



GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

1^{er} février 2018

1^{er} 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 et aux opportunités qu'apportent les nouvelles technologies.

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, offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics et accompagner la baisse des dépenses publiques.

Ces objectifs ambitieux impliquent de repenser profondément et durablement les missions des acteurs publics, État, opérateurs, collectivités territoriales et organismes de sécurité sociale, et 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** », doté de **700 millions d'euros sur cinq ans**, dont 200 M€ d'autorisations d'engagement en 2018¹.

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.

Plusieurs appels à projets seront lancés par le fonds pour la transformation de l'action publique au cours des années 2018 et suivantes. Ce premier appel à projets a une vocation large, non thématique.

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**.
- Ils permettent de réaliser des **économies budgétaires significatives**, mesurables et pérennes.
- Ils sont **portés par l'État et ses opérateurs**, plus spécifiquement par le ou les directeurs porteurs de 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.
- Ils ont **une taille critique suffisante** pour avoir un impact en termes de modernisation de l'action publique.

Pour cette raison, **un montant minimal de 500 000 €** a été défini. Dans ce cadre, certains projets peuvent se constituer sous la forme de **concentrateurs de projets plus petits**, afin de soutenir des projets à fort impact mais dont le déploiement implique la conduite de multiples

¹ 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 ».

projets de petite taille. **Les projets mutualisés ou fédérateurs de projets plus petits** sont encouragés.

Le montant maximal retenu est de **50 M€**.

- Ils sont cohérents avec **les feuilles de routes ministérielles**.
- Ils **doivent être cofinancés** par le ou les porteurs de projet.

Pour **les projets spécifiquement numériques**, ils respectent les principes de l'État-plateforme, 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 enfin, la facilitation de l'appropriation du projet par les agents à travers des actions de formation ou de conduite du changement.

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 ;
- **les projets issus d'action publique 2022**, une fois arrêtés les plans de transformations ministériels et interministériels.

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 quatre 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
- **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, de son agilité, et du respect du principe de co-financement.

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

Critère 1 - Économies substantielles permises par le projet	
<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur investissement <i>Quelles économies pérennes sont générées par cet investissement ?</i> 	<p>Éléments de justification à apporter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût global du projet • Description détaillée, pour chaque année, de la dépense à politique inchangée (hors projet de transformation), et des économies attendues, détaillées par catégories (T2, T3, T6)
Critère 2 - Ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et des conditions de travail des agents	
<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'ambition pour les usagers • Niveau d'ambition pour les agents 	<p>Éléments de justification à apporter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices attendus et résultats quantitatifs et qualitatifs escomptés pour les usagers et les agents
Critère 3 - Caractère stratégique et novateur du projet	
<ul style="list-style-type: none"> • Alignement avec la feuille de route du ministère <i>En quoi le projet permet-il de transformer l'action publique ?</i> • Caractère novateur du projet 	<p>Éléments de justification à apporter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description de l'importance que revêt le projet dans la mise en œuvre de la feuille de route ministérielle concernée • Éléments nouveaux apportés par l'apport financier du FTAP par rapport aux éventuels financements précédemment attribués (effet levier du fonds)
Critère 4 – Qualité de la gouvernance et des moyens de conduite du projet	
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences et dimensionnement de l'équipe projet <i>Dans quelle mesure la constitution de l'équipe projet garantit l'atteinte des objectifs du projet ?</i> • Dispositif de cofinancement <i>Le principe de cofinancement est-il respecté ?</i> • Gouvernance et démarche projet <i>Dans quelle mesure la démarche proposée permet de répondre aux risques ?</i> 	<p>Éléments de justification à apporter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des rôles, des responsabilités et des niveaux d'engagement associés • 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'engagements • Présentation des besoins et des risques identifiés en matière de gouvernance du projet

4. Financement des projets

Le financement 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.

Lors de 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 fonds 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 réorganisations) **et sur des dépenses de fonctionnement concourant aux actions de transformation** engagées par les porteurs de projets.

Sur la base d'une étude au cas par cas, **peuvent être éligibles au financement 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

Un comité 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, et de personnalités qualifiées.

Il se réunit à un rythme trimestriel 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 piloter le portefeuille de projets financés et la stratégie du fonds.

Le secrétariat du fonds est quant à lui 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 des appels à projets auprès des acteurs publics, du recueil des réponses, de l'instruction des projets proposés en amont du comité de pilotage et du suivi des projets.

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

En particulier, **le contrat définit** :

- le détail du projet de transformation mené et en particulier son périmètre ;
- 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 pérenne obtenu trois ans après l'investissement d'un euro ;
- les modalités de suivi ;
- les critères et modalités d'évaluation du projet ;
- le calendrier de versement des aides ;
- le calendrier général du projet.

Les projets définissent dès le départ les 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 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 si certaines hypothèses prises au démarrage ne se concrétisent pas.

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 15 mars 2018**.

La sélection des projets, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation, fera l'objet d'une communication publique et d'une prise de contact avec les entités porteuses de projet lauréats au courant du mois d'**avril 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

Ils sont également accessibles à partir du site : <http://investissement-avenir.gouvernement.fr/>.

6.2.2. Demande de renseignement

Des questions peuvent être posées directement à l'adresse électronique suivante : 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 : www.modernisation.gouv.fr

Annexe : trame du dossier de candidature

Les éléments du dossier de candidature sont à compléter en ligne. 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 de la feuille de route ministérielle concernée
- 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)

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