

15 NOV. 2019



GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Contrat de transformation

Concentrateur de projets d'excellence opérationnelle

Ministère de l'Action et des Comptes publics

Direction interministérielle de la transformation publique



Ce contrat de transformation est conclu entre la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), le secrétariat général des ministères économiques et financiers et la direction du budget. 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 (FTAP). Il engage également le porteur de projet sur des résultats mesurables.

Le projet de concentrateur ayant pour vocation d'accompagner des projets d'ampleur réduite (montant inférieur à 2 M€), il n'est pas soumis à l'avis conforme du Directeur Interministériel du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'Etat (DINSIC).

1. Présentation du projet de transformation

Porté par la DITP, le Concentrateur d'excellence opérationnelle est un dispositif d'accompagnement de projets centré sur (i) la réingénierie de processus internes de manière participative et s'appuyant sur (ii) des techniques d'automatisation / robotisation innovantes.

Le projet de doter l'Etat d'un Concentrateur de projets d'excellence opérationnelle constitue une volonté de répondre et de contribuer aux trois objectifs fixés par le président de la République et le Gouvernement dans le cadre d'Action Publique 2022 :

1. Pour les usagers, améliorer la qualité de service, notamment en développant la relation de confiance entre les usagers et les administrations ;
2. Pour les agents publics, leur offrir un environnement de travail modernisé, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ;
3. Pour les contribuables, accompagner la baisse des dépenses publiques, prévue par le gouvernement.

Il permettra de démultiplier le champ d'action du FTAP en concourant à des projets qui n'auraient pas candidaté « directement » et offrira une **aide opérationnelle** et méthodologique aux administrations confrontées à des **trajectoires ambitieuses de maîtrise des coûts**.

D'un point de vue opérationnel, cette initiative a vocation à fournir, en y associant les agents, un accompagnement et une aide opérationnelle aux administrations en mutualisant des ressources et expériences autour de projets proches mais issus d'administrations variées. Les ressources du Concentrateur seront employées pour :

- des diagnostics opérationnels permettant d'identifier les potentiels de gains et les méthodes à solliciter ;
- des projets pilotes, permettant de valider la pertinence de la démarche et la réalisation des premiers gains tangibles ;
- la construction de la stratégie de généralisation pour permettre aux administrations bénéficiaires de s'inscrire dans une démarche d'amélioration globale de la performance, tout en intégrant les volets permettant d'accompagner la transformation (changement culturel, mise à niveau des compétences, etc.) ;
- l'accompagnement au déploiement, si la taille des structures accompagnées le justifie ;
- des coûts d'investissement en nouvelles technologies.

Dans cette logique, les projets portés par le Concentrateur permettront notamment de simplifier les procédures et de réduire les délais de délivrance de services aux interlocuteurs de l'Etat. Plus précisément :

- Pour l'**usager**, les bénéfices sont de plusieurs ordres dans la mesure où les démarches utilisées conduisent à :
 - o L'amélioration de la **lisibilité des services publics** et des dispositifs existants : à qui s'adresser, quand et dans quels objectifs ;

- **La simplification et l'allègement des procédures ;**
- **La réduction des délais de délivrance du service :** réduction de l'attente physique dans les services ou attente de délivrance d'un titre (permis de construire, ...), d'une allocation (RSA, bourses, allocation adulte handicapé,...), etc.
- Pour les **agents**, les démarches d'excellence opérationnelle et de robotisation permettent de revaloriser leur travail en faisant évoluer différentes dimensions :
 - **Le sens donné aux missions :** réduction voire suppression des tâches sans valeur ajoutée, suppressions des doublons ;
 - **L'optimisation des conditions d'exercice :** clarification des modes opératoires pour améliorer le confort dans la réalisation des missions (diminution des erreurs, ...), réduction du stress au travail et de l'essoufflement des équipes (organisation plus prévisible de la charge, capacité d'absorption des pics de charge, réduction des stocks) ;
 - **Le mode de fonctionnement collectif :** construction d'une « organisation apprenante », où les agents sont accompagnés à une montée en compétence continue et invités à partager leur expertise pour proposer des solutions d'amélioration opérationnelles.

