



GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

8 février 2019

3^{ème} appel à projets

Cahier des charges



1. Contexte et objectifs de l'appel à projets

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 comme aux attentes des usagers ou des agents publics.

Cette transformation de l'action publique est engagée dans le cadre du 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, groupements d'intérêt public, etc.) 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**¹.

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

A l'issue des deux premiers appels à projets lancés en février et juin 2018, 183 dossiers ont été déposés. 176 millions d'euros ont été alloués au titre du Fonds à 32 projets lauréats portés par des ministères, des établissements publics, des préfetures, etc.

Une enveloppe de 245 millions d'euros a été ouverte par la loi de finances pour 2019 au profit du FTAP. **Un seul appel à projets et un seul cahier des charges** seront publiés cette année. **Deux périodes de dépôts de dossiers sont proposées aux candidats** selon l'état d'avancement de leurs projets (*cf. point 6*).

Le présent appel à projets a une vocation large. Certaines thématiques sont néanmoins encouragées :

- amélioration des services publics dans les territoires ;
- projets de réforme des directions d'administration centrale ou des directions déconcentrées ;
- projets de transformation des métiers et des modes d'action publique par le numérique ;
- projets mobilisant les usagers et la démocratie participative pour contribuer à l'amélioration du service public, sur le modèle des applications de signalement citoyen par exemple.

Les fonds alloués au titre du présent appel à projets pourront financer en particulier :

- des projets s'inscrivant pleinement dans le cadre des plans de transformation ministériels ;
- des projets pris en charge par un concentrateur (*cf. point 2.1*), notamment au niveau local et sur des périmètres éventuellement modestes.

¹ La loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances initiale pour 2018 a créé une nouvelle mission intitulée « Action et transformation publiques », qui contient notamment le programme 349 « Fonds pour la transformation de l'action publique » (FTAP).

2. Critères d'éligibilité des projets

2.1. Critère lié au statut des porteurs de projets

Les projets éligibles au fonds doivent être portés par :

- **l'État et les autres organismes d'administration centrale**². Dans ce cas, le porteur officiel du projet doit être l'entité qui porte les dépenses et qui réalise les économies attendues ;
- **les administrations publiques locales et de sécurité sociale**, à condition que le projet soit conduit de concert avec l'Etat et qu'il permette la réalisation d'économies substantielles pour ce dernier (conformément au critère de retour sur investissement) ;
- **une personne morale de droit privé** chargée d'une mission de service public et majoritairement financée par l'Etat ;
- **un concentrateur**, c'est-à-dire une entité regroupant plusieurs projets innovants.

L'éligibilité au fonds sera appréciée au cas par cas par le comité de pilotage du FTAP. Par ailleurs, ce dernier vérifiera que les éventuelles attributions au titre du Fonds ne constituent pas une aide d'État incompatible avec le marché intérieur.

Ne sont pas éligibles au présent appel à projets :

- les personnes physiques ;
- les porteurs de projets centrés sur la gestion active de l'emploi dans le cadre des restructurations de service³.

2.2. Critères liés au financement et au volume financier des projets

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

- Ils ont **une taille adaptée** pour avoir un impact en termes de modernisation de l'action publique. Le coût global du projet (c'est-à-dire incluant à la fois les financements demandés au titre du FTAP et l'ensemble des autres financements) doit être **compris entre 1 M€ et 50 M€**.

Toutefois :

- **pour les projets portés au niveau territorial, le montant minimal est abaissé à 200 000 € ;**
- pour les projets regroupés au sein d'un concentrateur, tel que défini au point 2.1. ci-dessus, c'est le coût global des projets du concentrateur qui doit respecter, selon le cas, le seuil de 200 000 € ou 1 M€ et non chaque projet individuellement.

² Il s'agit principalement des opérateurs de l'Etat tels que définis dans le « jaune budgétaire » annexé au PLF 2019. Lien : https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicque/files/files/documents/jaunes-2019/Jaune2019_operateurs.pdf

³ Ces projets relèvent d'un fonds dédié logé au sein du programme budgétaire 351 « Fonds pour l'accompagnement interministériel Ressources humaines », dont le responsable est la DGAFP

- Ils **doivent être cofinancés par les parties prenantes.**
- Les dépenses de personnel (T2) ne peuvent être financées par le fonds que **de manière exceptionnelle** et dans la limite des crédits ouverts chaque année en loi de finances à ce titre sur le programme 349 (à titre d'illustration, 5 M€ en AE et en CP ont été ouverts en 2019 pour l'ensemble des projets lauréats). Toutefois, **l'attribution de financements au titre du fonds ne pourra en aucun cas conduire à un relèvement du plafond des autorisations d'emploi** du ministère concerné ou de ses opérateurs.

