

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Article R. 143-11 du code des juridictions financières

LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE : ORGANISATION, MISSIONS ET GESTION

Exercices 2018-2022

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 21 février 2023.

En application de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières, la communication de ces observations est une prérogative de la Cour des comptes, qui a seule compétence pour arrêter la liste des destinataires.

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS	8
INTRODUCTION	9
1 UNE ADMINISTRATION A COMPETENCE DUALE A LA DIMENSION INTERMINISTERIELLE CONFORTÉE.....	11
1.1 Des missions transversales à l'ensemble des administrations d'État.....	11
1.1.1 Le champ interministériel en progressif élargissement	11
1.1.2 Des missions ministérielles à vocation transversale	13
1.1.3 Une responsabilité centrale dans le suivi des politiques prioritaires	14
1.2 Un cadre budgétaire toujours complexe en raison de sources de financement diverses.....	15
1.2.1 L'enchaînement compliqué des programmes et actions composant la maquette budgétaire de la DITP	15
1.2.2 L'évolution d'ensemble des moyens budgétaires de la DITP	17
1.2.3 Les dépenses de personnel.....	19
1.2.4 Les dépenses de fonctionnement de la DITP : un ralentissement en 2022.....	19
1.2.5 La responsabilité de fonds en faveur de la transformation publique : une gestion inutilement complexe d'une partie du plan de relance	23
1.3 Une gestion des ressources humaines centrée sur les besoins de contractuels	24
1.3.1 Des effectifs croissants	24
1.3.2 Une gestion RH marquée par les conditions de recrutement des consultants	25
2 LA GRANDE VARIÉTÉ DES MISSIONS ET DES MODES D'INTERVENTION, UNE MISE EN ŒUVRE SEGMENTÉE	27
2.1 Le pilotage des politiques prioritaires : un suivi effectif et organisé, une analyse critique de l'outil à mener	27
2.2 Le cadre très contraint de la gestion des expérimentations de dérogations.....	30
2.3 L'accompagnement de la transformation publique : un appui imbriquant conseil internalisé et recours aux consultants extérieurs.....	32
2.4 Les relations avec les usagers : un programme ambitieux dans un environnement d'ensemble à rationaliser	36
2.4.1 Le déploiement du programme Services Publics + : un effort de transparence inédit, des ajustements à envisager	36
2.4.2 La mesure de la satisfaction des usagers et la prise en compte de leur expérience : une architecture publique complexe.....	39

2.5 Le soutien à l'innovation publique : un enjeu d'avenir aux moyens d'intervention encore fragiles	43
2.5.1 L'accompagnement des dispositifs publics en mobilisant l'analyse comportementale	43
2.5.2 Une structuration du réseau déconcentré des laboratoires d'innovation publique à examiner	45
2.6 La gestion du Fonds de transformation publique : un recentrage indispensable.....	46
2.6.1 Une exécution budgétaire très laborieuse, des mesures correctives tardives	47
2.6.2 L'extrême diversité des projets financés par le FTAP.....	50
2.6.3 Une estimation des retours en termes d'économies à spectre trop large	53
3 ACCROITRE L'IMPACT DE L'ACTION DE LA DITP GRÂCE À UNE MISE EN COHERENCE D'ENSEMBLE	58
3.1 La révision récente des indicateurs de la performance de la DITP.....	58
3.2 Une consolidation accrue des actions de la DITP pour améliorer sa performance	60
3.2.1 L'enjeu de la convergence des actions et des analyses au sein de la direction.....	60
3.2.2 L'enjeu de la stabilisation et de la pérennisation des moyens de la DITP.....	61
3.2.3 L'enjeu de la supervision pour fiabiliser la qualité des restitutions.....	61
3.2.4 L'enjeu de la notoriété de l'action de la DITP : une communication à taille critique pour marquer l'opinion	62
CONCLUSION GENERALE.....	65
ANNEXES.....	66
Annexe n° 1. Les engagements du CITP (mai 2022).	67
Annexe n° 2. Les 60 politiques prioritaires du Gouvernement.....	69
Annexe n° 3. Liste des prestations de conseils	72
Annexe n° 4. Synthèse de l'avancement du déploiement du programme « Services Publics + » dans les réseaux.....	81
Annexe n° 5. Niveaux des consommations annuelles cumulées des crédits du FTAP.....	82
Annexe n° 6. Consommation annuelle des crédits du FTAP.....	83

SYNTHÈSE

L'enjeu que constitue la réforme de l'État, quelle que soit l'appellation retenue pour cette politique, modernisation ou transformation de l'action publique, est une préoccupation affichée des différents gouvernements. Elle s'est incarnée sur le plan administratif, après des configurations diverses, notamment la direction générale de la modernisation de l'État en 2006, par la création en octobre 2012 d'un secrétariat général de la modernisation de l'action publique au sein du secrétariat général du gouvernement, c'est-à-dire en prise directe avec le Premier ministre. Ce secrétariat interministériel incorporait alors la direction précitée qui devenait un de ses services sous l'appellation de direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique. En 2015 elle changeait de nom pour devenir la direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques.