2. Besoins et modalités de financement du projet

Le tableau ci-dessous présente le financement du Concentrateur pour les trois prochaines années. Le montant de la partie financée par l'administration accompagnée sera variable selon les projets, étant précisé qu'un co-financement à hauteur de 50% paraît pertinent. La part du co-financement sera intégrée aux critères de sélection des projets.

Nature de dépenses	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	Action/ligne budgétaire portuese de la dépense	2019		2020		2021		2022		Cumul 2019-2022	
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Total Dépenses Projets Concentrateur				1 500 000	1 500 000	3 000 000	3 000 000	5 000 000	3 000 000	1 500 000	1 500 000	9 000 000	9 000 000
...dont financement administrations accompagnées	T2/T5	XX		66 000	66 000	132 000	132 000	152 000	132 000	66 000	66 000	596 000	596 000
...dont financement DITP (ETP pilotage du	T2	218		1 500 000	1 500 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	1 820 000	90 000	90 000	450 000	450 000
...dont financement FTAP (ETP DITP affectés aux	T2	P549		1 500 000	1 500 000	2 820 000	2 820 000	1 520 000	2 820 000	1 410 000	1 410 000	8 550 000	8 550 000
...dont financement FTAP	T5			3 066 000	3 066 000	6 132 000	6 132 000	6 132 000	6 132 000	3 066 000	3 066 000	18 396 000	18 396 000
TOTAL Financement DITP				66 000	66 000	132 000	132 000	132 000	132 000	66 000	66 000	396 000	396 000
TOTAL Financement administrations accompagnées				1 500 000	1 500 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	1 500 000	1 500 000	9 000 000	9 000 000
TOTAL Financement FTAP				1 500 000	1 500 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	1 500 000	1 500 000	9 000 000	9 000 000

Les ETP DITP ont pour mission de :

- Piloter le portefeuille de projets en cours et à venir (ciblage d'opportunités, pré-qualification, capitalisation) : un Directeur de projet à 50% et un Chef de projets à 50%. Cette activité est financée par la DITP.
- Conduire opérationnellement les projets : un Directeur de projet à 50% pour superviser les projets, un Chef de projet du Service Accélération à 50% pour chaque projet accompagné, chargé notamment de piloter les prestataires externes (consultants). L'hypothèse de 3 cycles de 3 projets par an conduira à mobiliser 2 ETP de Chefs de projet sur l'année. Cette activité est financée par le fonds.
- Effectuer la gestion administrative de l'activité du concentrateur (bons de commandes, gestion des crédits etc.) : 1 Attaché principal d'administration à 40%. Cette activité est financée par la DITP.

Les 2 ETP affectés aux projets ont vocation à faire l'objet de nouveaux recrutements non pérennes. Il est demandé que le FTAP finance le titre 2 nécessaire pour un renforcement temporaire de la DITP de ces 2 ETP sur la durée du projet. Dans la mesure où le renforcement en ETP lié à la mise en œuvre du projet présente un caractère temporaire, les ETP correspondants seront retraités pour l'appréciation du schéma d'emploi du programme 218.

Les coûts unitaires utilisées pour les calculs sont estimés à 600€/JH pour les Directeurs de projet (soit 120k€/an) et à 400€/JH pour les Chefs de projet ou Attachés (soit 80k€/an). Ces estimations, bien que réalistes, seront affinées en fonction des profils effectivement affectés au Concentrateur de manière à correspondre exactement aux dépenses de T2 effectivement engagées.

3. Economies prévisionnelles engendrées par le projet

Les démarches d'excellence opérationnelle et de robotisation génèrent des gains directs en temps de travail sur les processus auxquels elles s'appliquent. L'objectif est ici de capitaliser sur ces gains de productivité pour réorganiser les équipes concernées (suppression d'ETP et réallocation d'ETP à d'autres activités jugées prioritaires).

