



# GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

---

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

20 juin 2018

2<sup>ème</sup> appel à Projets

Cahier des charges



## 1. Contexte et objectifs de l'appel à projet

Comme tous les producteurs de services, **la sphère publique est appelée à connaître des transformations de grande ampleur** pour s'adapter aux évolutions de la société, aux attentes des usagers et des agents publics. Les administrations doivent donc saisir les opportunités qu'apportent les nouvelles technologies pour se transformer.

**Cette transformation de l'action publique est engagée dans le cadre du grand programme Action publique 2022** qui vise à améliorer la qualité de service pour les citoyens et les entreprises, à offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics et à accompagner la baisse des dépenses publiques.

**Ces objectifs ambitieux impliquent de repenser profondément et durablement les missions** et surtout les modes d'action des acteurs publics (État, opérateurs, collectivités territoriales et organismes de sécurité sociale) afin de mettre en œuvre les transformations nécessaires.

Or, **aucune transformation ambitieuse ne peut réussir sans investissement** pour concevoir et développer les nouveaux modes de faire et accompagner le changement.

C'est pour cela que le gouvernement a décidé - au titre du **Grand plan d'investissement** annoncé par le Premier ministre le 25 septembre 2017 - de mettre en place un « **Fonds pour la transformation de l'action publique** » (FTAP), doté de **700 millions d'euros sur cinq ans**, dont 200 M€ d'autorisations d'engagement en 2018<sup>1</sup>.

Destiné à mieux armer les administrations publiques pour mener à bien leurs projets de réformes et de transformation, ce fonds finance, sur la base d'appels à projets, les coûts d'investissement nécessaires à la **mise en œuvre de réformes structurelles** à fort potentiel d'amélioration du service rendu et de réduction durable des dépenses publiques.

Cet appel à projets a une vocation large, non thématique. Une **enveloppe de 74 M€ d'autorisations d'engagement est réservée au titre de ce deuxième appel à projets, pour versement des crédits de paiement à partir de 2019.**

Il pourra en particulier financer :

- **des concentrateurs regroupant des « petits » projets innovants** afin de stimuler toutes les initiatives de transformation publique, y compris au niveau local et sur des périmètres modestes, en particulier les projets dont le montant est inférieur au seuil de 500 000 €. Dans ce cas, une présentation des projets identifiés ainsi que la documentation du retour sur investissement associé à ces projets devront être joints au dossier ;
- **des projets s'inscrivant dans le cadre des plans de transformation ministériels.**

## 2. Critères d'éligibilité des projets

**Les projets pouvant recevoir un financement par le fonds doivent respecter les critères suivants :**

- Ils poursuivent les **objectifs stratégiques du fonds, en cohérence avec le programme Action publique 2022.**

<sup>1</sup> La loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances initiale pour 2018 crée un nouveau programme 349 « Fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP), constituant un des programmes de la nouvelle mission « Action et transformation publiques ».

- Ils permettent de réaliser des **économies budgétaires significatives**, qui doivent être mesurables et pérennes.
- Ils sont **portés par l'État et ses opérateurs**, plus spécifiquement par le ou les directeurs porteurs des dépenses et des économies attendues, Des projets portés par d'autres administrations publiques (administrations publiques locales et de sécurité sociale), de concert avec l'État, pourront aussi être financés sous réserve qu'ils soient financés en partie par l'Etat (hors FTAP) et permettent des économies significatives et mesurables pour l'Etat.

- Ils ont **une taille adaptée** pour avoir un impact en termes de modernisation de l'action publique.

Pour cette raison, **un montant minimal de 500 000 € et un montant maximal de 50 M€** ont été définis pour le coût global du projet (et non pour le financement demandé au FTAP).

Dans ce cadre, certains projets peuvent se constituer sous la forme de **concentrateurs de projets plus petits**, tout particulièrement de projets inférieurs au seuil de 500 000 €, afin de soutenir par exemple des projets à fort impact mais dont le déploiement implique la conduite de multiples projets de petite taille. Dans ce cas, une présentation des projets identifiés, ainsi que la documentation du retour sur investissement associé à ces projets devront être joints au dossier.

- Ils sont 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.
- Ils **doivent être cofinancés** par le ou les porteurs de projet.