En novembre 2017, la disparition du secrétariat général de la modernisation de l'action publique donnait à cette direction son autonomie en la plaçant sous l'autorité du ministre chargé de la réforme de l'État. Elle était cependant dirigée par un délégué interministériel à la transformation publique assurant l'animation du nouveau comité interministériel de la transformation publique (CITP). Sa nouvelle dénomination, direction interministérielle de la transformation publique (DITP), rendait compte de cette dualité.

La montée en puissance d'une direction interministérielle aux compétences élargies

Depuis cette date, la DITP a connu une relative stabilité, son champ d'intervention étant toutefois constamment élargi principalement pour se voir reconnaître une responsabilité, encore réaffirmée en septembre 2022, dans le pilotage des politiques et des réformes jugées prioritaires par le gouvernement.

Cette période a permis de rendre, certes tardivement, plus cohérent son cadre budgétaire avec son rattachement ministériel. Depuis 2022 un programme budgétaire a unifié ses moyens de fonctionnement, hors dépenses de personnel, et d'intervention sous la responsabilité de son directeur. Pour autant la maquette financière des ressources de la DITP reste complexe en raison de sources de financement très diverses : programme d'investissement d'avenir, plan de relance et enfin fonds de transformation de l'action publique (FTAP) dont elle a la gestion. Si l'apport de moyens, non par le programme budgétaire support mais par des fonds non pérennes, est une situation commune à de nombreuses administrations, les financements hors programme support représentent pour la DITP des taux élevés en 2021 et 2022 et surtout ont été consacrés à des moyens de fonctionnement ou d'intervention a priori désormais permanents. Cette situation peut altérer le suivi pluriannuel des moyens alloués dans les lois de finances alors même que les supports budgétaires de la DITP ont été enfin clarifiés.

Par ailleurs le fait d'avoir porté un accord-cadre interministériel majeur sur le recours aux conseils privés en stratégie et en organisation dit « Transformation », dont la DITP n'est qu'un des utilisateurs, a pu brouiller la perception de ses moyens et de son rôle. La circulaire du Premier ministre de janvier 2022 qui encadre le recours par les

administrations de l'État aux prestations intellectuelles vise à clarifier sa position en lui donnant dans ce champ un rôle de supervision. Aussi des moyens supplémentaires lui ont été accordés en 2022 et dans le budget 2023 ; il restera à en estimer les effets sur la maîtrise effective du recours aux conseils extérieurs.

Des modes d'intervention très variés aux objectifs communs, une rationalisation indispensable de certains dispositifs en régime de croisière

La DITP poursuit deux grands types d'action qui convergent vers les objectifs d'accroissement de la performance de l'action publique et mise en œuvre des réformes « jusqu'au dernier kilomètre » : aider à la transformation publique par des missions de conseil, par des techniques innovantes et participatives et par l'expérimentation, animer des processus de recueil de la satisfaction et de l'expérience des usagers mais aussi de transparence par la restitution des résultats de l'action publique, ces dispositifs ayant pour ambition d'accroître la confiance des usagers et des citoyens en la gestion publique. Elle anime plusieurs dispositifs interministériels de haut niveau : la tenue des CITP et le pilotage de l'avancement des réformes prioritaires, requalifiées en politiques prioritaires en novembre 2022. Cela conduit la DITP à mener de nombreuses actions dont la cohérence n'est pas toujours perçue.

Si la direction a rempli avec des moyens relativement limités, en voie de confortation en 2022 et 2023, toutes ses missions, elle doit s'attacher, après une phase de montée en puissance, à rationaliser ses interventions, rendre certaines d'entre elles plus matures et en sécuriser d'autres.

Les grandes applications gérées par la DITP méritent d'être ajustées dans leur contenu : d'une part en crédibilisant l'outil de pilotage des politiques prioritaires (PILOTE) par des intitulés plus précis aux objectifs suivis grâce à des indicateurs mieux calibrés et aux effets vérifiables, d'autre part en resserrant le contenu de la plateforme « Services publics+ » destinée aux usagers sur des indicateurs de qualité de service plus que d'activité des services. Il devra aussi être veillé à ce que le déploiement du dispositif inclue rapidement de grands services publics encore peu présents. Enfin l'architecture du recueil des avis des usagers est complexe ; une clarification des rôles et connexions des sites entre la DITP et la direction chargée de la transformation numérique DINUM s'avère nécessaire.

Les missions de conseil comme les interventions du FTAP devraient être réservées le plus possible à la mise en œuvre des politiques prioritaires, avec pour le FTAP le critère prédominant d'optimisation de la gestion. Il s'agit là d'un des leviers de maîtrise et d'efficacité des dépenses publiques, objectif que la DITP ne doit pas perdre de vue alors que le processus de revue des dépenses publiques est engagé.

Bien que l'internalisation des missions de conseil ne puisse qu'être partielle, la direction devrait cependant arrêter une doctrine fondée sur la graduation de la mixité des équipes internes et externes, en y associant davantage les moyens d'expertise des missions d'audit et des inspections générales des ministères, de telle sorte que le processus d'internalisation soit garanti et apparent.