Le Concentrateur est conçu pour accompagner une trentaine de projets sur 3 ans. Si pour la première année, les projets à accompagner sont d'ores et déjà identifiés, il reste néanmoins à identifier et sélectionner les projets des deux autres années. Ceci a pour avantage de garder une marge de manœuvre pour sélectionner les projets les plus pertinents, notamment au regard des priorités du Gouvernement. En revanche, ceci ne permet pas d'estimer dans leur globalité les économies générées par le Concentrateur.

Toutefois les projets accompagnés par le Concentrateur devront viser des économies pérennes au moins égales à l'investissement demandé au FTAP, conformément au critère de retour sur investissement d'un euro d'économies pérennes au bout de trois ans pour chaque euro investi par le fonds. Ce critère sera systématiquement évalué par l'équipe de la DITP chargée du Concentrateur et sera un facteur de sélection incontournable. Il sera présenté lors des points de suivi FTAP. A titre exceptionnel, certains projets pourront être sélectionnés même s'ils ne respectent pas le critère de retour sur investissement pour autant qu'ils s'approchent du niveau d'économies requis et que, pris globalement, les projets accompagnés par le Concentrateur permettent d'assurer le respect du critère de retour sur investissement.

Le tableau ci-dessous présente une estimation des économies envisagées pour les trois premiers projets identifiés du Concentrateur :

Nature de l'économie	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	Action/ligne budgétaire porteuse de l'économie	2019		2020		2021		2022		2023	
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Economies sur ADEME T2		151			492 155	492 155	1 442 555	1 442 555	2 559 552	2 559 552	2 512 550	2 512 550	
Economies sur DSCRF T2		154			729 554	729 554	2 469 561	2 469 561	5 620 747	5 620 747	4 828 280	4 828 280	
Economies sur DGFIP T2		156			145 223	145 223	290 450	290 450	290 450	290 450	290 450	290 450	
TOTAL					1 366 942	1 366 942	3 920 445	3 920 445	6 266 549	6 266 549	7 426 050	7 426 050	

Plus précisément, pour les trois premiers projets du Concentrateur, les économies prévisionnelles sont les suivantes (économies nouvelles chaque année) :

Projet #1 - ADEME (processus subventions)			
coût moyen par emploi (en €) :		70 309	
		2020	2021
Nombre d'emplois		14	13
<i>dont suppression</i>		4	4
<i>dont redéploiement</i>		10	9
économie en €		492 163	1 441 335
<i>dont suppression</i>		140 618	421 854
<i>dont redéploiement</i>		351 545	1 019 481
		2 355 352	2 355 352
		703 090	703 090
		1 652 262	1 652 262

Projet#2 - DGCCRF (Accueil public)			
coût moyen par emploi (en €) :		54 041	
		2020	2021
Nombre d'emplois		27	27
<i>dont suppression</i>		7	7
<i>dont redéploiement</i>		20	20
économie en €		729 554	2 188 661
<i>dont suppression</i>		189 144	567 431
<i>dont redéploiement</i>		540 410	1 621 230
		3 620 747	3 620 747
		918 697	918 697
		2 702 050	2 702 050

Projet #3 - DGFiP (Assistants Digitaux)			
coût moyen par emploi (en €) :		29 045	
		2020	2021
Nombre d'emplois		10	0
<i>dont suppression</i>		10	
<i>dont redéploiement</i>		0	
économie en €		145 225	290 450
<i>dont suppression</i>		145 225	290 450
<i>dont redéploiement</i>		0	0
		290 450	290 450
		290 450	290 450
		0	0

Après chaque Comité de pilotage du Concentrateur, l'équipe transmettra au Secrétariat du FTAP un tableau de présentation des économies prévues pour les nouveaux projets.