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, accompagnement à la transformation numérique des métiers ;
- **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, déconcentration ou rationalisation des organisations, etc.

3. Critères de sélection des projets

La sélection des projets repose sur les cinq critères suivants :

- **1. Le niveau des économies permises par le projet au bénéfice de l'Etat : ces économies doivent être substantielles par rapport au coût global du projet** (cible d'au moins un euro économisé trois ans après l'investissement d'un euro par le FTAP), **pérennes et mesurables.**
- **2. L'ambition en matière d'amélioration de la qualité de service aux usagers et/ ou des conditions de travail des agents**, mesurée par des statistiques de mesure directe, des enquêtes, des sondages ou toute autre 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 de l'action publique et avec le programme Action publique 2022 (décisions du Comité interministériel de la transformation publique CITP, plans de transformation ministériels ou leurs déclinaisons). Le projet doit s'inscrire dans les objectifs stratégiques du FTAP et mobiliser des méthodes innovantes.
- **4. La qualité de la gouvernance et des moyens de conduite du projet** qui peut être appréciée notamment au regard de l'expérience de l'équipe-projet, de sa composition (en particulier l'association de l'ensemble des partenaires du projet, dont des représentants des agents et/ou des usagers) et de son agilité. **Il s'agit de démontrer une bonne maîtrise des risques sur toute la durée du projet.**

- **5. Pour les projets spécifiquement numériques, la conformité aux principes de l'Etat plateforme**⁴ (faciliter et simplifier les échanges entre administrations et avec les usagers, s'appuyer sur le catalogue de référence des API disponibles), 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 cinq critères. Un document d'accompagnement joint au présent cahier des charges détaille les critères de sélection et les éléments de justification à apporter.

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 directrice 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*), en particulier des modalités de suivi mentionnées dans ce dernier.

Le programme 349 comporte un unique budget opérationnel de programme (BOP) qui est décliné de la manière suivante :

- 11 unités opérationnelles dont la responsabilité est confiée aux secrétaires généraux des ministères par le biais de conventions de délégation de gestion conclues avec la direction du budget ;
- des unités opérationnelles déconcentrées dont la responsabilité est confiée aux préfets pour les projets relatifs aux services déconcentrés.

Les conventions de délégation de gestion doivent être signées avant ou concomitamment à la signature du contrat de transformation. Cette démarche n'est pas nécessaire si une telle convention a déjà été signée dans le cadre des précédents appels à projets du FTAP. Pour les projets portés par des opérateurs, les crédits transiteront par l'UO du ministère qui en assure la tutelle à titre principal.

Une fois les contrats de transformation signés, **les crédits en AE et en CP (hors titre 2) seront mis à disposition des responsables de l'UO correspondante.** Les dépenses annuelles prévues par les contrats de transformation sont prévisionnelles, à l'exception de celles relatives à la première année. Ainsi, la signature d'un contrat vaut engagement de mise à disposition des crédits pour l'année de sa signature. Pour les années suivantes, le secrétariat du fonds décidera à échéance régulière (*a minima* au premier trimestre de chaque année) du montant et de l'engagement des nouvelles tranches de financement au regard de l'avancement du projet et du suivi des indicateurs. Les AE et les CP de titre 2 feront quant à eux l'objet, en fonction des besoins et selon le cas, de décrets de transfert ou de virement depuis le programme 349 vers le programme concerné.

⁴ Pour plus d'informations : <http://etatplateforme.modernisation.gouv.fr/>

5. Suivi des projets et gouvernance

Le **comité de pilotage** du FTAP est présidé par le ministre de l'Action et des Comptes publics et comprend également le Secrétaire d'État au numérique, associé aux décisions s'agissant des projets numériques de l'État, le délégué interministériel à la transformation publique, le secrétaire général pour l'investissement (SGPI), la directrice du budget ainsi que des personnalités qualifiées issues des sphères publique et privée.