Quant au FTAP, sa nouvelle enveloppe de 330 M€ proroge *de facto* son existence qui aurait dû s'éteindre en 2022. Elle a été assortie de conditions qu'il conviendra de mettre en œuvre scrupuleusement pour accélérer sa consommation. Le délai moyen de

réalisation complète d'un appel à projets d'au moins cinq ans comme par le passé n'est pas acceptable alors que la cible initiale de réalisation des projets était de trois ans. Certes la DITP n'est pas en mesure d'influer sur la conduite opérationnelle de projets extrêmement divers, dès lors que ceux-ci sont de très grande envergure et au cœur des enjeux politiques de certaines administrations. C'est aussi une des raisons qui milite pour un resserrement des interventions du fonds sur des projets plus directement liés à l'optimisation de la gestion publique. Dorénavant responsable budgétaire de la mise en œuvre du fonds, la DITP ne doit pas hésiter, pour éviter des retards trop importants dans l'engagement des crédits, à remettre en cause des projets en sous-consommation des crédits accordés. À cet égard certains projets datant des exercices 2018 et 2019 du fonds mériteraient immédiatement un tel réexamen.

Une performance accrue de la DITP attendue d'une plus grande convergence de ses interventions et d'un réajustement de ses capacités à agir.

La mesure de la performance de la DITP ne dépend pas uniquement de son action : responsable du suivi de la mise en œuvre de nombreux dispositifs, leur difficulté de déploiement ne peut lui être imputée ; le ressenti de l'opinion publique sur la qualité des services publics et leur degré de confiance ne peuvent être modifiés par les seuls dispositifs de transparence ouverts aux citoyens et de recueil d'expériences des usagers ; enfin l'accompagnement des agents publics par des missions de conseil et l'apport de techniques innovantes ne sauraient suffire à accroître de façon générale leur satisfaction.

Malgré ces limites importantes, plusieurs ajustements pourraient améliorer la performance de la DITP.

En premier lieu, la direction conduit ses actions de façon assez segmentée ce qui est la conséquence de l'effort fourni par chaque service pour le développement de ses dispositifs. Leur stade actuel de maturité est propice au rapprochement de leurs données, par exemple : analyser de façon plus critique les taux d'avancement de certaines politiques prioritaires au vu des indices de satisfaction ; chaîner les difficultés de réalisation de certains projets FTAP avec les missions de conseil ; enclencher l'appui à l'innovation quand les taux de satisfaction des usagers sur certaines procédures publiques sont insuffisants. Ce ne sont là que quelques exemples de la convergence à tisser entre services de la DITP.

Cela implique que la direction puisse s'autosaisir de certains dossiers, ce qui serait une novation, agissant comme une instance de suivi disposant d'une capacité de réactivité propre.

En second lieu, la DITP rend compte de maints résultats de l'action publique qu'il s'agisse des taux d'avancement des politiques prioritaires, du respect des engagements de qualité de service envers les usagers, des économies à réaliser au titre du subventionnement du FTAP. Or la faculté de supervision de la direction est restreinte : les cibles et indicateurs de l'outil PILOTE ne sont pas de son ressort, les résultats qu'elle publie sur ses différents vecteurs de restitution et de communication sont déclaratifs. Certes la DITP n'a pas à se substituer aux administrations responsables des politiques et actions à mener ; pour autant elle assume la responsabilité de la restitution publique des bilans et des données sur ses sites, elle devrait ainsi pouvoir disposer des leviers

nécessaires à leur fiabilisation sous peine d'un manque de crédibilité. C'est aujourd'hui insuffisamment le cas.

Enfin une grande partie de l'enjeu de performance se joue dans le niveau de notoriété des dispositifs destinés au grand public mis en œuvre par la DITP. Si les sites qui diffusent les résultats de l'action publique et les indicateurs de qualité de service ou recueillent les réactions de usagers, sont peu connus et peu fréquentés, il est d'évidence que leur impact demeurera mineur. À l'heure actuelle, si leur fréquentation est correcte pour un démarrage récent, le niveau reste faible par rapport aux publics potentiellement concernés et leur cible de fréquentation à terme peu ambitieuse. On peut dès lors se demander si tous les efforts consentis atteignent les usagers et les citoyens.

Au-delà du fait qu'une interconnexion plus étroite devrait être établie avec les sites de mesure de la satisfaction sur les démarches numériques dans une architecture d'ensemble du recueil des avis des usagers, une campagne de médiatisation des sites grand public de la DITP devrait être envisagée.

En conclusion, les évolutions récentes permettent de distinguer deux champs d'action, de nature assez différente, au sein de la DITP : l'animation du pilotage des politiques prioritaires et la transformation des processus et méthodes de l'action publique dont l'objectif de maîtrise des dépenses mériterait d'être plus mis en avant. A cet égard, les moyens dont disposent la DITP ne semblent pas mobilisés dans l'exercice en cours de lancement de la revue des dépenses publiques ce qui est regrettable.

De facto, en ce qui concerne l'animation des politiques prioritaires, la DITP remplit les fonctions d'un service interministériel de haut niveau qui se rapprochent de celles auparavant tenues par des secrétariat ou direction chargés de la réforme de l'État. Un faisceau d'indices illustre ce constat : l'élargissement du contenu des CITP dont elle assure le secrétariat, la reconnaissance d'une responsabilité directe sous l'autorité de la Première ministre du suivi des réformes prioritaires, la préparation de réunions de haut niveau enserrant le DITP dans les réseaux interministériel et territorial de gouvernance, la conduite opérationnelle des outils de suivi et d'évaluation de l'avancement de ces réformes.

