



25 OCT. 2019

GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Contrat de transformation

Construire avec les Franciliens la santé des 20 prochaines années
– Se transformer pour transformer

Ministère des Solidarités et de la Santé

Agence Régionale de Santé Île-de-France / Direction générale



Ce contrat de transformation est conclu entre l'Agence régionale de santé Ile-de-France et le secrétariat général du ministère des Solidarités et de la Santé, d'une part, et la direction interministérielle de la transformation publique et la direction du budget, d'autre part. Il définit les modalités d'exécution du projet, qui conditionnent le versement des crédits au titre du fonds pour la transformation de l'action publique. Il engage également le porteur de projet sur des résultats mesurables.

1. Présentation du projet de transformation

Depuis plusieurs années, notre système de santé est confronté à des enjeux nouveaux. Les besoins en soins ont changé, avec le développement des maladies chroniques et le vieillissement de la population. Les usagers aussi ont changé : ils souhaitent être acteurs de leur santé, au même titre que les 4 000 opérateurs qui demandent à être davantage associés à la conception des politiques d'interventions territoriales. L'Agence régionale de santé d'Ile-de-France est en première ligne de ces transformations : c'est le cœur de son métier d'adapter les politiques de santé à la réalité et aux besoins, changeants, des 12 millions de Franciliens. Pour ce faire, elle se doit d'évoluer dans son organisation interne, afin d'améliorer le service rendu. L'Agence souhaite se doter d'un nouveau modèle organisationnel, pensé autour d'un objectif fondateur : impulser, en Île-de-France, un système de santé souple, décloisonné et innovant, un outil dont peuvent facilement s'emparer les usagers, les opérateurs et les professionnels. L'Agence régionale de santé doit dégager du temps administratif et devenir une agence au service de l'accompagnement des professionnels et de leur projet. Cela ne pourra se faire que si elle parvient à simplifier, optimiser et digitaliser ses processus métiers, et à les réorienter, non uniquement en interne (suppression des postes et tâches obsolètes, mise en œuvre de pratiques managériales différentes), mais surtout dans une optique de clarté, de transparence et de qualité de service auprès des professionnels et des institutions partenaires.

Cette démarche de transformation s'appuie sur plusieurs axes :

- **Améliorer profondément l'intervention territoriale en petite et grande couronne**
 - Objectifs : faire en sorte que la présence territoriale de l'Agence ait une utilité et une efficacité renforcées, en se positionnant fortement comme des développeurs et des facilitateurs de projets coordonnés de santé ; mieux articuler ses interventions sur les territoires pour gagner en cohérence et peser plus fortement sur le système d'acteurs, et donc disposer de directions métiers qui agissent comme des assistants à maîtrise d'ouvrage performants au service des délégations départementales.
 - Principales actions en cours : identification par les directions métiers et les délégations départementales des conséquences de ce nouveau positionnement attendu.

- **Mettre en efficience notre organisation**
 - Objectifs : mutualiser au plan régional toutes les missions pour lesquelles il n'y a aucune plus-value à ce qu'elles soient exercées par des agents présents au plus proche des territoires, arrêter les doublons de missions, normer les interventions pour les rendre plus efficaces partout (les faire de la même manière dans les Hauts-de-Seine qu'en Seine-et-Marne), mieux gérer les missions en allant le plus loin possible dans la simplification de la gestion administrative (mutualisation de ressources, dématérialisation, suppression des tâches inutiles ou pour lesquelles la plus-value de l'Agence ne se vérifie pas), mieux piloter les actions en se dotant d'outils de pilotage plus professionnels et rigoureux, moderniser les postes de travail des agents (bureautique, applications métiers...) pour qu'ils gagnent en rapidité dans l'exercice de leurs missions.

