonction de l'évolution des projets. L'objectif est de maintenir les gains prévisionnels estimés lors de l'élaboration des projets car ceux-ci ont directement conduit à leur sélection. Le suivi de l'indicateur et du maintien des objectifs définis dans les dossiers présentés par les préfets de département sera assuré, en cours de mise en œuvre, par un dispositif de suivi mis en place par la DIE avec les porteurs de projets (documents de suivi interne et circulaire sur le suivi du programme 348 diffusée en mai 2019). Les résultats réels, et incidemment l'atteinte concrète de l'objectif fixé, ne pourront être mesurés qu'après la mise en service effective des cités rénovées ou construites.

**JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE**

La prévision de base actualisée pour 2019 est de tenir sous un coût moyen de 7,1 € / kWh énergie primaire économisé. Comme pour les indicateurs *supra*, le dispositif de suivi des projets par la DIE vise au maintien de cet objectif sur l'ensemble de la durée du programme : il doit donc être respecté au terme de la fin des travaux de la dernière des 39 cités lauréates.

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

## 2020 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Total pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
11 – Etudes	0	19 000 000	<b>19 000 000</b>	0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	0	37 000 000	<b>37 000 000</b>	0
13 – Acquisitions, construction	0	24 000 000	<b>24 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>80 000 000</b>	<b>80 000 000</b>	<b>0</b>

## 2020 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Total pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
11 – Etudes	0	57 000 000	<b>57 000 000</b>	0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	0	72 000 000	<b>72 000 000</b>	0
13 – Acquisitions, construction	0	39 000 000	<b>39 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>168 000 000</b>	<b>168 000 000</b>	<b>0</b>

## Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Programme n° 348 | PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

### 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

#### 2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Total pour 2019	FDC et ADP prévus en 2019
11 – Etudes	10 000 000	10 000 000	<b>20 000 000</b>	0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	47 000 000	418 000 000	<b>465 000 000</b>	0
13 – Acquisitions, construction	33 000 000	382 000 000	<b>415 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>90 000 000</b>	<b>810 000 000</b>	<b>900 000 000</b>	<b>0</b>

#### 2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Titre 5 Dépenses d'investissement	Total pour 2019	FDC et ADP prévus en 2019
11 – Etudes	10 000 000	10 000 000	<b>20 000 000</b>	0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	5 000 000	42 000 000	<b>47 000 000</b>	0
13 – Acquisitions, construction	5 000 000	28 000 000	<b>33 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>20 000 000</b>	<b>80 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	<b>0</b>



## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

Titre ou catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	90 000 000	0	0	20 000 000	0	0
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	90 000 000	0	0	20 000 000	0	0
Titre 5 – Dépenses d'investissement	810 000 000	80 000 000	0	80 000 000	168 000 000	0
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	810 000 000	80 000 000	0	80 000 000	168 000 000	0
<b>Total</b>	<b>900 000 000</b>	<b>80 000 000</b>	<b>0</b>	<b>100 000 000</b>	<b>168 000 000</b>	<b>0</b>

## Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Programme n° 348 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

### JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

#### ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total
11 – Etudes	0	19 000 000	19 000 000	0	57 000 000	57 000 000
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	0	37 000 000	37 000 000	0	72 000 000	72 000 000
13 – Acquisitions, construction	0	24 000 000	24 000 000	0	39 000 000	39 000 000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>80 000 000</b>	<b>80 000 000</b>	<b>0</b>	<b>168 000 000</b>	<b>168 000 000</b>

#### ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Pour mémoire, le programme 348 a été doté, en LFI 2019, de la quasi-totalité (900 M€ sur 1 Mds €) des autorisations d'engagement allouées à la rénovation des cités administratives de l'Etat dans le cadre du Grand Plan d'Investissement, afin de permettre une affectation des crédits la plus précoce possible aux futurs lauréats. La procédure de labellisation *ad hoc* en conférence nationale de l'immobilier public (CNIP) a permis, entre fin 2018 et mi-2019, de retenir les 39 projets immobiliers les plus vertueux (sur 52 présentés).

Le solde d'autorisations d'engagement, 80 M€ à ouvrir en loi de finances 2020, permettra de couvrir les aléas de la programmation des opérations, dont l'enveloppe principale d'autorisation d'engagement aura été affectée et pour partie engagée en 2019, au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets.

S'agissant des crédits de paiement à ouvrir, 168 M€ en LFI 2020, ils permettent essentiellement de couvrir les premiers engagements estimés dans les programmations établies dans le cadre d'échanges itératifs et réguliers entre la DIE et les porteurs de projets lauréats (diagnostics spécifiques, marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage, marchés de maîtrise d'œuvre, dépenses liées aux dialogues compétitifs et aux études de conception des marchés globaux de performance, etc.). Les dépenses liées à la phase d'exécution concrète des travaux seront initiées en 2020, et interviendront pour l'essentiel à compter de 2021.

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

## SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

## ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2019

Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 (RAP 2018)	Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018	AE LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	CP LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019
3 776 491	0	914 379 041	118 155 532	163 000 000

## ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

AE	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP au-delà 2022
Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019	CP demandés sur AE antérieures à 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE antérieures à 2020
163 000 000	150 000 000 0	8 000 000	5 000 000	0
AE nouvelles pour 2020 AE PLF / AE FDC et ADP	CP demandés sur AE nouvelles en 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020
80 000 000 0	18 000 000 0	35 000 000	27 000 000	0
<b>Totaux</b>	<b>168 000 000</b>	<b>43 000 000</b>	<b>32 000 000</b>	<b>0</b>

## CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2020

CP 2020 demandés sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2021 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020
22.5%	43.8%	33.8%	0%

Le montant des restes à payer au 31/12/2019 a été évalué par l'agrégation des échéanciers des projets retenus pour le financement sur le programme 348. L'écart entre l'estimation des restes à payer 2019 (163 M€ d'engagements non payés au 31/12/2019) et la différence entre les AE et CP disponibles en 2019 (914 M€ - 118 M€ soit près de 800 M€) s'explique par le fonctionnement spécifique de ce programme quinquennal pour lequel la logique d'appel à projets, de sélection des meilleurs projets, et de suivi du maintien des performances annoncées, a conduit à sélectionner les projets sur la base du « pré-programme » établi pour l'élaboration du projet soumis à l'expertise de la DIE et à la CNIP.

En effet, la sélection du projet immobilier au stade « pré-programme » par la direction de l'immobilier de l'État après avis de la CNIP, permet de réserver les crédits correspondant au montant global de l'opération. La phase suivante du projet, « le programme », est validée par la direction de l'immobilier de l'État, notamment après vérification du maintien des engagements de performance initiaux. Ce n'est qu'après cette phase que les AE correspondant au montant total de l'opération (après déduction du montant de l'enveloppe d'aléas prévue dans le projet, dont la gestion est mutualisée entre tous les projets afin de permettre une optimisation et une maîtrise des coûts des projets) font l'objet d'une affectation sur tranche fonctionnelle dans le cadre du processus budgétaire.

---

**Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants**

---

Programme n° 348 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

Ainsi, les AE ouvertes en loi de finances 2019 devraient être affectées en quasi-totalité d'ici la fin 2019 (en fonction de la production, par les titulaires des marchés, des programmes). Pour autant, la mise en œuvre des projets ne pourra pas se traduire dès 2019 par une exécution significative des AE, puisque les engagements juridiques (signature des différents marchés d'exécution des projets) s'échelonnent au fur et à mesure des phases de marchés préparatoires, de conception et de réalisation des travaux (marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage, marchés de maîtrise d'œuvre et autres marchés d'études spécifiques tels que étude de structure, coordinateur sécurité chantier, etc.).