Aussi la place centrale prise par la DITP et son délégué interministériel dans le champ des politiques prioritaires conduit à s'interroger sur son positionnement administratif actuel. Incidemment, cela pose aussi la question du périmètre et des vecteurs actuels de la réforme de l'Etat dont les contours (politiques ou réformes prioritaires) et les instances d'arbitrage et de suivi (CITP, réunions de haut niveau) ont souffert d'une instabilité préjudiciable et sont aujourd'hui trop peu lisibles.

Dans le cadre de l'enquête sur les missions, l'organisation et la gestion de la DITP, la Cour se propose d'émettre les onze recommandations suivantes.

RECOMMANDATIONS

Recommandation N° 1 (DITP) : Revoir la définition des objectifs et des cibles des indicateurs de l'outil Pilote.

Recommandation N° 2 (DITP) : Accroître la participation de consultants internes et de membres des inspections générale dans les missions de conseil portées par la DITP.

Recommandation N°3 (DITP) : Resserrer dans la plateforme SP+, la liste des indicateurs sur un noyau obligatoire portant sur la qualité de service.

Recommandation N° 4 (DITP) : Intégrer les grands services publics manquants dans la plateforme SP+, en ne retenant éventuellement qu'un nombre restreint d'indicateurs.

Recommandation N° 5 (DITP/DINUM) : Assurer l'interopérabilité des applications de recueil de satisfaction des usagers de la DITP et de la DINUM afin de produire une synthèse des niveaux de satisfaction.

Recommandation N° 6 (DITP) : Structurer le réseau déconcentré des laboratoires d'innovation en vue de sécuriser leur fonctionnement et d'harmoniser la qualité de leurs pratiques, notamment par un processus de labellisation.

Recommandation N° 7 (DITP) : Réexaminer l'attribution de financement aux projets dont la consommation des crédits accuse un retard important par rapport au calendrier de leur contrat de transformation.

Recommandation N° 8 (DITP) : Restreindre le champ d'intervention du FTAP aux réformes prioritaires visant à renforcer l'efficacité de la gestion publique.

Recommandation N° 9 (DITP/DB) : Calculer de manière plus rigoureuse les économies avérées permises par les projets financés par le FTAP et les rapporter à l'ensemble des coûts supportés par les administrations pour les mettre en œuvre.

Recommandation N° 10 (DITP) : Analyser de manière partagée entre les différents services de la DITP les résultats des actions menées et, sur cette base, prendre les initiatives nécessaires pour résoudre les difficultés rencontrées

Recommandation N° 11 (DITP/SGG) : Reconnaître à la DITP une mission de supervision accrue pour fiabiliser les résultats qu'elle collationne.

INTRODUCTION

Une direction chargée d’animer, d’accompagner et de suivre la transformation des administrations publiques a été créée par le décret du 21 septembre 2015 relatif au secrétariat général pour la modernisation de l’action publique SGMAP au sein de ce secrétariat interministériel sous l’appellation de « direction interministérielle pour l’accompagnement des transformations publiques ». Son directeur était sous l’autorité du secrétaire général dont il était l’adjoint. Était également créée au sein du SGMAP la direction interministérielle du numérique et du système d’information et de communication de l’État.

La disparition (décret n° 2017- 1584 du 20 novembre 2017) du secrétariat général de la modernisation de l’action publique donne aux deux directions à vocation interministérielle, leur autonomie. À cette occasion l’appellation de la direction comme son rattachement changent : l’article 1 du décret précité prévoit que « *La direction interministérielle de la transformation publique DITP est placée sous l’autorité du ministre chargé de la réforme de l’État. Elle est dirigée par le délégué interministériel à la transformation publique* ». Concomitamment un second décret (décret n° 2017-1586 du 20 novembre 2017 relatif au comité interministériel de la transformation publique et au délégué interministériel à la transformation publique) prévoit dans son article 1 la création « *d’un comité interministériel de la transformation publique CITP, chargé de définir la politique du Gouvernement dans le domaine de la transformation publique et de s’assurer de son application* ». Le délégué interministériel, responsable du suivi de la mise en œuvre des engagements pris lors des différents CITP, s’appuie sur la DITP pour conduire cette mission. Les décrets successifs détaillent les missions propres de la DITP : en premier lieu elle coordonne « *les travaux d’amélioration de l’action des administrations au profit des usagers* », en second lieu elle anime « *les travaux de modernisation de la gestion publique* » : à ce titre elle est chargée de gérer le Fonds pour la transformation de l’action publique (FTAP) créé en 2017 et mis en œuvre en 2018.