- Principales actions en cours : optimisation de 30 premiers processus transversaux à l'Agence.
- **Utiliser le numérique comme levier pour moderniser les méthodes de travail et la gestion de la relation de l'Agence avec les acteurs de santé et ses partenaires**
- Objectifs : via ces travaux sur le numérique, au-delà de l'amélioration des processus interne de l'Agence, il s'agit aussi de transformer l'ARS pour qu'elle soit en position de gérer la « relation client ». Cela nécessite de repenser les processus pour qu'ils soient tournés vers le « service client ». cela nécessite aussi d'être en capacité d'offrir des services et de consolider l'ensemble des informations concernant chaque partenaire, chaque acteur, pour avoir une relation personnalisée.
 - Principales actions en cours : plusieurs chantiers en cours sur l'évolution des postes de travail, l'appui à la modernisation de processus, la veille technologique, la diffusion d'une culture numérique au sein de l'Agence, l'appui aux directions métiers, aux délégations départementales et au secrétariat général dans la réponse à leurs besoins d'outils numériques / dématérialisation.
- **Inventer en Île-de-France le modèle RH et managérial des ARS de demain**
- Objectifs : disposer de la ligne hiérarchique nécessaire pour être efficaces et performants, que ce soit en nombre d'encadrants et en plus-value apportée par le management sur l'activité (rendre possible, faire gagner du temps et l'énergie, contribuer au développement continu des équipes...), définir les métiers de demain et mettre en place une politique de recrutement prospective en conséquence, transformer la politique RH en une politique stratégique de transformation en continu de l'Agence.
 - Principales actions en cours : identification des besoins d'appui, mobilisation d'un groupe de managers volontaires.

2. Besoins et modalités de financement du projet

Niveau de récapitulatif	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	2019		2020		2021		2022		Cumul 2019-2022	
			AE	CF	AE	CF	AE	CF	AE	CF	AE	CF
Dépenses de personnel												
dont financement ARS (détail par ligne budgétaire)												
3 ETP (équipe projet)	T2		300 000	150 000		150 000						300 000 300 000
dont financement FTAP												
1 ETP (transformation numérique)	T2	P349	100 000	100 000								100 000 100 000
Dépenses sur le volet numérique												
dont financement ARS Outils numériques	T5		2 000 000	500 000		1 000 000		500 000				2 000 000 2 300 000
Dépenses de prestations / cabinet de consultants												
dont financement ARS (détail par ligne budgétaire)												
Séminaires COMEX DD	T3		166 800	100 000		50 000		16 800				166 800 166 800
Séminaires membres des CODIR	T3		50 400	16 800		16 800		16 800				50 400 50 400
Assemblées générales	T3		60 000	20 000		20 000		20 000				60 000 60 000
dont financement FTAP												
Axe 4 : modèle managérial / outils de pilotage	T3	P349	200 000	200 000								200 000 200 000
Dépenses de prestations / hôtellerie restauration												
dont financement ARS (détail par ligne budgétaire)												
Séminaires COMEX DD	T3		90 000	60 000		30 000						90 000 90 000
Séminaires membres des CODIR	T3		20 000	10 000		10 000						20 000 20 000
Assemblées générales	T3		60 000	30 000		30 000						60 000 60 000
TOTAL			3 047 200	1 186 800	-	1 306 800	-	553 600	-	-		3 047 200 3 047 200
dont FTAP			300 000	300 000	-	-	-	-	-	-		300 000 300 000

3. Economies prévisionnelles engendrées par le projet

Les économies projetées se prévoient autour de deux des quatre axes qui constituent cette démarche.

Dans un premier temps, le travail autour de la transformation numérique et des leviers autour de la modernisation de certains de nos outils de travail contribueront à une économie de coût de transaction en termes de besoin humain dans la réalisation de certaines missions, et à des gains en termes de dépenses de fonctionnement.

Dans un second temps, l'axe centré sur la simplification et l'optimisation des process est investigué avec un principe conducteur d'efficience. 32 process sont à ce jour à l'étude. Pour chacun d'eux, des hypothèses opérationnelles sont projetées, afin de permettre la mise en place de nouvelles organisations, permettant de repenser la réalisation des missions dans un objectif d'optimisation du besoin en ETP, dans un souci combiné de s'assurer toujours une qualité de vie des agents dans leur poste.