La répartition entre CP sur AE antérieures à 2020 et CP sur AE nouvelles a été établie afin de respecter la structure de l'échéancier ci-dessus. Néanmoins, ce tableau ne prend donc pas en compte la totalité des paiements qui interviendront notamment sur les AE affectées mais non engagées en 2019. Par conséquent, la chronique de consommation des CP sera amenée à évoluer en fonction du déroulement des différents projets immobiliers.

## JUSTIFICATION PAR ACTION

**ACTION n° 11 23,8%****Etudes**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	0	19 000 000	<b>19 000 000</b>	0
Crédits de paiement	0	57 000 000	<b>57 000 000</b>	0

Les études comprennent d'une part des diagnostics préalables à l'élaboration des programmes (étude de structure, diagnostic amiante, étude géotechnique, fouilles archéologiques...), d'autre part des prestations de maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage tout au long de l'opération (architecte, ordonnancement, pilotage et coordination – OPC- des travaux, contrôle technique, sécurité, protection de la santé – SPS...). Ces dernières sont susceptibles, à titre exceptionnel, d'entraîner une consommation d'AE jusqu'à la fin de l'opération (ex : assistance à réception de travaux). L'estimation d'AE pour l'action 11 en 2020 se justifie par le fait que chaque projet comporte une part d'aléas y compris en termes d'études ou d'audits.

En CP, le montant a été déterminé à l'aide des échéanciers établis par les équipes projets, dans le cadre des échanges avec la DIE.

**ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE**

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de fonctionnement		
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel		
Dépenses d'investissement	19 000 000	57 000 000
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	19 000 000	57 000 000
<b>Total</b>	<b>19 000 000</b>	<b>57 000 000</b>

**CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT**

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	1 890 537	<b>1 890 537</b>	0	19 000 000	<b>19 000 000</b>
Crédits de paiement	0	1 738 188	<b>1 738 188</b>	0	57 000 000	<b>57 000 000</b>

*L'ensemble des crédits du programme 348 « Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants » est labellisé au titre du Grand plan d'investissement.*

## Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants

Programme n° 348 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

### ACTION n° 12 46,3%

#### Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	0	37 000 000	<b>37 000 000</b>	0
Crédits de paiement	0	72 000 000	<b>72 000 000</b>	0

L'action 12 identifie les dépenses de gros entretien et de réhabilitation portant sur des travaux lourds à la charge du propriétaire, qui seront mises en œuvre pour la restructuration des cités administratives de l'État (travaux d'isolation par l'intérieur ou l'extérieur, changement menuiseries, réfection de toiture et étanchéité, ventilation double flux, pompes à chaleur, installation de panneaux photo-voltaïques, désamiantage...).

S'agissant des AE 2020, le montant estimé de l'action 12 concerne la couverture des aléas liés aux travaux et gros entretien de chaque projet.

En CP, le montant a été déterminé à l'aide des échéanciers établis par les équipes projets.

#### ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de fonctionnement		
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel		
Dépenses d'investissement	37 000 000	72 000 000
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	37 000 000	72 000 000
<b>Total</b>	<b>37 000 000</b>	<b>72 000 000</b>

#### CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	256 492	<b>256 492</b>	0	37 000 000	<b>37 000 000</b>
Crédits de paiement	0	23 088	<b>23 088</b>	0	72 000 000	<b>72 000 000</b>

L'ensemble des crédits du programme 348 « *Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants* » est labellisé au titre du Grand plan d'investissement.

**ACTION n° 13 30,0%****Acquisitions, construction**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	0	24 000 000	<b>24 000 000</b>	0
Crédits de paiement	0	39 000 000	<b>39 000 000</b>	0

Certaines opérations immobilières de rénovation des cités administratives de l'État se sont traduites en 2019 par des décisions d'abandonner les sites existants, qui seront cédés, au profit d'acquisitions de nouvelles emprises déjà construites ou d'emprises foncières sur lesquelles des opérations de construction seront lancées.

S'agissant des AE 2020, le montant estimé de l'action 13 concerne la couverture des aléas liés aux opérations d'acquisition / construction des projets concernés.

En CP, le montant a été déterminé à l'aide des échéanciers établis par les équipes projets.

**ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE**

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de fonctionnement		
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel		
Dépenses d'investissement	24 000 000	39 000 000
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	24 000 000	39 000 000
<b>Total</b>	<b>24 000 000</b>	<b>39 000 000</b>

**CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT**

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	416 472	<b>416 472</b>	0	24 000 000	<b>24 000 000</b>
Crédits de paiement	0	3 786	<b>3 786</b>	0	39 000 000	<b>39 000 000</b>

*L'ensemble des crédits du programme 348 « Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants » est labellisé au titre du Grand plan d'investissement.*





PROGRAMME 349

---

### FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

MINISTRE CONCERNÉ : GÉRALD DARMANIN, MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

Présentation stratégique du projet annuel de performances	34
Objectifs et indicateurs de performance	36
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	39
Justification au premier euro	42

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Amélie VERDIER

Directrice du budget

Responsable du programme n° 349 : Fonds pour la transformation de l'action publique

Le programme 349 « Fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP), placé sous la responsabilité de la directrice du budget, et à vocation interministérielle, finance les coûts d'investissement (au sens large) nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles. 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 : investir aujourd'hui pour, demain, réaliser des économies et améliorer l'efficacité de la dépense publique. Les projets portés par ce programme doivent permettre un retour sur investissement élevé en termes d'économies pérennes : un euro investi a vocation à conduire à un euro pérenne d'économies au bout de trois ans. Ce programme s'inscrit dans le Grand plan d'investissement (GPI) lancé par le Gouvernement.

La transformation de l'action publique constitue un impératif afin d'adapter les services publics aux attentes et besoins des usagers, de saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies et d'offrir aux agents de meilleures conditions de travail. Cette transformation doit permettre un fonctionnement plus efficient et plus économe des services publics et dégager des économies pérennes contribuant à réduire le poids de la dépense publique et des prélèvements obligatoires sur l'économie, les ménages et les entreprises. 700 M€ sont prévus sur le quinquennat.

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. Deux appels à projets ont ainsi été lancés, dans le cadre desquels 183 projets ont été déposés afin d'obtenir un financement. À 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'État au numérique et associant cinq personnalités qualifiées extérieures au ministère de l'action et des comptes publics, 33 projets lauréats ont été retenus au total (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 245 M€ en AE pour permettre le lancement de nouveaux appels à projets et 160 M€ en CP pour permettre la couverture des engagements pris et à prendre envers les ministères et les opérateurs de l'État lauréats. 16 premiers lauréats ont ainsi été sélectionnés fin juin pour des projets portés aussi bien par des administrations centrales que par les services déconcentrés de l'État ou encore par les opérateurs de ce dernier. Ces projets concernent par exemple le recours aux technologies innovantes d'intelligence artificielle et de *big data* pour garantir une meilleure fiabilité des bases de la fiscalité directe locale, la modernisation du centre d'étude et d'expertise pour les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) ou encore 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). De nouveaux lauréats devraient par ailleurs être sélectionnés dans le courant de l'automne. Parallèlement, il a été décidé de déconcentrer une partie de l'enveloppe du Fonds aux préfets de régions afin d'accompagner leurs projets de transformation dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État. Une première enveloppe de 6 M€ a ainsi été mise à disposition des préfets de régions fin juillet, qui pourra être complétée au regard des économies identifiées dans les projets d'organisation que ces derniers transmettront au Premier ministre d'ici la fin octobre 2019, conformément à la circulaire du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État.