Avant 2017, l’attribution de la compétence sur la modernisation de l’action publique a beaucoup varié selon les configurations gouvernementales¹ sans jamais relever d’un département ministériel spécifique et autonome. Du 17 mai 2017 au 6 juillet 2020, aucun membre du gouvernement n’étant formellement chargé de cette responsabilité, la DITP a été placée sous l’autorité du ministre de l’action et des comptes publics (M. Gérard Darmanin). Depuis le 6 juillet 2020, un ministère de plein exercice de la Transformation et de la Fonction publiques a été créé dont Mme Amélie de Montchalin était titulaire jusqu’au 20 mai 2022, puis M. Stanislas Guérini. Enfin, depuis le 31 juillet 2022, M. Olivier Véran, ministre délégué auprès de la Première ministre, chargé du renouveau démocratique, porte-parole du Gouvernement dispose² également de la DITP. Depuis sa

¹ Liée à la simplification de l’action publique (secrétariats d’état rattachés au Premier ministre (M Thierry Mandon, Mme Clotilde Valter, puis M Vincent Placé)), à la décentralisation (ministère de plein exercice Mme Marylise Lebranchu), au budget et comptes publics (ministère de plein exercice de Mme Valérie Pécresse), enfin au budget et comptes publics ainsi qu’à la fonction publique (ministères de plein exercice de MM Eric Woerth et François Baroin),

² Article 3 du décret n°2022-1056 du 29 juillet 2022 relatif aux attributions du ministre délégué auprès de la Première ministre, chargé du renouveau démocratique, porte-parole du Gouvernement.

création deux délégués interministériels se sont succédé : M. Thomas Cazenave (inspecteur des finances) de novembre 2017 à décembre 2019, depuis M. Thierry Lambert (inspecteur général des finances).

Pour apprécier depuis la création de cette direction, la pertinence de son organisation, l'adéquation de ses moyens et l'impact de son action pour faire face aux défis de modernisation et de transformation publiques, le rapport appréciera **dans une première partie** ses missions, son organisation et ses moyens budgétaires et humains, puis **dans une seconde partie** exposera la grande diversité de ses modes d'intervention et leurs éventuelles limites, **enfin dans une dernière partie** analysera sur plusieurs angles la question de la rationalisation de ses interventions pour en optimiser la performance.

1 UNE ADMINISTRATION A COMPETENCE DUALE A LA DIMENSION INTERMINISTÉRIELLE CONFORTÉE

Comme d'autres administrations centrales, la DITP possède une nature duale, conséquence de sa genèse au sein des services du Premier ministre et des attributions personnelles de son directeur, qui est aussi délégué interministériel à la transformation publique. Même ses missions propres, conduites sous l'autorité d'un ministre chargé de la transformation publique dont le périmètre du ministère semble se stabiliser, revêtent un caractère transversal à l'ensemble de l'administration de l'État. Après cinq années d'existence, son caractère interministériel a pris nettement le pas, notamment en raison des missions données à son directeur, en tant que délégué interministériel, pour animer le suivi des réformes ou politiques prioritaires.

Cette évolution des missions a eu lieu alors qu'une relative clarification et mise en cohérence du cadre budgétaire de la DITP a été conduite dès 2021 pour le faire correspondre à une configuration gouvernementale qui individualisait un département ministériel consacré à la transformation publique.

1.1 Des missions transversales à l'ensemble des administrations d'État

Les missions de la DITP doivent être distinguées selon qu'elles relèvent du champ interministériel (CITP et politiques prioritaires) ou ministériel (transformation des processus de gestion de l'État et de modes de relations avec les usagers). Par commodité, pour distinguer ce domaine, le terme de « directionnel » est parfois utilisé. En fait les missions directionnelles ont également une dimension transversale, rendant la distinction entre les deux champs de compétences en pratique artificielle.

1.1.1 Le champ interministériel en progressif élargissement

Aux termes du décret n° 2017-1586 du 20 novembre 2017, le délégué interministériel à la transformation publique assure le secrétariat du CITP³. Il prépare les délibérations du comité et suit l'application des décisions prises. Il coordonne l'action des ministères en matière de transformation publique ainsi que les directions interministérielles qui pilotent des chantiers transversaux (DINUM, DGAFP, DGFIP). Six CITP se sont tenus de février 2018 à juillet 2021.

La genèse des CITP est liée à la démarche « Action publique 2022 », lancée par le Premier ministre, le 13 octobre 2017, pilotée par le ministre de l'Action et des Comptes

³ Le comité interministériel de la transformation publique comprend le ministre chargé de la réforme de l'État, le ministre chargé du numérique et l'ensemble des membres du Gouvernement. Le comité interministériel est placé sous la présidence du Premier ministre ou par délégation de celui-ci sous la présidence du ministre chargé de la réforme de l'État. Le comité se réunit au moins une fois par semestre.

publics, M. Gérard Darmanin, en lien avec le secrétaire d'État chargé du numérique, M. Mounir Mahjoubi. La démarche est présentée comme poursuivant trois objectifs : améliorer la qualité de service en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration ; offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ; accompagner la baisse de la dépense publique.

Le premier CITP était nettement axé sur des chantiers de transformation : « *Vers un nouveau contrat social avec les agents publics* » (cet item comportait des chantiers touchant la gestion RH des agents de l'État), « *Plus de liberté et plus de responsabilité pour les managers publics* », « *Renforcer la transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics en relation avec les usagers* », « *accélérer la transformation numérique des administrations de la France* » et « *Accompagner la transformation des administrations* » avec la création du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP). Le deuxième CITP, du 29 octobre 2018, restait sur la lancée initiale.

