

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

2021



PROGRAMME 349

---

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

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

## PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCES

### Thierry LAMBERT

*Délégué Interministériel à la transformation publique*

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

Le programme 349 « fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP), placé sous la responsabilité du délégué interministériel à la transformation publique, 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 est d'investir aujourd'hui pour, demain, réaliser des économies et améliorer l'efficacité de la dépense publique. Le portefeuille global des projets portés par ce programme doit permettre un retour sur investissement élevé en termes d'économies pérennes : un euro investi a vocation à conduire à un euro pérenne d'économies au bout de trois ans. 700 M€ sont prévus sur le quinquennat.

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

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

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

réforme de l'organisation territoriale de l'état. Au total, les financements attribués par le FTAP en 2019 ont atteint un peu moins de 170 M€.

Pour l'année 2020, une nouvelle enveloppe de 200 M€ en AE a été ouverte. La première session a conduit à la sélection de 16 nouveaux lauréats en juin 2020. Ces lauréats bénéficient d'un financement important de 140 M€ en raison de la présence de projets d'envergure répondant directement à des priorités du Gouvernement comme la mise en place d'une identité numérique sécurisée pour faciliter les démarches administratives dématérialisées et la refonte des systèmes d'information de la politique agricole commune. Les opérateurs de l'Etat représentent un tiers des lauréats. De nouveaux lauréats seront sélectionnés à l'automne au titre de la seconde session 2020.

Une nouvelle enveloppe de 50 M€ en AE sera ouverte en 2021, en tant que dernier volet de l'enveloppe totale de 700 M€ dont le fonds a été doté. Le plafond de dépenses en CP pour 2021 atteindra 158,7 M€. Le fonds sera attentif à l'accompagnement des réformes prioritaires du Gouvernement et des orientations du plan de relance : accélération des simplifications administratives pour une plus grande attractivité et une meilleure compétitivité, soutien à l'action publique dans les territoires et notamment au niveau du département en faveur de la relance et de la cohésion territoriales, déploiement du programme d'expérience usagers pour une meilleure qualité du service public, etc.

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>OBJECTIF 1</b> | <b>S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique</b>                   |
| INDICATEUR 1.1    | Efficiences du fonds pour la transformation de l'action publique  |
| <b>OBJECTIF 2</b> | <b>S'assurer de l'efficacité des projets financés</b>   |
| INDICATEUR 2.1    | Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents |
| INDICATEUR 2.2    | Retour sur investissement attendu des projets financés  |

## Fonds pour la transformation de l'action publique

Programme n° 349 | OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

## OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

## OBJECTIF

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

## INDICATEUR

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

(du point de vue du contribuable)

|   | Unité | 2018<br>Réalisation | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Prévision<br>PAP 2020 | 2020<br>Prévision<br>actualisée | 2021<br>Prévision | 2023<br>Cible |
|---|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection | jours | 55*                 | 71                  | 60                            | 98                              | 60                | 60            |
| Pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé au cours de leur année de sélection                            | %     | 26                  | 34                  | Sans objet                    | 60                              | 75                | 75            |

## Précisions méthodologiques

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

Sources des données : direction interministérielle de la transformation publique

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

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

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

Sources des données : direction interministérielle de la transformation publique

Mode de calcul : nombre de lauréats pour lesquels le contrat est signé avant la fin de l'année civile qui a vu leur sélection par le comité de pilotage du FTAP / nombre de lauréats désignés par le comité de pilotage du FTAP (l'année de réunion du comité de pilotage détermine l'année de rattachement des lauréats et donc des résultats)

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Le délai moyen constaté entre la fin de l'appel à projets et la validation des projets lauréats par le comité de pilotage du Fonds 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 moyen s'est établi à 71 jours (69 jours pour la première session de l'appel à projets et 73 jours pour la seconde malgré une phase d'instruction interrompue par les congés d'été). Pour 2020, la phase d'instruction de la première session a été suspendue par le confinement à quelques jours des auditions. Face à la prolongation du confinement, l'instruction a repris et les auditions se sont tenues par visioconférence. Le comité de pilotage a pu être tenu par réunion physique à l'issue du confinement. Le délai d'instruction s'établit donc à 123 jours. La seconde session est actuellement en cours. La date-limite de dépôt des dossiers était fixée au 31 juillet. L'instruction a réellement commencé à l'issue des congés d'été des différentes directions instructrices. L'objectif d'un comité de pilotage mi-octobre permet d'estimer une durée de sélection de 74 jours pour la session, soit une durée moyenne pour les deux sessions de l'année 2020 de 98 jours.