C'est ainsi que ces deux axes de travail, élaborés conjointement, nous permettent de projeter les gains d'ETP suivants :

NB : À ce stade, et s'agissant de fonctionnaires, il n'est pas possible de prévoir quelles catégories d'emplois seront non remplacées en priorité. Aussi, un coût moyen a été retenu pour calculer les économies réalisées, entre le salaire chargé annuel d'un agent de catégorie C et le salaire chargé annuel d'un agent de catégorie A+. Ce coût de l'ETP moyen est estimé à 50.000 € annuel chargé.

En revanche, un outil de suivi des ETP non remplacés est mis en place dans le cadre de notre démarche de transformation interne, et il sera possible, chaque fin d'année, de préciser concrètement le nombre, la catégorie, et donc le salaire chargé concerné par le non remplacement des ETP.

Sur cette base et selon l'hypothèse que les suppressions d'ETP seront constatées, en moyenne, à mi-année, les économies réalisées seront les suivantes :

	2019	2020	2021	2022	Eco annuelle pérenne
Nombre d'emplois supprimés ou redéployés	36	40	30	30	136
Economie en €	900 000	2 800 000	4 550 000	6 050 000	6 800 000

Deux process sont plus avancés et devraient pouvoir être mis en place au 1^{er} septembre 2019 dans leur nouvelle organisation, qui permettront à eux seuls un gain, à terme, de 14 ETP.

4. Calendrier, gouvernance et modalités de réalisation des projets

4.1. Calendrier prévisionnel

- Sur la phase « Optimiser à 100% notre Agence » : démarche continue et itérative d'amélioration qui a démarré depuis octobre 2018 autour de deux entrées (optimisation des processus structurants de

l'Agence et modernisation de nos postes et outils de travail, en interne et à destination des professionnels de santé. Pour ce faire, 32 process ont aujourd'hui été recensés et 26 sont en cours de travail via des groupes de travail ad hoc.

Méthodologie de travail de chaque groupe : il doit passer entre 3 ou 4 fois devant le COPIL hebdomadaire Transformation, afin de présenter et d'affiner des hypothèses de nouvelle organisation optimisée. A l'issue du dernier passage en COPIL Transformation, le groupe de travail vient présenter ses travaux devant le COMEX DD pour arbitrage et validation. S'ensuit alors de nouvelles réunions du groupe pour concevoir opérationnellement le nouveau scénario organisationnel retenu. Pour ce faire, le groupe est accompagné par l'équipe transformation, un appui de la direction de ressources humaines et des services supports (logistique, informatique). Une fois le scénario finalisé, l'équipe transformation, appuyée de la direction des ressources humaines, rédige le dossier de réorganisation en vue du passage devant les instances représentatives du personnel, avant déploiement opérationnel.

En moyenne l'ensemble de la procédure doit durer entre 6 et 8 mois.

Une fois un process finalisé, d'autres peuvent être inscrits, en vue de leur instruction et analyse.

- Sur la phase « Mieux coordonner l'offre de santé en étant plus efficaces et plus pertinents dans notre intervention territoriale en petite et grande couronne parisienne » : d'ici à fin juin 2019, avoir posé notre nouveau modèle d'organisation et de répartition des missions ; à partir de septembre 2019, la mettre à œuvre grâce à des expérimentations grandeur nature (« démonstrateurs ») dans les territoires de la petite et grande couronne parisienne, déployer pleinement ce nouveau modèle à partir du 1er trimestre 2020.