Après le Grand débat national issu de la crise dite des gilets jaunes, le CITP du 20 juin 2019 enclenche l'acte II pour la transformation de l'action publique avec des orientations nouvelles, par exemple « *délocaliser des services ou opérateurs en région* » ou « *désenchevêtrer les compétences de l'État, avec les collectivités territoriales, les opérateurs et les acteurs hors de la sphère publique* », « *déployer un réseau de services publics polyvalents – les espaces France Services* ».

Dès lors la poursuite de la démarche « Action publique 2022 » s'estompe : le rapport du comité d'experts missionnés à ce titre « *Service public – se réinventer pour mieux servir – nos 22 propositions pour changer de modèle* », rendu public à l'été 2018 par les voies syndicales, n'a jamais été repris en tant que tel par les pouvoirs publics. Inscrit dans la logique des précédents exercices qu'ont été la révision générale des politiques publiques (RGPP) ou la modernisation de l'action publique (MAP) alors qu'une rupture politique et méthodologique était souhaitée, il a cependant inspiré de nombreuses mesures incorporées dans les programmes arrêtés par les CITP successifs. Aucun bilan de cette démarche n'a été établi à ce jour.

Le CITP suivant, du 15 novembre 2019, rendra compte de l'état d'avancement de ces engagements comme le fera le 5^{ème} CITP du 5 février 2021 qui révisé la mise en œuvre de certaines mesures, comme l'extension du baromètre des résultats de l'action publique dont la périodicité de l'actualisation est accrue.

Le 6^{ème} CITP du 23 juillet 2021, tout en continuant à approfondir les axes précédents, introduit un champ nouveau : le suivi des politiques/réformes prioritaires du gouvernement, notamment sur le plan territorial : « *déployer les réformes prioritaires du Gouvernement dans tous les territoires, jusqu'au dernier kilomètre* », « *établir une feuille de route interministérielle des politiques prioritaires pour chaque préfet de région ou de département qui servira de base à leur évaluation* ».

La circulaire du 18 novembre 2020 relative au suivi de l'exécution des politiques prioritaires charge le DITP du pilotage interministériel des politiques prioritaires ; il s'agit en pratique de la préparation des réunions de suivi de leur mise en œuvre, réunions sous l'autorité du secrétaire général de la Présidence de la République et du directeur du cabinet du Premier ministre. Cette responsabilité englobe également la déclinaison des politiques prioritaires sur le plan territorial, par les services déconcentrés. Pour ces derniers, les attributions de la MICORE (Mission de coordination nationale pour la

réforme de l'État) ont été transférées à la DITP qui assure ainsi l'animation des SGAR. À ce titre, la DITP assure le secrétariat des revues régionales (en général une par an par région) présidées par le directeur du cabinet du Premier ministre.

Par ailleurs la circulaire prévoit que la DITP assure un suivi et une restitution d'ensemble de l'état d'avancement des politiques prioritaires : ce suivi donne lieu à la création de l'outil PILOTE (interne à l'administration) et du baromètre des résultats de l'action publique (accessible aux usagers) qui rentre aussi dans les objectifs de transparence et de redevabilité de la transformation publique illustrant l'interpénétration des deux domaines interministériels confiés au DITP.

Très récemment, par la circulaire du 19 septembre 2022, la Première ministre a réaffirmé les missions du DITP sur le pilotage et le suivi des politiques prioritaires : « *Le délégué interministériel à la transformation publique assure, sous mon autorité, l'animation du pilotage des politiques prioritaires. À ce titre, il est chargé de préparer l'ensemble de ces réunions et d'assurer la mise en œuvre des décisions prises* ». La circulaire conforte le rôle du DITP pour le pilotage territorialisé : « *Les secrétaires généraux aux affaires régionales (SGAR) sont les relais territoriaux de la DITP et s'assurent que les équipes projets sont bien en place aux niveaux régional et départemental pour mettre en œuvre les politiques prioritaires* ». Le DITP et sa direction doivent veiller à la mise en œuvre « *jusqu'au dernier kilomètre* », traduction française de la notion de « *delivery unit* »⁴, d'un vaste périmètre de politiques.

En définitive les compétences interministérielles de la DITP débordent le champ de la transformation publique au sens strict, touchant le domaine beaucoup plus vaste et divers des réformes, puis politiques prioritaires décidées par le gouvernement, dans un contexte où les contours de la réforme de l'État et de ses vecteurs paraissent mouvants.