#### **Typologie illustrative de projets de transformation pouvant être financés par le FTAP**

- **les projets relatifs à la transformation des modes d'action publique et des administrations par le numérique** : création de services numériques, refonte de processus s'appuyant sur des outils numériques ;
- **les chantiers de mutualisation des ressources et des dépenses** (optimisation budgétaire) : mise en place de centres de services partagés, mise en place de dispositifs d'économies à grande échelle ;
- **les projets d'innovation** : financement d'expérimentations à très haut potentiel d'amélioration des services publics ;
- **les projets de réorganisation, de fusion et de refonte des périmètres / missions** : suppression de doublons intra et inter administrations, accompagnement RH

### **3. Principes de sélection des projets**

**Les projets sont sélectionnés par vagues d'appels à projets**, afin de permettre une comparaison des projets entre eux et d'en optimiser ainsi la sélection par le comité de pilotage présidé par le ministre de l'action et des comptes publics.

En cohérence avec les règles d'éligibilité du fonds, **les principes de sélection des projets reposent sur les 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**, mesurée par des enquêtes, des sondages ou toute méthode permettant de documenter les améliorations à apporter et d'analyser le retour des utilisateurs ;
- **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** qui peuvent être appréciés notamment au regard de l'expérience de l'équipe projet, de sa composition (en particulier l'association de l'ensemble des partenaires du projet) et de son agilité.
- **5. Pour les projets spécifiquement numériques, la conformité aux principes de l'Etat plateforme**, qui recouvrent essentiellement la mise en œuvre de méthodes permettant une confrontation rapide du produit avec ses utilisateurs et la recherche au plus tôt du maximum de la valeur attendue, la prise en compte opérationnelle de l'enjeu de médiation numérique et la facilitation de l'appropriation du projet par les agents à travers des actions de formation ou de conduite du changement.

**Une attention particulière sera portée par le comité de pilotage** à la précision des informations apportées pour éclairer chacun des critères précités :

<b>Critère 1 - Économies substantielles permises par le projet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Retour sur investissement</b> <i>Quelles économies pérennes sont générées par cet investissement ?</i></li> </ul>	<p><b>Éléments de justification à apporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût global du projet</li> <li>• Description détaillée, pour chaque année (au moins sur 3 ans), de la dépense à politique inchangée (hors projet de transformation), et des économies attendues, détaillées par catégories (T2/dépenses de personnel, T3/dépenses de fonctionnement, T5/dépenses d'investissement, T6/dépenses d'intervention) et par action budgétaire (ou ligne budgétaire pour les opérateurs)</li> <li>• Description détaillée des hypothèses retenues et des méthodes de calcul pour les chiffrages</li> </ul>
<b>Critère 2 - Ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et des conditions de travail des agents</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Niveau d'ambition pour les usagers</b></li> <li>• <b>Niveau d'ambition pour les agents</b></li> </ul>	<p><b>Éléments de justification à apporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéfices attendus et résultats quantitatifs et qualitatifs escomptés pour les usagers et les agents (en indiquant une estimation du nombre de bénéficiaires concernés)</li> </ul>

<b>Critère 3 - Caractère stratégique et novateur du projet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alignement avec les orientations stratégiques ministérielles ou interministérielles</b> <i>En quoi le projet permet-il de transformer l'action publique ?</i></li> <li>• <b>Caractère novateur du projet</b></li> </ul>	<p><b>Éléments de justification à apporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de l'importance que revêt le projet dans la mise en œuvre des orientations stratégiques concernées (par exemple : feuilles de routes ministérielles, plans de transformation, décisions du CITP)</li> <li>• Bénéfices nouveaux apportés grâce à l'apport financier du FTAP par rapport aux éventuels financements précédemment attribués (effet levier du fonds)</li> </ul>
<b>Critère 4 – Qualité de la gouvernance et des moyens de conduite du projet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétences et dimensionnement de l'équipe projet</b> <i>Dans quelle mesure la constitution de l'équipe projet garantit l'atteinte des objectifs du projet ?</i></li> <li>• <b>Dispositif de cofinancement</b> <i>Le principe de cofinancement est-il respecté ?</i></li> <li>• <b>Gouvernance et démarche projet</b> <i>Dans quelle mesure la démarche proposée permet de répondre aux risques ?</i></li> </ul>	<p><b>Éléments de justification à apporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des rôles, des responsabilités et des niveaux d'engagement associés</li> <li>• Présentation du montage financier du projet et de la capacité des cofinanceurs à supporter les coûts du projet à leur charge ? Présentation des rôles, responsabilités et niveaux d'engagement des acteurs mobilisés</li> <li>• Présentation des besoins et des risques identifiés en matière de gouvernance du projet</li> </ul>
<b>Critère 5 – Pour les projets numériques, la conformité aux principes de l'Etat plateforme</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les usagers au cœur de la démarche</b></li> <li>• <b>Confrontation rapide aux usagers, méthode agile</b></li> <li>• <b>Simplification des démarches/ processus de travail</b> (<i>Ex : dites-le nous une fois, nouveau service en ligne</i>)</li> <li>• <b>Exploitations et partage avec d'autres entités de données et fonctionnalités</b> (<i>APIfication</i>)</li> <li>• <b>Prise en compte de l'inclusion numérique et accompagnement de la transformation numérique des agents et des usagers</b></li> <li>• <b>Articulation du projet avec le Système d'Information de l'Etat</b></li> </ul>	<p><b>Éléments de justification à apporter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation et justifications des méthodes de gestion de projet employées dans le cadre du respect des principes clés de succès de tout projet</li> <li>• Présentation des modalités d'association des diverses parties prenantes au projet</li> <li>• Présentation de l'articulation avec les briques SI de l'Etat et autres projets existants</li> <li>• Présentation de la démarche d'urbanisation/ mutualisation</li> </ul>