Méthodologie de travail : ce travail structurel a été lancé à l'automne 2018, il s'est déployé de la manière suivante :

- Séminaires avec les membres du COMEX et les Délégués départementaux trimestriels : 4 depuis l'automne 2018 – 2 autres à prévoir d'ici la fin de l'année 2019 ;
- Séminaire avec les membres des comités de directions des directions métiers et des délégations départementales : 2 depuis le début de l'année 2019 – 2 autres à prévoir d'ici la fin de l'année 2019 ;
- Mise en place d'ateliers dans l'ensemble des CODIR (directions métiers et délégations départementales) portés par l'équipe Transformation afin de concevoir des plans de transformation pour chaque entité. Ces plans d'actions individualisés pour chaque direction et délégation ont pour but de définir les actions prioritaires à mener pour atteindre la nouvelle cible organisationnelle ;
- Un COPIL Transformation hebdomadaire qui suit de manière régulière les traductions concrètes du déploiement de la démarche de transformation ;
- La mise en œuvre de quatre « démonstrateurs », ou objets métiers, collectivement choisis par les délégation et directions métiers, pour expérimenter et illustrer concrètement la nouvelle cible organisationnelle. Pour ce faire, des groupes de travail ad hoc ont été constitués et sont aujourd'hui l'œuvre ;
- Une assemblée générale réunissant l'ensemble des agents de l'Agence prévue à la mi-janvier 2020 pour lancer très officiellement le déploiement du nouveau modèle organisationnel de l'Agence.

4.2. Gouvernance du projet

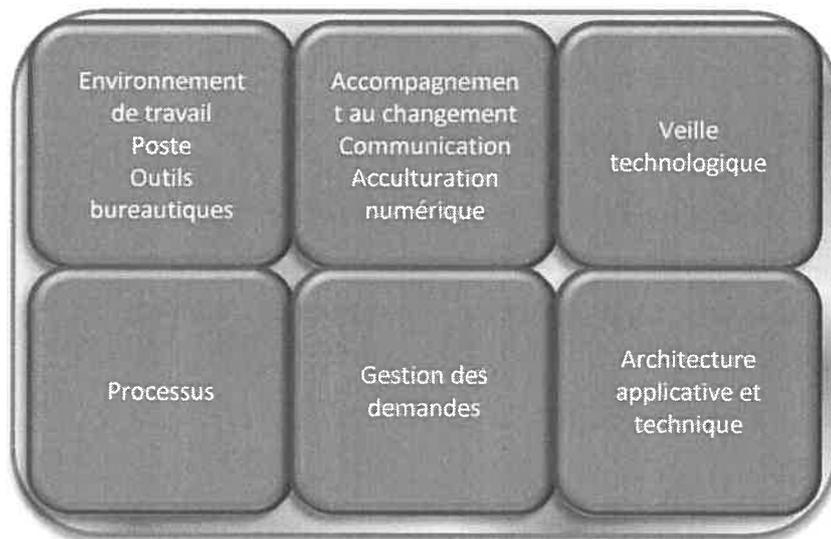
Une gouvernance organisée autour de 6 entrées :

- Le Directeur général est le pilote stratégique mobilisé et impliqué dans la réussite de la démarche ;

- Une équipe resserrée qui se réunit chaque semaine pour piloter l'ensemble de la démarche : animée par le Directeur général adjoint, elle est composée de la Directrice du projet Transformation, de la cheffe de projet dédiée, du Directeur de la Stratégie et de la Secrétaire générale ;
- Des groupes de travail clairement identifiés, qui mobilisent managers, agents, partenaires et usagers, dont l'avancée des travaux est rythmée par des passages structurés en comité de pilotage « Optimisation de l'Agence » ;
- Des « task-force » qui sont des équipes ressource mobilisées de manière agile et en fonction des besoins : Accompagnement RH, Transformation numérique, Environnement et qualité de vie au travail, Information et communication ;
- Des séminaires de travail réguliers avec le top management de l'Agence (135 encadrants) ;
- Au moins, une AG avec l'ensemble des agents dans le courant de l'année.