4. Calendrier, gouvernance et modalités de réalisation des projets

4.1. Calendrier prévisionnel

Le Concentrateur est conçu pour accompagner une trentaine de projets sur trois ans, soit dix projets par an. Néanmoins, dans ses grandes phases - et de manière à disposer d'une vision globale - l'accompagnement du Concentrateur devrait être similaire d'une année sur l'autre :

- L'identification et la sélection des projets soutenus par le Concentrateur. Les projets seront identifiés par l'équipe-projet de la DITP et la sélection validée par le Comité de pilotage du Concentrateur tel que présenté en point 4.2 ;
- Le déploiement et le suivi de chaque projet. L'accompagnement de la DITP ne devrait pas excéder six mois par projet ;
- La finalisation des projets et la mesure de l'impact du Concentrateur sur les usagers et les agents. Les équipes de la DITP effectueront chaque année un point de suivi avec le FTAP.

Un planning des projets en cours et à venir sera transmis au Secrétariat du FTAP à l'issue de chaque comité de pilotage du concentrateur.

4.2. Gouvernance du projet

La gouvernance du Concentrateur reposera sur l'équipe-projet de la DITP. Sous le pilotage du Délégué interministériel à la transformation publique, une équipe dirigée par un Directeur de projet sera mise en place pour assurer l'identification, le cadrage et le suivi des projets :

- Piloter le portefeuille de projets en cours et à venir (ciblage d'opportunités, pré-qualification, capitalisation) : un Directeur de projet à 50% et un Chef de projets à 50% ;
- Conduire opérationnellement les projets : un Directeur de projet à 50% pour superviser les projets, un Chef de projet du Service Accélération à 50% pour chaque projet accompagné, chargé notamment de piloter les prestataires externes (consultants). L'hypothèse de 3 cycles de 10 projets par an conduira à mobiliser 2 ETP de Chefs de projet sur l'année ;
- Effectuer la gestion administrative de l'activité du concentrateur (bons de commandes, gestion des crédits etc.) : 1 Attaché principal d'administration à 40%.

La gouvernance du Concentrateur s'effectuera en deux temps :

- Un comité de pilotage du Concentrateur chargé de (i) sélectionner les projets dans le respect des critères du FTAP et de (ii) réaliser le suivi des projets. Il sera composé du Délégué interministériel à la transformation publique, du chef du service « Accélération des transformations » et de l'équipe-projet du Concentrateur. Le comité se réunira au minimum trois fois par an ;
- Un comité de pilotage par projet accompagné par le Concentrateur composé de l'équipe-projet de l'administration porteuse du projet et de l'équipe-projet de la DITP. Ce comité se réunira aux jalons clés du projet et aura pour objectif de (i) cadrer la démarche et (ii) d'effectuer le suivi de sa mise en œuvre.

4.3. Sélection des projets

Chaque projet sera sélectionné conformément aux critères de sélection suivants.

- **Critères liés au statut des porteurs de projets**

Les projets éligibles au fonds doivent être portés par :

- L'État et les autres organismes d'administration centrale. Dans ce cas, le porteur officiel du projet doit être l'entité qui porte les dépenses et qui réalise les économies attendues ;
- Les opérateurs de l'Etat ;
- Les administrations publiques locales et de la 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.

- **Critères liés au financement et au volume financier des projets**

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

- Ils font l'objet d'un cofinancement par le porteur de projet.
- Le montant total du projet (financement FTAP et cofinancement) est inférieur à 2 M€.

- **Critères liés au contenu des projets**

La sélection des projets repose sur les cinq critères suivants :

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Pour les projets spécifiquement numériques, la conformité aux principes de l'Etat plateforme (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.

Chaque projet fera l'objet, préalablement à son lancement, d'un document de cadrage précisant en particulier l'objet du projet de transformation, les prestations financées par le FTAP ainsi que la conformité du projet à chacun des critères de sélection rappelés au point 4.3. ci-dessus. Ce document est transmis au Secrétariat du FTAP.