1.1.2 Des missions ministérielles à vocation transversale

Les missions de la DITP, menées sous sa responsabilité directe, sont la transparence des résultats de l'action publique et des services publics, le déploiement du programme Services publics + (l'amélioration et la simplification de l'expérience usagers), l'accélération de la transformation publique tant par le fonds pour la transformation de l'action publique FTAP, les missions de conseil stratégique que de performance opérationnelle, le déploiement des expérimentations publiques (France expérimentation- administrations et entreprises). La mise en place et le suivi des feuilles de route interministérielles des préfets participent de ces missions comme du pilotage des politiques prioritaires, induisant une responsabilité dans la gestion de la part variable de leur rémunération (dispositif du Premier ministre, cogéré par la DITP et la direction de la modernisation de l'administration territoriale DMAT du ministère de l'intérieur)

Ce champ « directionnel » est également en extension continue : se sont ajoutées des missions telles que l'animation de la « participation citoyenne » avec la création en

⁴ Equipe chargée de vérifier, souvent sous la direction des plus hautes autorités de l'Etat, la réalisation d'un certain nombre d'objectifs politiques considérés comme prioritaires.

novembre 2019 du centre interministériel de la participation citoyenne et le pilotage et la coordination des engagements de la France dans le partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO). Le domaine d'actions est aussi en extension par l'adjonction de nouvelles méthodes de transformation dans la boîte à outils de la DITP : sciences comportementales, « design de services », etc.

1.1.3 Une responsabilité centrale dans le suivi des politiques prioritaires

La responsabilité interministérielle du DITP et de sa direction est devenue beaucoup plus étendue et approfondie que la dimension transversale de la transformation publique y aurait conduit. C'est ainsi la DITP qui a établi le rapport de mai 2022 « *Rapport sur la mise en œuvre des engagements du CITP* », qui rend compte de l'état de réalisation des objectifs des six CITP : il comprend 56 items répartis en deux blocs « l'usager au cœur de l'action publique » et « libérer les énergies publiques » qui couvre un champ très étendu de l'action du gouvernement (Cf. **Annexe n° 1**). Certains d'entre eux sont des enjeux de grande ampleur qui renvoient à d'autres administrations (sans que l'intervention de la DITP soit centrale, voire avérée), en revanche d'autres items sont des actions très opérationnelles de transformation des méthodes de l'administration.

Aussi, cerner aujourd'hui les missions de la DITP n'est pas aisé en raison de l'enchevêtrement entre les dimensions interministérielles et ministérielles de son action et d'une certaine propension à une communication globalisante qui rend compte à la fois de transformations qui concernent les modes d'intervention et de gestion publics, de réformes structurelles et politiques et enfin de processus de pilotage et de communication sur leur mise en œuvre et leur avancement.

Au total les attributions interministérielles du DITP et de la DITP ont pris une dimension nouvelle, confortée ces dernières années comme en témoigne de nouveau la circulaire récente (les circulaires de 2020 et 2022 placent le DITP sous l'autorité directe du premier ministre : « *Le délégué interministériel à la transformation publique assure, sous mon autorité, l'animation du pilotage des politiques prioritaires* »).

Aussi la DITP n'entretient aucun lien hiérarchique avec le secrétariat général du gouvernement (SGG). Cependant les liens fonctionnels sont forts et réguliers : une réunion entre les deux responsables a lieu tous les quinze jours et le DITP participe à la réunion mensuelle de la collégialité des secrétaires généraux des ministères, organisée par le SGG. En outre le SGG assure le secrétariat des RIM régionales évoquées précédemment.

La disparition du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique SGMAP dans les services du Premier ministre, au sein du secrétariat général du gouvernement SGG, couvrant la transformation des processus administratifs et la transformation numérique, mais constituant surtout un échelon plus politique ayant une responsabilité sur l'ensemble de la réforme de l'État, a certainement laissé une vacance interministérielle que la DITP a progressivement comblée. **Ce constat pose celui du type de rattachement de la DITP dans l'architecture gouvernementale.**

La Cour a déjà eu l'occasion de soulever en janvier 2022 cette question lors du contrôle du SGG (extrait du référé du Premier président du 14 janvier 2022 sur

l'organisation du SGG) : « *Au cœur des missions historiques du SGG, figurent la coordination interministérielle, le suivi de l'activité normative, réglementaire et législative, et la qualité du droit ; dans un second cercle, figurent des missions qui se sont éloignées de son cœur d'activité actuel mais dont l'exercice semble naturellement devoir être rattaché au Premier ministre, comme la réforme de l'État, la fonction publique ou la gestion des cadres dirigeants de l'État. Ces activités sont complémentaires des autres missions du SGG, et pourraient lui être rattachées, en raison de leur nature interministérielle, encore accentuée par la récente réforme de la haute fonction publique.* »

Dans les Observations définitives sur ce contrôle, la Cour est plus explicite. Dans la partie où est évoquée la création d'un « centre de gouvernement », le rapport évoque la place changeante de la réforme de l'État dans le travail gouvernemental « *Dans une circulaire du 18 novembre 2020 relative au suivi de l'exécution des priorités gouvernementales, le Premier ministre charge la DITP de suivre l'ensemble des réformes prioritaires à travers un tableau de bord unique et territorialisé, alimenté par des données nationales et locales. La dimension transversale de la réforme de l'État en fait un sujet dont le SGG ne peut être détaché...* ». Il est alors recommandé de « *rouvrir une réflexion sur la formation d'un centre de Gouvernement exerçant concomitamment les missions de la coordination du travail gouvernemental, de la surveillance de la qualité du droit, de la réforme de l'État et de la politique des cadres dirigeants, avec les moyens numériques correspondants* ».