Pour l'année 2021, l'objectif initial d'un délai d'instruction moyen en 60 jours est rétabli.

Un sous-indicateur relatif au pourcentage de lauréats pour lesquels le contrat est signé avant la fin de l'année civile de leur sélection est créé. Il permettra de rendre compte de la durée de la rédaction et de la signature du contrat, étape de la vie des projets qui est souvent à l'origine d'une sous-consommation des crédits. En effet, la signature du contrat

conditionne la mise à disposition des crédits de la première année. Reconstitué pour les années précédentes, ce pourcentage s'établit à 26 % pour 2018 et 34 % pour 2019. Le résultat pour l'année 2018 est expliqué par les délais nécessaires à la mise en place du dispositif de contractualisation sur la première année d'existence du FTAP ainsi que sur un comité de sélection tardif pour la seconde session (31 octobre). Les résultats pour l'année 2019 connaissent une progression positive témoignant d'une meilleure appropriation du Fonds par tous les acteurs concernés, porteurs de projets et secrétariat du FTAP. Cependant, des marges importantes de progrès existent encore. Pour 2020, un quart des contrats de la première session sont déjà signés ou en cours de signature deux mois après leur sélection. Pour la seconde session 2020, en raison de la crise sanitaire, la date-limite de candidature a été reportée du 5 juin au 31 juillet et la date du comité de pilotage a été reportée de fin juillet à mi-octobre. La tenue tardive dans l'année du comité de pilotage pourrait atténuer les résultats du sous-indicateur. Pour l'année 2021, une attention renforcée sera accordée au délai de contractualisation afin de permettre aux projets de démarrer et de délivrer leurs effets dans les meilleurs délais. Le rythme des sessions pourrait être revu pour conduire à des sélections plus tôt dans l'année. Un objectif de 75 % est donc visé.

## OBJECTIF

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

## INDICATEUR

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

(du point de vue du citoyen)

|   | Unité | 2018<br>Réalisation | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Prévision<br>PAP 2020 | 2020<br>Prévision<br>actualisée | 2021<br>Prévision | 2023<br>Cible |
|---|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers | %     | 84                  | 59                  | Sans objet                    | 55                              | 70                | 70            |
| Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de travail des agents  | %     | 87                  | 91                  | Sans objet                    | 90                              | 60                | 60            |

#### Précisions méthodologiques

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

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

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

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

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

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

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

## JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Lors de la première année du Fonds, en 2018, les sélections ont abouti au financement d'un nombre élevé de projets qui avaient un impact à la fois sur les usagers (citoyens ou partenaires de l'administration porteuse) et sur les agents. Ainsi, 84 % des projets lauréats se traduisaient par une amélioration de la qualité de service aux usagers comme la dématérialisation des déclarations foncières, celle des procédures administratives du ministère de la culture ou la création du code du travail numérique. 87 % des projets avaient un impact sur les agents : simplification des processus financiers de l'Etat, aide au ciblage de la fraude fiscale, plateforme de formation en ligne des agents de l'État, etc.

L'année 2019 a été marquée par un recentrage des projets déposés, et donc des projets sélectionnés, sur l'amélioration des procédures internes. Les administrations ont ainsi plutôt présenté des projets de transformation de leurs applications et processus internes, projets plus à même de générer les économies attendues. La proportion de projets avec un impact sur la qualité de service aux usagers a reculé à 59 % alors que la part des projets ayant un impact sur la qualité de travail des agents est restée à des niveaux élevés, à 91 % : laboratoire d'innovation commun à plusieurs universités pour simplifier leurs processus de gestion, conception du nouveau poste de travail des enquêteurs de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, transformation interne du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), traitement d'image par intelligence artificielle pour fiabiliser les bases de la fiscalité directe locale, création d'un pôle d'exploitation de données au sein de la direction générale des douanes et droits indirects, etc.

Pour la première session de l'année 2020, la tendance se confirme : la part des projets orientés directement vers les usagers diminue de nouveau et passe sous le seuil de 50 % avec malgré tout des projets importants comme la refonte des systèmes d'information de la PAC, le développement de l'identité numérique régaliennne et les bracelets anti-rapprochement.

Pour l'année 2021, le cahier des charges insistera sur l'orientation usagers pour viser une cible de plus des deux tiers des lauréats avec un impact usagers, tout en continuant à fournir un soutien aux projets améliorant le quotidien des agents.