Le projet de loi de finances pour 2020 prévoit de poursuivre cet effort en faveur de la transformation de l'action publique en ouvrant une nouvelle enveloppe de 200 M€ pour la sélection de nouveaux projets et 206 M€ en CP.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF</b>	<b>S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique</b>
INDICATEUR	Efficiency du fonds pour la transformation de l'action publique
<b>OBJECTIF</b>	<b>S'assurer de l'efficacité des projets financés</b>
INDICATEUR	Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents
INDICATEUR	Retour sur investissement attendu des projets financés

## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

## OBJECTIF

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

## INDICATEUR

Efficience du fonds pour la transformation de l'action publique

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Taux de sélectivité des projets	%	SO	18	25	60	50	50
Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection	jours	SO	55	70	70	60	60

## Précisions méthodologiques

## Premier sous-indicateur : "Taux de sélectivité des projets"

Source des données : direction du budget

Mode de calcul : nombre de projets sélectionnés / nombre de projets déposés

## Second 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 du budget

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

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les deux appels à projets conduits en 2018 ont donné lieu à un total de 183 candidats, pour un total de 33 projets lauréats, soit un taux de sélectivité de 18% en 2018.

En 2019, le taux de sélectivité constaté sur la première session de l'appel à projets a été de 59% (16 projets lauréats pour 27 candidats). Il est fait l'hypothèse d'une sélectivité comparable pour la deuxième session de l'appel à projets 2019, actuellement en cours, soit un taux de sélectivité prévu à environ 60% en 2019.

La hausse du taux de sélectivité constatée entre les appels à projets de 2018 et ceux de 2019 s'explique par la maturité croissante des projets présentés par les administrations et organismes candidats. Le FTAP, outil innovant, est entré dans sa deuxième année d'existence et il est désormais mieux connu des acteurs publics. Le nombre de projets candidats a donc fortement diminué, et les projets présentés se caractérisent désormais par une plus grande solidité et une plus grande adaptation aux spécificités du Fonds et à ses exigences, en particulier en termes de retour sur investissement. Il est également probable que le Fonds ait eu, lors de sa création en 2018, un effet d'appel sur un certain nombre de projets déjà existants qui ont pu y voir une opportunité mais qui ne remplissaient pas les critères de sélection.

A compter de 2020, au regard de la notoriété croissante du Fonds et des enjeux de transformation publique qui demeurent prégnants, le taux de sélectivité pourrait diminuer légèrement et s'établir en tendance autour de 50%.

En ce qui concerne le délai constaté entre la fin de l'appel à projets et la validation des projets lauréats par le comité de pilotage du Fonds, il s'est établi en moyenne à 55 jours en 2018 (68 jours pour le premier appel à projets et 41 pour le second). En 2019, le délai s'est établi à 69 jours pour la première session de l'appel à projets, clôturé en juin. La deuxième session est actuellement en cours, mais l'instruction des projets candidats est déjà bien entamée et un délai d'environ 70 jours peut également être escompté.

Au-delà du délai d'instruction des projets, on semble pour l'instant constater sur les appels à projets conduits en 2019 une nette réduction du délai de contractualisation, c'est-à-dire de la période écoulée entre la sélection des candidats et la finalisation du contrat permettant le lancement du projet. Cette évolution, attendue, témoigne d'une meilleure appropriation du Fonds par tous les acteurs concernés : porteurs de projets et secrétariat du FTAP.

## OBJECTIF

S'assurer de l'efficacité des projets financés

## INDICATEUR

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	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents	%	SO	50	50	50	50	50

### Précisions méthodologiques

**Source des données** : direction du budget, 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 ou sur la qualité de travail des agents / nombre total de projets sélectionnés dans le cadre des appels à projets du FTAP

L'évaluation de l'impact direct se fait sur la base du caractère immédiat et réel du lien entre le projet et le service aux usagers ou la qualité de travail des agents. Exemples : un projet de dématérialisation de formulaire ou de procédure a un impact direct ; un projet de création d'outils innovants comme un lac de données ou un nouveau système d'information n'a pas d'impact direct.

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Environ 50% des projets lauréats des appels à projets conduits en 2018 ont eu un impact qui peut être qualifié de direct sur la qualité de service aux usagers ou la qualité de travail des agents. On peut notamment citer plusieurs projets de dématérialisation (dématérialisation du traitement des demandes d'autorisation d'urbanisme, des déclarations foncières des propriétés bâties ou encore des procédures administratives du ministère de la culture) ainsi que les projets visant à améliorer le parcours des étudiants en licence ou bien le parcours des étrangers en France.

La première session de l'appel à projets 2019 permet d'observer un taux à peu près similaire, autour de 50% des projets lauréats. On peut notamment citer un projet de création de centres de mutualisés de médecine de prévention interconnectés dans trois départements normands (Manche, Eure, Seine-Maritime), la création d'une interface utilisable en mobilité permettant aux agents de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) d'accéder aux données pertinentes lors des contrôles en entreprises ou encore le développement de nouveaux services numériques tournés vers les usagers afin de mieux comprendre leurs besoins et, dès lors, de mieux cibler les actions de l'Autorité régionale de santé d'Ile-de-France. En l'état de l'instruction, une tendance similaire semble se dessiner pour la seconde session de l'appel à projets, ce qui justifie une prévision à hauteur de 50%

Cette prévision est maintenue pour 2020 et au-delà en cible.

## Fonds pour la transformation de l'action publique

Programme n° 349 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

## INDICATEUR

## Retour sur investissement attendu des projets financés

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2022 Cible
Retour sur investissement attendu des projets financés		SO	1,7	1	1,3	1	1

## Précisions méthodologiques

**Source des données** : direction du budget, 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.

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

## Réalisation 2018

Sur la base des contrats signés en 2018 avec les porteurs de projets, une économie pérenne d'environ 1,7 euro serait permise par chaque euro investi par le FTAP.

## Prévision 2019

Sur la base des contrats signés à ce jour en 2019 avec les porteurs de projets, une économie pérenne d'environ 1,3 euro serait permise par chaque euro investi par le FTAP.

Ces retours sur investissement sont très positifs et permettent d'atteindre, *a priori*, la cible fixée par le rapport sur le Grand plan d'investissement publié en septembre 2017. Il faut néanmoins prendre ces chiffres avec précaution car il s'agit d'un engagement des porteurs de projets sur la base d'une prévision qui demandera à être confirmée à l'issue de la réalisation du projet. Par ailleurs, plus de la moitié du quantum d'économies repose sur deux projets, ce qui renforce la volatilité de la prévision.

## Prévision 2020 et cible

Les retours sur investissement varient de projet en projet et, tant que le porteur ne s'est pas définitivement engagé sur un niveau d'économies dans un contrat signé, il est difficile de prévoir avec précision le ratio qui sera atteint sur les prochaines années. Toutefois, la réalisation d'un ratio au moins égal à 1 faisant partie des critères de sélection du Fonds, cette valeur est retenue comme prévision et cible.