Le comité de pilotage :

- analyse les dossiers présentés pour les appels à projets ;
- sélectionne les projets lauréats (en émettant si nécessaire des réserves dont la levée préalable conditionne la signature du contrat de transformation) ;
- suit l'exécution des projets financés à travers les contrats de transformation.

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). La direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'État (DINSIC) est associée à l'instruction des projets numériques de l'État. Le secrétariat du fonds 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, et en lien étroit avec la DINSIC en cas de réserves à lever sur le volet numérique, pour établir **le contrat de transformation**, qui engage le ou les services bénéficiaires sur des résultats mesurables et qui indique la contrepartie en termes de gains de productivité.

En particulier, **le contrat définit** :

- le périmètre et les objectifs du projet ;
- le calendrier général prévisionnel du projet, sa gouvernance et ses modalités de réalisation ;
- les besoins de financement du projet et les modalités exactes de ce financement ;
- le détail des dépenses éligibles au fonds ;
- les économies permises par le fonds, au regard de la dépense à politique inchangée (sans la réalisation du projet), 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 avec des cibles annuelles obligatoires)**. En effet, la matérialisation des économies liées au projet est suivie annuellement à travers des indicateurs. Le porteur de projet devra donc communiquer au secrétariat du fonds les économies effectivement réalisées et expliciter les raisons des éventuels écarts avec les prévisions exposées dans le contrat de transformation ;
- le calendrier prévisionnel de versement des aides.

Les projets présentent, **dès le départ dans le dossier de candidature puis dans le contrat de transformation, 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, qualitatif et quantitatif, de l'effet de levier 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 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, en termes d'économies générées mais également d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et de conditions de travail des agents.

6. Modalités administratives de mise en œuvre de l'appel à projets

6.1. Calendrier de l'appel à projets

Le présent appel à projets constitue l'**unique appel à projets au titre du fonds pour la transformation de l'action publique pour l'année 2019**. Il est scindé en deux sessions. Le cahier des charges vaut pour les deux sessions :

- 1ère session :
les **dossiers déposés avant le vendredi 29 mars 2019 minuit** seront instruits en vue d'une annonce des lauréats début juin au plus tard ;
- 2ème session :
les **dossiers déposés entre le samedi 30 mars 2019 et le vendredi 12 juillet 2019 minuit** seront instruits en vue d'une annonce des lauréats début octobre au plus tard.

Afin de faciliter l'instruction des dossiers et de favoriser les échanges entre le secrétariat du fonds et les candidats, ces derniers sont invités à ne pas attendre les dates limites pour le dépôt électronique de leurs dossiers.

6.2. Modalités de soumission

6.2.1. Adresse de publication

L'adresse de publication des appels à projets est : www.modernisation.gouv.fr

6.2.2. Demandes de renseignements

Toute question peut être adressée directement au secrétariat du fonds à l'adresse électronique suivante : fondsdetransformation@modernisation.gouv.fr.

6.2.3. Modalités de dépôts des dossiers

Les porteurs de projets sont invités à déposer leur dossier de candidature en ligne. L'adresse à utiliser est fonction de la date du dépôt.

Période	Site de dépôt
Du vendredi 8 février 2019 au vendredi 29 mars 2019 minuit	https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/ftap3session1
Du samedi 30 mars 2019 au vendredi 12 juillet 2019 minuit	https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/ftap3session2

La trame du dossier de candidature à compléter en ligne est disponible en annexe.

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 au format Word.

Intitulé du projet

Résumé du projet en 10 lignes environ

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 des priorités stratégiques ministérielles ou interministérielles
- Description détaillée des actions proposées pour la réalisation des objectifs
- Valeur ajoutée du fonds par rapport aux éventuels financements précédemment attribués (effet levier du fonds)
- Présentation des risques anticipés (politique, technique, organisationnel, sociétal, juridique, etc.)
- 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 titre (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 mobilisés)
- Modalités d'association des agents et des usagers
- Principales étapes et méthodologie retenue pour mener le projet (calendrier prévisionnel détaillé, jalons et réalisations clés, indicateurs de mesure des résultats à chaque étape, etc.)
- Maîtrise des risques

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