## INDICATEUR

### 2.2 – Retour sur investissement attendu des projets financés

(du point de vue du contribuable)

|  | Unité | 2018<br>Réalisation | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Prévision<br>PAP 2020 | 2020<br>Prévision<br>actualisée | 2021<br>Prévision | 2023<br>Cible |
|--|-------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Retour sur investissement attendu des projets financés |       | 1,7                 | 1,4                 | 1                             | 1,3                             | 1                 | 1             |

#### Précisions méthodologiques

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

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

Cette méthode de calcul du rendement permet d'évaluer l'atteinte de la cible d'un euro d'économie annuelle pérenne pour chaque euro investi par le FTAP, fixée par le rapport du Grand plan d'investissement remis au Premier ministre en septembre 2017.

## 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.

### Réalisation 2019

Sur la base des contrats signés en 2018 et en 2019 avec les porteurs de projets, une économie pérenne d'environ 1,4 euro serait permise par chaque euro investi par le FTAP.

### Prévision 2020

Sur la base des contrats signés en 2018, en 2019 et en 2020 (à ce jour ainsi que ceux attendus avant la fin de l'année), une économie pérenne d'environ 1,3 euro serait permise par chaque euro investi dans le FTAP.

### Prévision 2021 et cible

Les retours sur investissement attendus de l'ensemble des lauréats déjà sélectionnés sont très positifs. Ils permettent d'ores et déjà d'atteindre et de dépasser, a priori, la cible fixée par le rapport sur le Grand plan d'investissement publié

en septembre 2017. L'objectif final restant de couvrir par des économies pérennes les montants investis par le Fonds, un ROI cible de 1 est maintenu pour 2021.

L'estimation des économies doit néanmoins être prise 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, un tiers du quantum d'économies contractualisées à ce jour repose sur deux projets, ce qui renforce la volatilité de la prévision.



## Fonds pour la transformation de l'action publique

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

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

## 2021 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS DEMANDÉS

## 2021 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action    | Titre 2<br>Dépenses de personnel | Titre 3<br>Dépenses de fonctionnement | Titre 5<br>Dépenses d'investissement | Titre 6<br>Dépenses d'intervention | Total pour 2021   | FdC et AdP attendus en 2021 |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 5 000 000                        | 26 100 000                            | 15 300 000                           | 3 600 000                          | <b>50 000 000</b> | 0                           |
| <b>Total</b>   | <b>5 000 000</b>                 | <b>26 100 000</b>                     | <b>15 300 000</b>                    | <b>3 600 000</b>                   | <b>50 000 000</b> | <b>0</b>                    |

## 2021 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action    | Titre 2<br>Dépenses de personnel | Titre 3<br>Dépenses de fonctionnement | Titre 5<br>Dépenses d'investissement | Titre 6<br>Dépenses d'intervention | Total pour 2021    | FdC et AdP attendus en 2021 |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action publique | 5 000 000                        | 83 021 592                            | 59 960 039                           | 10 762 058                         | <b>158 743 689</b> | 0                           |
| <b>Total</b>   | <b>5 000 000</b>                 | <b>83 021 592</b>                     | <b>59 960 039</b>                    | <b>10 762 058</b>                  | <b>158 743 689</b> | <b>0</b>                    |

## 2020 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LOI DE FINANCES INITIALE)

## 2020 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action    | Titre 2<br>Dépenses de personnel | Titre 3<br>Dépenses de fonctionnement | Titre 5<br>Dépenses d'investissement | Titre 6<br>Dépenses d'intervention | Total pour 2020    | FdC et AdP prévus 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<br>Dépenses de personnel | Titre 3<br>Dépenses de fonctionnement | Titre 5<br>Dépenses d'investissement | Titre 6<br>Dépenses d'intervention | Total pour 2020    | FdC et AdP prévus 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

## PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR TITRE ET CATÉGORIE

| Titre ou catégorie  | Autorisations d'engagement |                     |                             | Crédits de paiement      |                    |                             |
|---|----------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|
|   | Ouvertes en LFI pour 2020  | Demandées pour 2021 | FdC et AdP attendus en 2021 | Ouverts en LFI pour 2020 | Demandés pour 2021 | FdC et AdP attendus en 2021 |
| Titre 2 – Dépenses de personnel                           | 10 000 000                 | 5 000 000           | 0                           | 10 000 000               | 5 000 000          | 0                           |
| Rémunérations d'activité                                  | 10 000 000                 | 5 000 000           | 0                           | 10 000 000               | 5 000 000          | 0                           |
| Titre 3 – Dépenses de fonctionnement                      | 69 350 000                 | 26 100 000          | 0                           | 71 398 590               | 83 021 592         | 0                           |
| Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel | 69 350 000                 | 26 100 000          | 0                           | 71 398 590               | 83 021 592         | 0                           |
| Titre 5 – Dépenses d'investissement                       | 69 350 000                 | 15 300 000          | 0                           | 71 398 590               | 59 960 039         | 0                           |
| Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État       | 7 705 556                  | 1 683 000           | 0                           | 7 933 177                | 6 595 604          | 0                           |
| Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État     | 61 644 444                 | 13 617 000          | 0                           | 63 465 413               | 53 364 435         | 0                           |
| Titre 6 – Dépenses d'intervention                         | 51 300 000                 | 3 600 000           | 0                           | 52 815 395               | 10 762 058         | 0                           |
| Transferts aux autres collectivités                       | 51 300 000                 | 3 600 000           | 0                           | 52 815 395               | 10 762 058         | 0                           |
| <b>Total</b>  | <b>200 000 000</b>         | <b>50 000 000</b>   | <b>0</b>                    | <b>205 612 575</b>       | <b>158 743 689</b> | <b>0</b>                    |

## JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

## ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

| Numéro et intitulé de l'action<br>ou de la sous-action    | Autorisations d'engagement          |                   |                   | Crédits de paiement                 |                    |                    |
|---|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
|   | Titre 2<br>Dépenses<br>de personnel | Autres titres     | Total             | Titre 2<br>Dépenses<br>de personnel | Autres titres      | Total              |
| 01 – Fonds pour la transformation de l'action<br>publique | 5 000 000                           | 45 000 000        | 50 000 000        | 5 000 000                           | 153 743 689        | 158 743 689        |
| <b>Total</b>  | <b>5 000 000</b>                    | <b>45 000 000</b> | <b>50 000 000</b> | <b>5 000 000</b>                    | <b>153 743 689</b> | <b>158 743 689</b> |

## Fonds pour la transformation de l'action publique

Programme n° 349 JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

## DÉPENSES PLURIANNUELLES

## ÉCHÉANCIER DES CRÉDITS DE PAIEMENT (HORS TITRE 2)

## ESTIMATION DES RESTES À PAYER AU 31/12/2020

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2019 (RAP 2019) | Engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2019 y.c. travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2019 | AE (LFI + LFRs) 2020 + reports 2019 vers 2020 + prévision de FdC et AdP | CP (LFI + LFRs) 2020 + reports 2019 vers 2020 + prévision de FdC et AdP | Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2020 |
| 47 880 021   | 0  | 544 523 095   | 195 612 575   | 396 790 541   |

## ÉCHÉANCIER DES CP À OUVRIR

| AE  | CP 2021  | CP 2022  | CP 2023  | CP au-delà de 2023  |
|---|--|--|--|---|
| Évaluation des engagements non couverts par des paiements au 31/12/2020 | CP demandés sur AE antérieures à 2021<br>CP PLF<br>CP FdC et AdP | Estimation des CP 2022 sur AE antérieures à 2021 | Estimation des CP 2023 sur AE antérieures à 2021 | Estimation des CP au-delà de 2023 sur AE antérieures à 2021 |
| 396 790 541   | 144 820 799<br>0   | 144 999 832                                      | 85 787 177                                       | 21 182 733  |
| AE nouvelles pour 2021<br>AE PLF<br>AE FdC et AdP                       | CP demandés sur AE nouvelles en 2021<br>CP PLF<br>CP FdC et AdP  | Estimation des CP 2022 sur AE nouvelles en 2021  | Estimation des CP 2023 sur AE nouvelles en 2021  | Estimation des CP au-delà de 2023 sur AE nouvelles en 2021  |
| 45 000 000<br>0   | 8 922 890<br>0   | 14 946 498                                       | 10 468 757                                       | 10 661 855  |
| <b>Totaux</b>   | <b>153 743 689</b>   | <b>159 946 330</b>                               | <b>96 255 934</b>                                | <b>31 844 588</b>   |

## CLÉS D'OUVERTURE DES CRÉDITS DE PAIEMENT SUR AE 2021

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| CP 2021 demandés sur AE nouvelles en 2021 / AE 2021 | CP 2022 sur AE nouvelles en 2021 / AE 2021 | CP 2023 sur AE nouvelles en 2021 / AE 2021 | CP au-delà de 2023 sur AE nouvelles en 2021 / AE 2021 |
| 19,83 %   | 33,21 %                                    | 23,26 %                                    | 23,69 %   |

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. Le niveau des engagements non couverts par des paiements est lié à la dimension pluriannuelle du Fonds. Malgré les échéanciers théoriques contractualisés avec les lauréats, la consommation réelle des crédits dépend du rythme de déploiement du projet, avec parfois des éléments exogènes imprévus (nouvelle priorité, crise sanitaire, etc.).