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

## 2020 / 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 2020	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	10 000 000	69 350 000	69 350 000	51 300 000	<b>200 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>	<b>69 350 000</b>	<b>69 350 000</b>	<b>51 300 000</b>	<b>200 000 000</b>	<b>0</b>

## 2020 / 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 2020	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	10 000 000	71 398 590	71 398 590	52 815 395	<b>205 612 575</b>	0
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>	<b>71 398 590</b>	<b>71 398 590</b>	<b>52 815 395</b>	<b>205 612 575</b>	<b>0</b>

## Fonds pour la transformation de l'action publique

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

## 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

## 2019 / 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 2019	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	5 000 000	12 700 000	159 300 000	68 000 000	<b>245 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>5 000 000</b>	<b>12 700 000</b>	<b>159 300 000</b>	<b>68 000 000</b>	<b>245 000 000</b>	<b>0</b>

## 2019 / 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 2019	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	5 000 000	10 200 000	91 800 000	53 000 000	<b>160 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>5 000 000</b>	<b>10 200 000</b>	<b>91 800 000</b>	<b>53 000 000</b>	<b>160 000 000</b>	<b>0</b>



## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

Titre ou catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
Titre 2 – Dépenses de personnel	5 000 000	10 000 000	0	5 000 000	10 000 000	0
Rémunérations d'activité	5 000 000	10 000 000	0	5 000 000	10 000 000	0
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	12 700 000	69 350 000	0	10 200 000	71 398 590	0
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	12 700 000	69 350 000	0	10 200 000	71 398 590	0
Titre 5 – Dépenses d'investissement	159 300 000	69 350 000	0	91 800 000	71 398 590	0
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	17 700 000	7 705 556	0	10 200 000	7 933 177	0
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	141 600 000	61 644 444	0	81 600 000	63 465 413	0
Titre 6 – Dépenses d'intervention	68 000 000	51 300 000	0	53 000 000	52 815 395	0
Transferts aux autres collectivités	68 000 000	51 300 000	0	53 000 000	52 815 395	0
<b>Total</b>	<b>245 000 000</b>	<b>200 000 000</b>	<b>0</b>	<b>160 000 000</b>	<b>205 612 575</b>	<b>0</b>

**Fonds pour la transformation de l'action publique**

Programme n° 349 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

**JUSTIFICATION AU PREMIER EURO****ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME**

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total
01 – Fonds pour la transformation de l'action publique	10 000 000	190 000 000	200 000 000	10 000 000	195 612 575	205 612 575
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>	<b>190 000 000</b>	<b>200 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>195 612 575</b>	<b>205 612 575</b>

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION  
DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

## ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2019

Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 (RAP 2018)	Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018	AE LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	CP LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019
20 145 996	0	419 854 003	155 000 000	389 489 430

## ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

AE	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP au-delà 2022
Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019	CP demandés sur AE antérieures à 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE antérieures à 2020
389 489 430	144 421 653 0	109 452 868	89 396 368	46 218 541
AE nouvelles pour 2020 AE PLF / AE FDC et ADP	CP demandés sur AE nouvelles en 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020
190 000 000 0	51 190 922 0	62 741 845	48 810 500	27 256 733
<b>Totaux</b>	<b>195 612 575</b>	<b>172 194 713</b>	<b>138 206 868</b>	<b>73 475 274</b>

## CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2020

CP 2020 demandés sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2021 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020
26.9%	33%	25.7%	14.3%

Les prévisions de décaissement du programme 349 sont susceptibles de variations et devront être mises à jour à l'aune des contrats de transformation signés avec les lauréats et de leur exécution.

## Fonds pour la transformation de l'action publique

Programme n° 349 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## JUSTIFICATION PAR ACTION

**ACTION n° 01 100,0%****Fonds pour la transformation de l'action publique**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	10 000 000	190 000 000	<b>200 000 000</b>	0
Crédits de paiement	10 000 000	195 612 575	<b>205 612 575</b>	0

Depuis fin 2017, le Gouvernement a mis en place, au titre du Grand plan d'investissement, un « Fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP), doté de 700 M€ sur cinq ans et destiné à mieux armer les administrations publiques pour mener à bien leurs projets de transformation. L'objectif : investir aujourd'hui pour, demain, réaliser des économies et améliorer l'efficacité de la dépense publique. Après une année 2018 consacrée au lancement du Fonds, qui a permis de sélectionner 32 projets de transformation publique pour un montant total de subvention d'environ 200 M€ conformément à l'enveloppe allouée par la LFI pour 2018, l'année 2019 a été celle de la confirmation. Les projets lauréats des appels à projets conclus en 2018, portés aussi bien par des administrations centrales que par les services déconcentrés de l'État ou encore par ses opérateurs, sont entrés pour la plupart en phase de réalisation. Une enveloppe supplémentaire de 245 M€ a été ouverte par la LFI pour 2019, permettant de lancer deux nouveaux appels à projets et de sélectionner à ce titre 16 premiers lauréats fin juin. 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.

**Sélection des projets**

Les projets sont sélectionnés par vagues d'appels à projets (AAP), afin de permettre 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 composé du ministre de l'action et des comptes publics, du secrétaire d'État au numérique, de cinq personnalités qualifiées issues du monde de l'investissement et de la sphère publique, de la direction du budget (DB), de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et du secrétariat général pour l'investissement (SGPI).

Les projets doivent respecter plusieurs critères d'éligibilité pour être financés par le fonds : poursuivre les objectifs stratégiques du fonds ; permettre de réaliser des économies budgétaires significatives, qui doivent être mesurables et pérennes ; 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 cohérents avec les priorités stratégiques ministérielles ou interministérielles, notamment déclinées dans les feuilles de route ministérielles, dans les décisions du comité interministériel de la transformation publique (CITP) ainsi que dans les plans de transformation réalisés dans le cadre du programme Action publique 2022 ; être cofinancés par le ou les porteurs de projet.

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

1. 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 d'un euro par le FTAP ;
2. L'ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et des conditions de travail des agents ;
3. Le caractère stratégique et novateur du projet proposé, en cohérence avec l'action du Gouvernement en matière de transformation publique ;
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 conclusion 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, direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC).

### Projets lauréats

Les appels à projets conclus en 2018 ont permis de sélectionner 32 premiers projets lauréats, auxquels se sont ajoutés 16 nouveaux projets sélectionnés en juin dernier au titre de la première session de l'appel à projets 2019 ; de nouveaux projets seront sélectionnés dans le courant de l'automne au titre de la deuxième session de cet 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 ou l'institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN).

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 sera déterminé en fonction des projets d'organisation que les préfets de régions doivent transmettre avant fin octobre au Premier ministre.

### Budgétisation pour 2020

En 2020, les crédits prévus permettront de poursuivre cette dynamique de transformation et de la concrétiser. A l'enveloppe constante de 700 M€ sur le quinquennat, les 200 M€ d'autorisations d'engagement (AE) permettront de poursuivre et d'amplifier la dynamique initiée en 2018, à travers de nouveaux appels à projets. De plus, le projet de loi de finances pour 2019 prévoit l'ouverture de 205,6 M€ de crédits de paiement (CP) pour couvrir les besoins de décaissement des projets lauréats des appels à projets de 2018 et 2019 ainsi que ceux des projets qui seront sélectionnés en 2020.

## ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de personnel	10 000 000	10 000 000
Rémunérations d'activité	10 000 000	10 000 000
Dépenses de fonctionnement	69 350 000	71 398 590
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	69 350 000	71 398 590
Dépenses d'investissement	69 350 000	71 398 590
Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État	7 705 556	7 933 177
Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État	61 644 444	63 465 413
Dépenses d'intervention	51 300 000	52 815 395
Transferts aux autres collectivités	51 300 000	52 815 395
<b>Total</b>	<b>200 000 000</b>	<b>205 612 575</b>

## Fonds pour la transformation de l'action publique

Programme n° 349 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	8 176 846	<b>8 176 846</b>	10 000 000	190 000 000	<b>200 000 000</b>
Crédits de paiement	0	12 345 892	<b>12 345 892</b>	10 000 000	195 612 574	<b>205 612 574</b>

L'ensemble des crédits du programme "Fonds pour la transformation de l'action publique" (FTAP) est labellisé au titre du Grand plan d'investissement. Le suivi des crédits année après année et en gestion est facilité par l'existence d'une action unique dédiée au Grand plan d'investissement.