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

Bien que les démarches d'excellence opérationnelle n'aient pas vocation à reposer sur de grands projets de systèmes d'information, elles peuvent nécessiter la mise en place de solutions numériques s'interfaçant avec les SI existants. Elles pourront donc tirer parti des API disponibles et renforcer leur intérêt, notamment dans le cas d'échanges de données inter-administration et dans la logique du "dites-le nous une fois" qui est un levier fort d'optimisation des processus et d'amélioration de l'expérience usagers.

Dans l'optique d'obtenir des résultats rapides, les projets portés par le concentrateur s'appuieront sur les composants disponibles de l'Etat plateforme et plus généralement sur les dispositifs mutualisés : France Connect (Usager ou Agent), Démarches Simplifiées, infrastructures ou services Cloud.

Par ailleurs, l'implication des utilisateurs finaux (agents) voire des usagers est une condition nécessaire aux démarches d'excellence opérationnelle pour garantir la pertinence des évolutions de processus. Ils seront systématiquement associés aux travaux et, dans l'hypothèse où des solutions numériques seraient développées, une démarche en mode agile serait mise en place (la durée et les modalités des projets d'excellence opérationnelle invitent par nature à recourir à ce type de démarches).

Enfin, le concentrateur étant un dispositif mutualisé, il favorisera la réutilisation ou le partage de méthodes et de solutions, par exemple dans le domaine de la robotisation de processus ou des applications concrètes de l'intelligence artificielle.

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 ;
- Nombre de projets accompagnés ou en cours d'accompagnement en fin d'année (objectif : dix projets annuels).

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 figurant dans le présent contrat (pour les trois premiers projets) ou présentées dans les comptes rendus du comité de pilotage du Concentrateur ;
- Nombre de projets améliorant la qualité de service usager ;
- Nombre de projets améliorant les conditions de travail des agents.

6. Modalités et calendrier de versement des aides

Le versement des crédits du FTAP s'effectue par tranches.

Le montant de chaque tranche sera définitivement arrêté par le secrétariat du fonds, les dépenses annuelles détaillées dans la présente convention étant prévisionnelles, à l'exception de la première année de financement (2019) où cette convention constitue une décision de financement¹. À partir de l'année 2020, le secrétariat du fonds décide à échéance régulière, *a minima* au 1^{er} trimestre de chaque année, du montant des nouvelles tranches de financement au regard de l'avancement du projet et du suivi des indicateurs.

Les crédits sont mis à disposition de la secrétaire générale des ministères économiques et financiers. La secrétaire générale procède aux diligences nécessaires pour permettre le bon ordonnancement des crédits du FTAP.

Les crédits sont mis à disposition dans le cadre de gestion BOP-UO décrit en annexe. Pour l'exécution des dépenses par les ministères, 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.

¹ Au titre de l'année 2019, les crédits seront mis à disposition à compter de la conclusion du présent contrat.

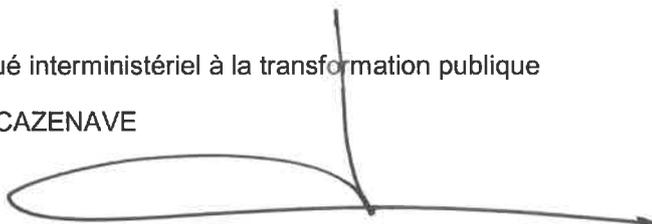
9. Communication liée au projet

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.

15 NOV. 2019

Le délégué interministériel à la transformation publique

Thomas CAZENAVE



La secrétaire générale des ministères économiques et financiers, par intérim

Mylène ORANGE-LOUBOUTIN



La directrice du budget

Amélie VERDIER



ANNEXE RELATIVE AUX NOMENCLATURES BUDGETAIRES D'EXECUTION

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

Action – Domaine fonctionnel : 0349-01

Référentiel de programmation :

Code Chorus	Désignation Chorus	Commentaires
034901013001	MACP - Concentrateur d'excellence opérationnelle	Concerne toutes les dépenses HT2 relatives au projet et imputées sur le programme 0349