4.3. Modalités de réalisation du projet – respect des principes de l'Etat plateforme

Organisation du chantier de transformation numérique



Gouvernance de la transformation numérique

- Copil stratégique agence (hebdomadaire)
 - Arbitrer sur les grandes orientations, les priorités et les moyens
- Copil stratégique numérique partenaire
 - Construire la nouvelle relation partenaire – agence
 - Processus
 - Pilotage / animation territoriale
- Copil numérique interne (mensuel)
 - Valider les chantiers

- Mobiliser les DM / DD

5. Modalités de suivi et critères d'évaluation du projet

Le présent contrat donne lieu à un suivi du projet financé. Des indicateurs d'avancement et de résultats sont suivis dans le cadre du financement du projet. Ces indicateurs sont communiqués, à sa demande et au moins une fois par an, au secrétariat du fonds. Des réunions de suivi pourront être organisées à la demande d'une des parties lors de la communication de ces indicateurs.

5.1. Indicateurs d'avancement

Les indicateurs d'avancement permettent de sécuriser la mise en œuvre du projet. Ils sont définis comme suit :

- Montant des crédits consommés en AE et CP et respect des enveloppes allouées à chacune des tranches, par nature de dépense, par rapport aux besoins de financement présentés dans le point 2 du présent contrat ;
- Respect du calendrier prévisionnel de déploiement du projet, par rapport au calendrier présenté dans le point 4.1 du présent contrat ;

5.2. Indicateurs de résultat et d'impact

Les indicateurs de résultat permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs du projet :

- Montant d'économies générées (€) et répartition par nature de dépenses. Les économies réalisées seront comparées aux économies prévisionnelles présentées dans le point 3 du présent contrat ;

Indicateur	Valeur actuelle	Cible fin 2019	Cible fin 2020	Cible fin 2021	Cible fin 2022
Nombre de process revus	Pas d'indicateurs	4 voire 5	7	Entre 7 et 10	Entre 7 et 10
Nombre d'équipes mutualisées		3	Entre 2 et 4		

6. Modalités et calendrier de versement des aides

A la signature du présent contrat, les crédits du FTAP sont mis en intégralité à la disposition du secrétaire général du ministère des Solidarités et de la Santé qui procède au versement des fonds à l'Agence Régionale de Santé d'Ile-de-France conformément à l'échéancier prévu à l'article 2 ci-dessus.

Les crédits sont mis à disposition dans le cadre de gestion BOP-UO décrit en annexe. La consommation des crédits (AE et CP) sur le programme 349 est opérée en référant la nomenclature budgétaire d'activités annexée au présent contrat.

7. Matérialisation des économies réalisées

La matérialisation des économies liées au projet est suivie annuellement, conformément aux indicateurs définis au paragraphe 5.2. Le porteur de projet communique au secrétariat du fonds les économies effectivement réalisées et explicite les raisons des éventuels écarts avec les prévisions exposées dans le présent contrat.

8. Modifications du contrat de transformation

Le présent contrat peut être modifié par voie d'avenant.

Toute difficulté majeure dans la réalisation du projet sera portée à la connaissance du comité de pilotage qui pourra suspendre ou interrompre les financements initialement définis.

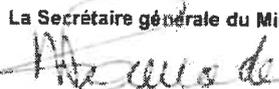
9. Communication liée au projet

Dans toute communication relative à son projet, le porteur est invité à préciser qu'il a reçu le soutien financier du Fonds pour la transformation de l'action publique.

Le Directeur général de l'Agence régionale de santé Ile de France


Aurélien ROUSSEAU

La Secrétaire générale du Ministère des Solidarités et de la Santé


Sabine FOURCADE

Le délégué interministériel à la transformation publique


Thom. CAZENAVE

25 OCT. 2019


La directrice du budget

Amélie VERDIER

ANNEXE RELATIVE AUX NOMENCLATURES BUDGETAIRES D'EXECUTION

Cadre de gestion BOP-UO : 0349-CDBU-CSOC

Action – Domaine fonctionnel : 0349-01

Référentiel de programmation :

Code Chorus	Désignation Chorus	Commentaires
034901030111	ARS IDF - Dévpt outils numériques	Concerne toutes les dépenses HT2 relatives au projet et imputées sur le programme 0349