Les dépenses du FTAP s'inscrivent totalement dans la logique du Grand plan d'investissement en permettant de moderniser l'action publique et de réduire structurellement la dépense publique.

En 2020, 20 M€ de crédits de paiement seront réalloués du FTAP au bénéfice de l'initiative 26 "Stimuler la transformation des filières agricoles et agroalimentaires" dans le cadre des procédures de réallocation proposées par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), chargé du suivi de la mise en oeuvre du Grand plan d'investissement.

PROGRAMME 351

---

### FONDS D'ACCOMPAGNEMENT INTERMINISTÉRIEL RESSOURCES HUMAINES

MINISTRE CONCERNÉ : GÉRALD DARMANIN, MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

Présentation stratégique du projet annuel de performances	48
Objectifs et indicateurs de performance	49
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	50
Justification au premier euro	53

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Thierry LE GOFF

*Directeur général de l'administration et de la fonction publique*

Responsable du programme n° 351 : Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines

Le programme 351 « Fonds d'Accompagnement interministériel RH », placé sous la responsabilité du directeur général de l'administration et de la fonction publique, participe au co-financement des coûts de transition nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles ayant une forte dimension RH. Les projets portés par ce programme s'inscrivent dans les plans ministériels de transformation et doivent permettre d'accompagner les agents publics dont les missions et les emplois évoluent afin notamment de permettre des mobilités fonctionnelles, géographiques, au sein de la fonction publique ou vers le secteur privé. Les projets financés portent sur des dispositifs de formation, de valorisation des compétences et des talents, d'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de projets professionnels, ainsi que sur des indemnités versées aux agents pour faciliter les mobilités ou les départs hors de la fonction publique.

Les modalités d'organisation et de pilotage du fonds sont définies dans un cahier des charges publié sur le portail de la fonction publique. L'instruction des dossiers est assurée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique en lien avec la direction du budget et la direction interministérielle de la transformation publique.

Un comité de sélection, présidé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique avec la participation de la direction du budget, de la direction interministérielle de la transformation publique et de personnalités qualifiées compétentes en matière de RH sélectionne les dossiers au regard de critères fixés par le cahier des charges du fonds (qualité de la procédure proposée, cohérence du projet avec les enjeux de transformation ministériels, description détaillée des besoins, niveau de co-financement et impact sur les effectifs et la masse salariale). Afin de garantir la fluidité du processus de sélection, le comité se réunit autant que de besoin, en fonction des demandes portées par les ministères ou leurs opérateurs.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF</b>	<b>S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds d'accompagnement interministériel « Ressources Humaines »</b>
INDICATEUR	Effcience du fonds d'accompagnement interministériel « Ressources Humaines »



## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### OBJECTIF

S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds d'accompagnement interministériel « Ressources Humaines »

Le fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines fonctionne sur la base d'un processus de sélection en continu adapté aux calendriers propres à chaque projet de transformation de services. Le fonctionnement efficient du fonds doit permettre au porteur de projet de connaître dans un délai raisonnable les plafonds de co-financement par le fonds qui lui sont alloués par le comité de sélection.

### INDICATEUR

Efficiences du fonds d'accompagnement interministériel « Ressources Humaines »

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Délai d'instruction des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection	jours	SO		60	60	50	50

#### Précisions méthodologiques

Source des données: DGAFP - Bureau de la stratégie, de la gouvernance interministérielle et territoriale des politiques RH et de l'appui aux réformes.

Mode de calcul: Somme des délais d'instruction des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection / Nombre de projets retenus par le comité de sélection

#### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

La prévision 2020 repose sur une constatation des délais moyens de traitement des dossiers en 2019 majorée par l'augmentation certaine du nombre de dossiers à instruire en 2020. Deux dossiers sont actuellement pendants et six autres dossiers sont attendus pour la fin d'année 2019 et le début de l'année 2020.

Le fonds va connaître une montée en puissance au regard à la fois du nombre de projets susceptibles d'être déposés mais également du nombre d'agents à accompagner dans le cadre de ces projets de réformes. Le fonds sera fortement mobilisé pour accompagner les projets de réforme dans le cadre de la réorganisation du réseau des services déconcentrés de l'État. En outre, des saisines se multiplient pour des projets de transformations d'établissements publics ou de directions d'administration centrale.

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

## 2020 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Total pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>

## 2020 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Total pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>

## 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

## 2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Total pour 2019	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>

## 2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 2 Dépenses de personnel	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	Total pour 2019	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0
<b>Total</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>

## Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines

Programme n° 351 | PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

Titre ou catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
Titre 2 – Dépenses de personnel	40 000 000	40 000 000	0	40 000 000	40 000 000	0
Rémunérations d'activité	40 000 000	40 000 000	0	40 000 000	40 000 000	0
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	10 000 000	10 000 000	0	10 000 000	10 000 000	0
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	10 000 000	10 000 000	0	10 000 000	10 000 000	0
<b>Total</b>	<b>50 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>	<b>50 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>0</b>

## JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total
01 – Accompagnement interministériel Ressources humaines	40 000 000	10 000 000	50 000 000	40 000 000	10 000 000	50 000 000
<b>Total</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>	<b>40 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>50 000 000</b>

## ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Le fonds fonctionne sur la base des projets de transformation RH déposés par les ministères et leurs opérateurs. Les projets de transformation de services sélectionnés par le fonds sont notamment issus des plans de transformation ministériels. Il finance des dépenses de fonctionnement (études préalables, enquêtes, évaluation des compétences, formation...) et des dépenses de personnel (indemnités de départ volontaire, accompagnement indemnitaire des mobilités).

## Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines

Programme n° 351 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION  
DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

## ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2019

Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 (RAP 2018)	Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018	AE LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	CP LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019
0	0	10 000 000	10 000 000	0

## ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

AE	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP au-delà 2022
Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019	CP demandés sur AE antérieures à 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE antérieures à 2020
0	0 0	0	0	0
AE nouvelles pour 2020 AE PLF / AE FDC et ADP	CP demandés sur AE nouvelles en 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020
10 000 000 0	10 000 000 0	0	0	0
<b>Totaux</b>	<b>10 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2020

CP 2020 demandés sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2021 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020
100%	0%	0%	0%

## JUSTIFICATION PAR ACTION

**ACTION n° 01 100,0%****Accompagnement interministériel Ressources humaines**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0
Crédits de paiement	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>	0

## ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de personnel	40 000 000	40 000 000
Rémunérations d'activité	40 000 000	40 000 000
Dépenses de fonctionnement	10 000 000	10 000 000
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	10 000 000	10 000 000
<b>Total</b>	<b>50 000 000</b>	<b>50 000 000</b>

Sur la base des plafonds fixés par le comité de sélection du FAIRH, la prévision de transfert de crédits en gestion pour les pôles 3E des DIRECCTE et pour Météo France s'élève à 2,09 M€.

La création du fond en LFI 2019 et son fonctionnement par appels à projets expliquent la faible consommation de crédits en 2019.

En 2020, la prévision s'établit à 40 M€.

## CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	0	<b>0</b>	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>
Crédits de paiement	0	0	<b>0</b>	40 000 000	10 000 000	<b>50 000 000</b>

L'ensemble des crédits de l'action Accompagnement interministériel « Ressources humaines » est labellisé au titre du Grand plan d'investissement. Le suivi des crédits année après année et en gestion sera facilité par l'existence d'une action unique dédiée au Grand plan d'investissement.

Les dépenses de l'action Accompagnement interministériel « Ressources humaines » s'inscrivent totalement dans la logique du Grand plan d'investissement en accompagnant la réorganisation des services de l'État et de ses opérateurs afin de réduire la dépense publique et ainsi améliorer le potentiel de croissance du pays.

L'exécution au 30 juin 2019 est nulle car aucune dépense n'est directement effectuée sur le programme. La mise à disposition des crédits auprès des bénéficiaires des cofinancements intervient par décret de transfert au 4ème trimestre sur la base des dépenses constatées.





PROGRAMME 352

---

### FONDS POUR L'ACCÉLÉRATION DU FINANCEMENT DES START-UP D'ÉTAT

MINISTRE CONCERNÉ : GÉRALD DARMANIN, MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

Présentation stratégique du projet annuel de performances	58
Objectifs et indicateurs de performance	60
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	64
Justification au premier euro	67

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Nadi BOU HANNA

*Directeur de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)*

Responsable du programme n° 352 : Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État

Le programme 352 - Fonds pour l'accélération du financement des startups d'État - a pour objet de financer l'émergence et le développement de produits et services numériques innovants pour résoudre des problèmes de politiques publiques. Ce programme soutient des projets portés par des agents publics témoins d'irritants dans la relation que les usagers peuvent avoir avec leur administration ou témoins de méthodes de travail internes de faible efficacité ou dégradant la qualité du travail des agents publics. Il finance également l'animation de ces dispositifs d'innovation, et fournit aux équipes un environnement optimal pour réussir leurs projets (mentorat, ressources partagées, bonnes pratiques, retours d'expérience, temps collectifs...).

Les startups d'État contribuent concrètement à la transformation numérique du service public en appliquant aux politiques publiques les pratiques ayant fait leur preuve dans l'économie numérique. En créant des produits et des services de façon incrémentale, au contact des utilisateurs, les startups d'État transforment culturellement les organisations dans lesquelles elles interviennent.

A travers le programme 352, la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) :

- cofinance l'étude, le lancement et le passage à l'échelle de nouveaux produits et services numériques. Avec le cofinancement du lancement de nouveaux services, la DINSIC cherche à faire émerger des problèmes de politiques publiques qui méritent d'être investigués afin de construire des solutions qui améliorent la vie des agents et des usagers. En investissant dans le passage à l'échelle, l'objectif est de sécuriser le déploiement des produits ayant fait la preuve de leur impact. Ce second point répond à un enjeu souvent mal adressé par les administrations publiques pour faire en sorte que tous les bénéficiaires potentiels d'un service y aient effectivement accès ;
- anime une large communauté et une culture opérationnelle de l'innovation contribuant à attirer de nouveaux talents du numérique au sein des administrations ;
- cofinance le recrutement des promotions d'« Entrepreneurs d'Intérêt Général » (EIG) et l'animation et l'accompagnement de leur communauté, experts numériques de la société civile, participent à cette transformation numérique du service public en intégrant, pour quelques mois, des équipes des administrations sur des projets d'innovation et d'amélioration du service public.
- renforce le socle technique sur la base duquel les produits des start-ups d'État et des EIG peuvent être réalisés de façon plus efficiente et porteuse de valeur pour les usagers.

### Les enjeux à venir

L'innovation opérationnelle, portée par la méthode startups d'État et par des initiatives similaires (Entrepreneurs d'intérêt général, notamment), contribue depuis plusieurs années à la transformation numérique de l'État, y compris sur des projets prioritaires du gouvernement (Pass Culture, code du travail numérique, ...).

L'enjeu de ce programme 352, dans sa seconde année d'existence, est de réussir le passage à l'échelle de cette dynamique, à plusieurs titres :

- en développant largement au sein de l'État et des collectivités territoriales la connaissance de ce dispositif et son utilisation par les managers ;
- en accélérant la détection d'opportunités et le lancement de nouvelles startups d'État ;
- en réussissant, pour les produits présentant le plus fort impact (pépite d'État), leur généralisation et leur sécurisation opérationnelle au sein des administrations concernées ;

- en développant des composants techniques mutualisés facilitant la création de nouvelles startups d'État ;
- en étendant le périmètre aux autres acteurs concourant au service public : collectivités territoriales, opérateurs, délégataires de service public.

Cette perspective s'appuiera sur la capacité de la DINSIC à attirer en son sein les talents nécessaires à la réussite de ces initiatives, et à mobiliser autour d'elle un écosystème numérique foisonnant.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

<b>OBJECTIF</b>	<b>Favoriser l'émergence de produits numériques utiles aux usagers et aux agents</b>
INDICATEUR	Nombre de problèmes investigués
INDICATEUR	Nombre de produits lancés par an
INDICATEUR	Nombre de produits abandonnés par an
INDICATEUR	Nombre de produits devenus des services public à impact national majeur au cours de l'année
<b>OBJECTIF</b>	<b>Développer des méthodes de recrutement innovantes pour résoudre des défis publics</b>
INDICATEUR	Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés dans l'année
INDICATEUR	Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général recrutés dans l'administration à la suite de leur défi
INDICATEUR	Nombre d'intrapreneurs formés à la méthode Startup d'État

## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

### OBJECTIF

Favoriser l'émergence de produits numériques utiles aux usagers et aux agents

### INDICATEUR

Nombre de problèmes investigués

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre de problèmes investigués	Nb	NA	NA	42	42	80	80

#### Précisions méthodologiques

Unité : nombre par an

Cet indicateur représente le nombre de Startups d'État qui sont passées par une phase d'investigation de problèmes. Cette démarche d'investigation est lancée en 2019 pour favoriser les chances de succès des nouvelles startups d'Etat. Aidé par l'incubateur, l'agent public (ou l'administration porteuse) vérifie que le problème concerne un public suffisamment large. Il vérifie également qu'un outil numérique pourrait faire disparaître cet irritant et que les obstacles techniques sont surmontables.

#### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les administrations souhaitent mettre à profit l'approche Startup d'État dans le développement de leurs services publics numériques. A cette fin, la hausse des ressources du programme 352 va permettre la montée en puissance de cette action, d'où une augmentation significative de cet indicateur en 2020.

### INDICATEUR

Nombre de produits lancés par an

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre de produits lancés par an	Nb	15	34	19	19	30	30

#### Précisions méthodologiques

Cet indicateur représente la quantité de Startups d'État passées par une phase de construction de produit. L'administration a mis à disposition l'agent public intrapreneur et validé un budget pour une équipe de 2 à 4 personnes, qui constitue dès lors une Startup d'État autonome. Cette startup d'état est responsable de son budget, gère ses ressources humaines et choisit ses outils. Sans cahier des charges, elle lance un service fonctionnel dès les premières semaines de travail. L'objectif est de tester son produit auprès de premiers usagers.

#### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les administrations souhaitent mettre à profit l'approche Startup d'État dans le développement de leurs services publics numériques.

A cette fin, la hausse des ressources du programme 352 va permettre la montée en puissance de cette action, d'où une augmentation significative de cet indicateur en 2020.