## JUSTIFICATION PAR ACTION

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

|                            | Titre 2   | Hors titre 2 | Total              | FdC et AdP attendus |
|----------------------------|-----------|--------------|--------------------|---------------------|
| Autorisations d'engagement | 5 000 000 | 45 000 000   | <b>50 000 000</b>  | 0                   |
| Crédits de paiement        | 5 000 000 | 153 743 689  | <b>158 743 689</b> | 0                   |

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

Les 30 projets lauréats des appels à projets 2018, portés aussi bien par des administrations centrales que par les services déconcentrés de l'État ou encore par ses opérateurs, poursuivent en 2020 leur déploiement et les effets pourront être constatés à l'occasion du suivi annuel réalisé début 2021. L'année 2019 a connu la désignation de 32 nouveaux lauréats. Plus de la moitié de ces projets ont pu être lancés dans les six mois suivant leur sélection. L'enveloppe supplémentaire de 200 M€ ouverte par la LFI pour 2020, a permis de sélectionner 16 premiers lauréats début juin et de lancer un second appel à projets.

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

Sélection des projets

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

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

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

1. L'ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et des conditions de travail des agents ;
2. Le caractère stratégique et novateur du projet proposé, en cohérence avec l'action du Gouvernement en matière de transformation publique (cohérence avec les priorités stratégiques ministérielles ou interministérielles, notamment déclinées dans les réformes prioritaires (OVQ), dans les feuilles de route ministérielles, dans les décisions du comité interministériel de la transformation publique (CITP) ainsi que dans les plans de transformation) ;
3. Des économies substantielles et pérennes permises par le projet, avec une cible de rendement d'un euro pérenne d'économies trois ans après l'investissement pour un euro investi par le FTAP ;
4. La qualité de la gouvernance et des moyens de conduite du projet ;

5. Pour les projets spécifiquement numériques, la conformité aux principes de l'État plateforme.

#### Conclusion des contrats de transformation

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

#### Projets lauréats

Les appels à projets ont permis de sélectionner 33 lauréats en 2018 (avec des abandons depuis) et 32 lauréats en 2019. 16 nouveaux lauréats ont été sélectionnés en juin dernier au titre de la première session de l'appel à projets 2020. 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, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) ou le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

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

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

#### Budgétisation pour 2021

A enveloppe constante de 700 M€ sur le quinquennat, les 50 M€ d'autorisations d'engagement (AE) de l'année 2021 permettront de poursuivre et d'amplifier la dynamique initiée depuis 2018, à travers de nouveaux appels à projets. En parallèle, le projet de loi de finances pour 2021 prévoit l'ouverture de 158,7 M€ de crédits de paiement (CP) pour couvrir les besoins de décaissement des projets lauréats des appels à projets 2018, 2019 et 2020 ainsi que ceux des projets qui seront sélectionnés en 2021.

## ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

| Titre et catégorie  | Autorisations<br>d'engagement | Crédits<br>de paiement |
|---|-------------------------------|------------------------|
| Dépenses de personnel                                     | 5 000 000                     | 5 000 000              |
| Rémunérations d'activité                                  | 5 000 000                     | 5 000 000              |
| Dépenses de fonctionnement                                | 26 100 000                    | 83 021 592             |
| Dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel | 26 100 000                    | 83 021 592             |
| Dépenses d'investissement                                 | 15 300 000                    | 59 960 039             |
| Dépenses pour immobilisations corporelles de l'État       | 1 683 000                     | 6 595 604              |
| Dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État     | 13 617 000                    | 53 364 435             |
| Dépenses d'intervention                                   | 3 600 000                     | 10 762 058             |
| Transferts aux autres collectivités                       | 3 600 000                     | 10 762 058             |
| <b>Total</b>  | <b>50 000 000</b>             | <b>158 743 689</b>     |