## 4. Financement des projets

**Le financement par le FTAP est assuré par le programme 349** « Fonds pour la transformation de l'action publique », placé sous la responsabilité de la direction du budget.

Les versements pour chacun des projets seront programmés par tranche et par acteur du projet. Ils sont conditionnés au **respect du contrat de transformation** (*cf. infra*) et en particulier, des modalités de suivi mentionnées dans ce dernier.

Au sein de ce programme sont constituées des unités opérationnelles (UO) correspondant à chaque périmètre ministériel. **Une convention de délégation de gestion est établie entre la direction du budget et les secrétaires généraux des ministères** pour leur confier la responsabilité sur une UO de ce programme. Pour les projets portés par des opérateurs, les crédits transiteront par l'UO du ministère sectoriel concerné.

Après la sélection d'un projet porté par un ministère, ou par un opérateur sous la tutelle de ce ministère, **les crédits correspondants sont délégués depuis le budget opérationnel de programme (BOP) central vers l'UO correspondante.**

Le financement apporté par le FTAP repose sur le principe d'**un co-financement des coûts d'investissement au sens large** (système d'information, formation, frais de mise en place de nouveaux systèmes, coûts de réorganisation...) **et sur des dépenses de fonctionnement concourant aux actions de transformation** engagées par les porteurs de projet.

Sur la base d'une étude au cas par cas, **peuvent être éligibles au financement du FTAP des coûts non pérennes spécifiquement liés à la mise en œuvre des actions de transformation :**

- les charges internes (coût RH) ;
- les charges externes (recours à des prestations intellectuelles, prestations techniques) ;  
l'équipement.

## 5. Suivi des projets et gouvernance

**Le comité de pilotage du FTAP, présidé par le ministre de l'action et des comptes publics,** supervise la mise en œuvre du fonds et sélectionne les projets financés. Il est notamment composé de la **direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**, du **secrétariat général pour l'investissement (SGPI)**, de la **direction du budget (DB)**, du secrétariat d'État au numérique, qui est associé aux décisions s'agissant des projets numériques de l'État, ainsi que de personnalités qualifiées.

Il se réunit à un rythme régulier afin :

- d'analyser les dossiers présentés pour les appels à projets en cours ;
- de sélectionner les projets lauréats ;
- de valider le lancement des appels à projets ;
- de suivre l'exécution des projets financés et la stratégie du fonds.

**Le secrétariat du fonds** est assuré par la **direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**, en lien avec le **secrétariat général pour l'investissement (SGPI)** et la **direction du budget (DB)**. Il est en charge de l'animation et de la promotion des appels à projets auprès des acteurs publics, du recueil des réponses, de l'instruction des projets proposés en amont du comité de pilotage, de la négociation des contrats de transformation avec les lauréats et du suivi de leur exécution.

À ce titre, à l'issue de la sélection des projets, il travaille conjointement avec les porteurs de projets retenus pour établir **le contrat de transformation**, qui engage le service bénéficiaire sur des résultats mesurables et indique la contrepartie en termes des gains de productivité dégagés.