**INDICATEUR****Nombre de produits abandonnés par an**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre de produits abandonnés par an	Nb	6	5	3	3	10	10

**Précisions méthodologiques**

Cet indicateur représente la quantité de produits abandonnés au cours de leur vie en tant que Startup d'État. Il permet de mesurer le niveau de risque pris : un faible nombre d'échecs révèle une absence de prise de risque suffisante.

**JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE**

Un taux d'abandon proche de 30% par rapport au nombre de produits lancés est attendu en 2020.

**INDICATEUR****Nombre de produits devenus des services public à impact national majeur au cours de l'année**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre de produits devenus des services public à impact national majeur au cours de l'année	Nb	2	1	1	1	2	2

**Précisions méthodologiques**

Cet indicateur représente la quantité de produits ayant quitté l'incubateur pour s'intégrer dans l'administration porteuse ou devenir juridiquement autonome. Le produit n'est pas mis en maintenance. L'équipe est renforcée pour assurer :

- l'exploitation et l'amélioration du service de manière pérenne ;
- le support aux usagers ;
- l'adaptation aux évolutions des besoins, des technologies ou des réglementations.

**JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE**

Les produits numériques développés selon l'approche Startup d'État prennent de l'ampleur et augmentent leur impact en venant résoudre des problèmes qui gravitent autour d'une politique publique donnée. Parmi les produits lancés, certains auront le potentiel pour produire un impact majeur et devenir de nouveaux services publics numériques. Ces produits, également nommés "scaleups d'Etat", par référence aux startups privées qui connaissent une croissance exponentielle, sont estimés en volume à 5% du total de startups lancées.

**OBJECTIF****Développer des méthodes de recrutement innovantes pour résoudre des défis publics****INDICATEUR****Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés dans l'année**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés dans l'année	Nb	11	28	32	53	50	50

### Précisions méthodologiques

Chaque année, un appel à candidature est ouvert à destination de profils du numérique (notamment développement, science des données, design) qui souhaitent s'impliquer pour une période courte dans le service public. Les candidats postulent à des "défis de transformation numérique" portés par des acteurs publics. La mission Etalab pilote la sélection des candidats.

La sélection a lieu en deux temps : une première présélection est réalisée par l'administration. Un jury composé d'agents publics, d'experts, de membres de la société civile est ensuite organisé. Une fois sélectionnés les lauréats intègrent ensuite les administrations qui portent les défis en signant un contrat de 10 mois. Le nombre d'EIG sélectionnés reflète à la fois l'attractivité du programme auprès de l'administration et profils extérieurs (à condition d'indiquer aussi le nombre de candidatures), la qualité des candidatures (si les prévisions sont atteintes).

### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Cet indicateur rend compte de l'attractivité d'un programme d'entrepreneuriat au sein du service public. Après 3 ans, il a été observé que de plus en plus de profils numériques souhaitaient s'impliquer dans la transformation de l'Etat (voir le sondage mené en juillet 2019 : <https://www.etalab.gouv.fr/resultats-du-sondage-professionnels-du-numerique-vos-metiers-pour-rejoindre-le-service-public>).

La prévision de 2019 a été actualisée pour tenir compte du lancement d'un appel à candidature en juillet 2019 et qui a permis de recruter 21 designers.

Après une première hausse des recrutements en 2018 et 2019, la cible est donc à la hausse pour 2020, afin de constituer un vivier plus important de talents au sein de l'Etat et d'accompagner davantage d'administrations dans des projets innovants. La DINSIC a la volonté de poursuivre cette cible de 50 entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés en 2020 et de diversifier les profils recherchés. Une croissance plus importante du nombre d'entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés serait complexe à atteindre d'ici 2 ans. Il est en effet possible que le vivier de compétences s'épuise. Par exemple, des profils en sciences des données et intelligence artificielle sont très recherchés, y compris dans le secteur privé, et ne se tournent pas toujours vers le service public. Par ailleurs le recrutement des profils, l'accompagnement des projets et des équipes nécessite des ressources en interne qui ne sont pas aujourd'hui présentes.

Il convient donc de maintenir une cible ambitieuse, mais réaliste à 50 personnes sélectionnées par an.

### INDICATEUR

Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général recrutés dans l'administration à la suite de leur défi

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général recrutés dans l'administration à la suite de leur défi	Nb	4	9	8	10	15	20

### Précisions méthodologiques

L'une des ambitions du programme entrepreneurs d'intérêt général (<https://entrepreneur-interet-general.etalab.gouv.fr/>) est de susciter, pour des profils externes à l'administration et experts du numérique, des parcours au sein du service public. Cet indicateur reflète donc la capacité de l'Etat à améliorer sa marque employeur pour des profils numériques, offrir un environnement propice à l'innovation, s'engager dans des projets à fort impact. Il peut également être lu comme un marqueur du taux de transformation de certains projets accompagnés par le programme : en effet, certains entrepreneurs d'intérêt général ont été recrutés à la suite de leur défi afin de faire grandir le projet. C'est le cas du projet Signaux Faibles, qui vise à détecter des entreprises en difficulté à l'aide de données et d'algorithmes. L'une des limites de cet indicateur : il ne reflète pas d'autres modalités de travail avec l'administration. Par exemple, certains anciens entrepreneurs d'intérêt général travaillent ensuite comme entrepreneurs indépendants sur des projets de l'administration. Par ailleurs, cet indicateur comptabilise tous les recrutements, quelle que soit la durée du contrat.

#### Modalités de calcul :

Comptage manuel réalisé auprès de tous les anciens EIG (toutes promotions confondues), réalisé tous les 4 à 6 mois.

### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les 10 mois du programme EIG permettent d'identifier les profils les pertinents à recruter à plus long terme et les opportunités au sein des administrations, ce qui justifie le nombre de recrutements cible : celui-ci correspond à environ 40% de la promotion envisagée en 2020.

A l'issue de chaque promotion, nous observons qu'un peu moins d'un tiers des entrepreneurs d'intérêt général sont recrutés à la suite de leur défi, pour des durées variables. En raison des contraintes et difficultés pour l'administration de pérenniser ce type de profils, il paraît réaliste d'estimer que le nombre de recrutements pour la promotion 2020 sera proportionnel aux précédentes.

## INDICATEUR

### Nombre d'intrapreneurs formés à la méthode Startup d'État

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2020 Prévision	2020 Cible
Nombre d'intrapreneurs formés à la méthode Startup d'État	Nb	43	63	80	80	130	130

#### Précisions méthodologiques

Les données sont le nombre d'intrapreneurs sélectionnés lors d'appels à projets et de recrutement dans des équipes déjà formées. Ces intrapreneurs sont issus des administrations partenaires et rejoignent une équipe pour monter en compétence sur la réalisation de produits informatiques ou simplement pour partager ses compétences métier ou techniques.

#### JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Les administrations souhaitent mettre à profit l'approche Startup d'État dans le développement de leurs services publics numériques.

La hausse des ressources du programme 352 va permettre la montée en puissance de cette action, d'où une augmentation significative de cet indicateur en 2020.

**Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État**

Programme n° 352 | PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

**PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES**

## 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

## 2020 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	9 200 000	4 000 000
<b>Total</b>	<b>9 200 000</b>	<b>4 000 000</b>

## 2020 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	FDC et ADP attendus en 2020
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	11 200 000	4 000 000
<b>Total</b>	<b>11 200 000</b>	<b>4 000 000</b>



## 2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

## 2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	7 200 000	0
<b>Total</b>	<b>7 200 000</b>	<b>0</b>

## 2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 3 Dépenses de fonctionnement	FDC et ADP prévus en 2019
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	2 100 000	0
<b>Total</b>	<b>2 100 000</b>	<b>0</b>

## Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État

Programme n° 352 | PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

Titre ou catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2019	Demandées pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020	Ouverts en LFI pour 2019	Demandés pour 2020	FDC et ADP attendus en 2020
Titre 3 – Dépenses de fonctionnement	7 200 000	9 200 000	4 000 000	2 100 000	11 200 000	4 000 000
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	7 200 000	9 200 000	4 000 000	2 100 000	11 200 000	4 000 000
<b>Total</b>	<b>7 200 000</b>	<b>9 200 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>2 100 000</b>	<b>11 200 000</b>	<b>4 000 000</b>

## JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total	Titre 2 Dépenses de personnel	Autres titres	Total
01 – Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État	0	9 200 000	9 200 000	0	11 200 000	11 200 000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>9 200 000</b>	<b>9 200 000</b>	<b>0</b>	<b>11 200 000</b>	<b>11 200 000</b>

## ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Le fonds pour l'accélération du financement des start-ups d'État a été créée, par amendement en loi de finances 2019. Ce programme est porté par la DINSIC.

Le fonds pour l'accélération du financement des start-ups d'État (FAST) a pour objet d'investir dans des projets d'innovation numérique en lien avec les ministères. Le FAST cofinance le lancement de start-ups d'État en charge de résoudre des problèmes de politiques publiques identifiés par les agents ainsi que des actions concourant à l'efficacité et au succès des produits des startups d'État. Il a également vocation à cofinancer l'intervention d'Entrepreneurs d'Intérêt général, experts du numérique de la société civile venant intervenir quelques mois au sein des administrations sur des projets d'innovation.

## ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME

## ■ PRINCIPALES ÉVOLUTIONS

Aucune évolution n'est opérée au sein du programme 352.

## Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État

Programme n° 352 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION  
DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

## ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2019

Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 (RAP 2018)	Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2018 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018	AE LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	CP LFI 2019 + reports 2018 vers 2019 + prévision de FDC et ADP	Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019
0	818 058	7 969 200	3 213 960	2 000 000

## ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

AE	CP 2020	CP 2021	CP 2022	CP au-delà 2022
Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019	CP demandés sur AE antérieures à 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE antérieures à 2020
2 000 000	2 000 000 0	0	0	0
AE nouvelles pour 2020 AE PLF / AE FDC et ADP	CP demandés sur AE nouvelles en 2020 CP PLF / CP FDC et ADP	Estimation des CP 2021 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2020	Estimation des CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020
9 200 000 4 000 000	9 200 000 4 000 000	0	0	0
<b>Totaux</b>	<b>15 200 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2020

CP 2020 demandés sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2021 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020	CP au-delà de 2022 sur AE nouvelles en 2020 / AE 2020
100%	0%	0%	0%

Le programme 352 présentait, au 31 décembre 2018, un montant de RAP de 818 058 €. Ces restes à payer ont fait l'objet d'une bascule depuis le programme 129.

Dans le cadre du second compte-rendu de gestion 2019 du programme 352, le reste à payer prévisionnel au 31 décembre 2019 est estimé à 1 674 125 €. Ce montant correspond à l'écart entre les engagements attendus en 2019 sur crédits LFI (4 901 035 €) moins les paiements attendus sur crédits LFI (3 226 910 €). Une consommation intégrale des crédits sur fonds de concours est prévue en 2019.

## JUSTIFICATION PAR ACTION

**ACTION n° 01 100,0%****Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État**

	Titre 2	Hors titre 2	Total	FDC et ADP attendus
Autorisations d'engagement	0	9 200 000	<b>9 200 000</b>	4 000 000
Crédits de paiement	0	11 200 000	<b>11 200 000</b>	4 000 000

L'action 1 du programme 352 intègre les crédits de fonctionnement dédiés au financement des startups d'État.

Dans le courant de l'année 2019, l'État a lancé Tech.gouv, le nouveau programme pour accélérer la transformation des politiques publiques et des méthodes de travail dans les administrations grâce aux usages et aux technologies numériques.

Dans ce cadre, l'accélération des startups d'État constitue l'un des principaux leviers de transformation numérique du service public portés par le programme Tech.gouv.

En 2020, les crédits prévus à hauteur de 9,2 M€ en autorisations d'engagements soit 2 M€ de plus qu'en 2019, permettront de poursuivre cette dynamique de transformation numérique. Les 11,2 M€ de crédits de paiement prévus en 2020 permettront de concrétiser les engagements du FAST envers ses partenaires.

Le programme 352 noue, par ailleurs, de nombreux partenariats entre l'État et d'autres entités publiques pour permettre la création de services publics numériques de qualité afin de répondre à des problèmes de politiques publiques rencontrés par les partenaires, ce qui se traduit par un montant de 4 M€ de fonds de concours attendu en 2020, au titre de ces coopérations. La dynamique de conventions de partenariat observée depuis la création du fond et sur l'année 2019 nous ont permis d'affiner nos prévisions pour l'année 2020.

**ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE**

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Dépenses de fonctionnement	9 200 000	11 200 000
Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel	9 200 000	11 200 000
<b>Total</b>	<b>9 200 000</b>	<b>11 200 000</b>

Les crédits de fonctionnement inscrits sur l'action 01 regroupent l'intégralité des dépenses du programme pour la fabrication de nouveaux services numériques dans le cadre de projets et de programmes innovants portés par des administrations publiques, en employant la méthode « startup d'État » ainsi que des actions complémentaires soutenant les startups d'État.

Pour l'exercice 2020, les dépenses de fonctionnement du programme s'élèveront à 9,2 M€ en AE et 11,2 M€ en CP

Appui méthodologique et technique : 4,2 M€ en AE 6,2 M€ en CP

Dans son rôle d'animation d'un réseau d'incubateurs ministériels, la DINSIC mobilise des coaches et des expertises pointues qui accompagnent les agents publics (intrapreneurs) dans la création de services numériques. Ce soutien permet de faire monter en puissance ces agents publics et favorise l'appropriation des méthodes agiles. Cet appui

## Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État

Programme n° 352 | JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

prend également la forme de développement de composants techniques et fonctionnels mutualisés sur des domaines largement partagés entre les startups d'État, afin de raccourcir le cycle de développement des nouvelles startups d'État.

Accélération des startups existantes et soutien à l'émergence de startups : 5 M€ en AE et CP

La DINSIC accompagne l'émergence, l'accélération et l'industrialisation des startups d'État à succès. Au même titre que pour les startups privées, ce soutien financier – complément du soutien méthodologique et technique précité, doit permettre de créer davantage de produits numériques, et de favoriser le changement d'échelle des startups d'État les plus prometteuses.

## CONTRIBUTION AU GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

	Exécution 2019 au 30 Juin			Prévision 2020		
	Titre 2	Hors Titre 2	Total	Titre 2	Hors Titre 2	Total
Autorisations d'engagement	0	1 148 534	<b>1 148 534</b>	0	9 200 000	<b>9 200 000</b>
Crédits de paiement	0	857 852	<b>857 852</b>	0	11 200 000	<b>11 200 000</b>

Les dépenses du fonds pour l'accélération du financement des startups d'Etat ont été labellisées, en 2019, au titre du « Grand plan d'investissement ». Au 30 juin 2019, la contribution au grand plan d'investissement du programme 352, hors fonds de concours, s'élève à 1 148 534 M€ en AE et 857 852 € en CP.

Pour 2020, l'intégralité des crédits du programme 352 est inscrite au titre du « Grand plan d'investissement » sur l'action 0352-01.