En particulier, **le contrat définit** :

- le périmètre et les objectifs du projet de transformation mené ;
- le calendrier général prévisionnel du projet, sa gouvernance et ses modalités de réalisation
- les besoins de financement du projet de transformation et les modalités exactes de ce financement ;
- le détail des dépenses éligibles à l'intervention du fonds ;
- les économies permises par le fonds, au regard de la dépense à politique inchangée (sans la réalisation du projet de transformation), et le calcul d'un taux de retour sur investissement, comparé à la cible d'un euro d'économies pérennes obtenu trois ans après l'investissement d'un euro octroyé par le FTAP ;
- les modalités de suivi ainsi que les critères et modalités d'évaluation du projet (indicateurs d'exécution et de résultat) ;
- le calendrier prévisionnel de versement des aides ;

**Les projets présentent dès le départ des indicateurs de suivi et d'évaluation** permettant d'apprécier leurs résultats et leur impact. Toute difficulté majeure dans la réalisation du projet est portée à la connaissance du secrétariat du FTAP puis du comité de pilotage, qui se réserve le droit de suspendre ou d'interrompre les financements. Le contrat de transformation peut, par ailleurs, être revu en cours de projet en tant que de besoin.

**Un dispositif de suivi régulier de l'effet de levier, qualitatif et quantitatif, des actions financées dans le cadre du fonds** est mis en place par le secrétariat du fonds. Il donne lieu à **un rapport annuel qui est adressé chaque année au mois de mai au Premier ministre**. Ce rapport présente les appels à projets réalisés, le portefeuille de projets sélectionnés, l'avancement de ces derniers, la consommation budgétaire du fonds et l'analyse des impacts, notamment en termes d'économies générées.

## 6. Modalités administratives de mise en œuvre

### 6.1. Calendrier de l'appel à projet

**Les dossiers de soumission devront être déposés**, sous forme électronique, impérativement avant la clôture de l'appel à projets, soit **le jeudi 20 septembre 2018 à minuit**.

**La sélection des projets**, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation, fera l'objet d'une prise de contact avec les entités porteuses de projet lauréats et d'une communication **en novembre 2018**.

### 6.2. Modalités de soumission

#### 6.2.1. Adresse de publication

L'adresse de publication des appels à projets est : [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

### **6.2.2. Demandes de renseignements**

Des questions peuvent être posées directement à l'adresse électronique suivante : [fondsdetransformation@modernisation.gouv.fr](mailto:fondsdetransformation@modernisation.gouv.fr).

### **6.2.3. Modalités de dépôts des dossiers**

Les porteurs de projets sont invités à saisir leur dossier de candidature (*cf. le modèle de formulaire à compléter en ligne en annexe*) en se connectant au site : <https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/fondsdetransfo2>



## Annexe : trame du dossier de candidature

Les éléments du dossier de candidature sont à compléter en ligne (cf. infra). Ils ne doivent pas dépasser l'équivalent de 20 pages word.

### Intitulé du projet

#### Résumé du projet en 10 lignes

#### I- Présentation du projet de transformation

- Présentation du contexte et des besoins identifiés conduisant à la mise en œuvre du projet
- Présentation des objectifs principaux et du périmètre du projet
- Description de l'importance que revêt le projet dans la mise en œuvre priorités stratégiques ministérielles ou interministérielles
- Description détaillée des actions proposées pour la réalisation des objectifs
- Eléments nouveaux apportés par l'apport financier du fonds par rapport aux éventuels financements précédemment attribués (effet levier du fonds)
- Présentation des risques anticipés (politique, technique, organisationnel, sociétal, juridique)
- Présentation des conditions et des facteurs clés de succès

#### II - Bénéfices attendus (*autres que financiers*)

- Attentes des acteurs concernés (agents /usagers)
- Estimation du nombre de bénéficiaires potentiels
- Impact attendu concernant :
  - l'environnement de travail des agents
  - la qualité de service rendu aux citoyens

#### III - Plan de financement du projet et retour sur investissement attendu

- Coût global du projet
- Présentation précise de la nature des dépenses et de leur imputation budgétaire
- Description détaillée de la dépense à politique inchangée (sans projet de transformation)
- Description détaillée, pour chaque année, des économies permises par le projet, détaillées par catégorie (T2, T3, T6) et par action ou ligne budgétaire

#### IV - Gouvernance et moyens de conduite du projet

- Présentation des entités porteuses de projets et de la pertinence du partenariat
- Composition de l'équipe et rôles clés (acteurs et compétences mobilisées)
- Modalités d'association des agents / citoyens
- Principales étapes et méthodologie retenue pour mener le projet (calendrier détaillé prévisionnel, jalons et réalisations clés, indicateurs de mesure des résultats à chaque étape...)

#### V- Indicateurs d'impact (budgétaires, usagers, agents)

#### VI -Parties prenantes

Coordonnées :

- des administrations concernées
- du responsable de l'administration qui porte le projet
- du responsable opérationnel du projet
- des partenaires ou contributeurs éventuels