1.2 Un cadre budgétaire toujours complexe en raison de sources de financement diverses

L'organisation budgétaire dans laquelle s'inscrivent les moyens de la DITP, s'est clarifiée tout en restant complexe. Elle bénéficie de nombreux autres canaux budgétaires que ceux de sa mission et de ses programmes budgétaires de rattachement ; en outre elle gère pour compte d'autrui ou en partie pour ses besoins propres des fonds dont l'utilisation est, par essence, interministérielle.

1.2.1 L'enchaînement compliqué des programmes et actions composant la maquette budgétaire de la DITP

L'origine des crédits budgétaires de la DITP est, sur la période étudiée, multiple et changeante. Entre 2018 et 2022, les dépenses de la direction ont été portées par quatre programmes budgétaires différents (programmes 218, 349, 368 et 363)⁵, répartis dans

⁵ 218 : *Conduite et pilotage des politiques économiques et financières* ; 349 : *Fond pour la transformation de l'action publique (FTAP)* puis, à partir de 2021 *Transformation publique* ; 368 : *Conduite et pilotage de la transformation et de la fonction publique* et 363 : *Compétitivité*.

quatre missions distinctes⁶. Sur la période, la responsabilité du pilotage de la gestion des crédits relatifs aux dépenses de personnel (titre 2) a toujours été assurée par le secrétariat général (SG) des ministères économiques et financiers (MEF). La responsabilité du pilotage de la gestion des autres crédits ayant été partagée⁷.

Tableau n° 1 : Origine budgétaire des crédits de la DITP

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses de personnel	Mission GFPRH P. 218 (SG MEF) Action n° 8		Mission GFPRH	Mission GFP	Mission TFP P. 368 (SG MEF) Action n° 2 Action n° 2 Action n° 3	
	Mission GFPRH P. 218 (SG MEF) Action n° 8		P. 218 (SG MEF) Action n° 8		Mission TFP P. 349 (DITP) Action n° 2	
Autres dépenses	Crédits issus du plan d'investissement d'avenir (PIA)					
	Mission ATP P. 349 (DB) Action n° 1 : FTAP			Mission TFP P. 349 (DITP) FTAP : Action n° 1 Action n° 1 Action n° 3 Action n° 4		
				Mission plan de relance P. 363 (DB) Action n° 4		
Légende : P. : Programme budgétaire SG : Secrétaire général GFP : gestion des finances publiques GFPRH : Gestion des finances publiques et des ressources humaines Les responsables de programme sont indiqués entre parenthèse. MEF : ministères économiques et financiers ATP : Action et transformation publiques TFP : Transformation et fonction publiques						

Source : Chorus et PLF 2023. En 2023, les effectifs et crédits de personnel dévolus au centre interministériel de la participation citoyenne (CIPC) sont isolés au sein de l'action n°3 du programme 368.

Sur la période étudiée, les supports budgétaires des crédits gérés par la DITP ont été légèrement simplifiés. En 2018, ces crédits sont compris dans deux programmes (218 et 349) appartenant à deux missions différentes (GFPRH et ATP) et en 2022, ils se

⁶ Gestion des finances publiques et des ressources humaines (GFPRH) devenue en 2021 Gestion des finances publiques (GFP), action et transformation publiques (ATP) et transformation et fonction publiques (TFP) et plan de relance.

⁷ Le pilotage de la gestion des autres crédits (hors titre 2) ayant été, sur la période, assuré par le SG MEF, la direction du budget (DB) et la DITP.

trouvent, hors plan de relance et PIA⁸, principalement hébergés dans deux programmes (368 et 349) appartenant à une même mission (TFP).

La responsabilité du programme 349 est, entre 2018 et 2020, assurée par la DB et à partir de 2021 par la DITP. Cette évolution s'accompagne d'un changement de nom, le programme initialement intitulé *fond pour la transformation de l'action publique* (FTAP) s'intitule désormais *Transformation publique*, qui rend compte de son élargissement. En effet à compter de 2022, si son action n° 1 continue d'héberger les crédits du FTAP, son action n° 2 supporte les crédits de fonctionnement HT2 de la DITP, auparavant portés par le programme 218. En 2023, deux nouvelles actions sont créées au sein du programme 349 : l'action n° 3 qui contribuera à former les agents travaillant au sein des Maisons France Services et l'action n° 4 qui héberge les crédits hors T2 du Centre interministériel de la Participation citoyenne (CIPC). Néanmoins, il est regrettable de constater qu'il reste au programme 218, au-delà de 2021, des crédits de fonctionnement concernant la DITP⁹ pour un montant de 0,12 M€ en 2022 (frais de mission, frais de représentation, frais d'impression, etc.). Ces dépenses, certes d'un montant faible, devraient figurer à l'action n° 2 du programme 349 pour parachever le socle budgétaire à la DITP.

Trois champs différents sont à distinguer : les crédits alloués à la DITP pour assurer ses dépenses de fonctionnement, d'intervention et d'investissement (en T2 et HT2) inscrits dans des programmes budgétaires dont le DITP et le SG des ministères économiques et financiers sont responsables¹⁰, l'apport des crédits de divers fonds pour mener des interventions de conseil et gérer des appels à projets mais aussi créer et exploiter des outils de suivi et des sites d'information (notamment le programme SP+, l'application PILOTE, le baromètre des résultats de l'action publique) dont la DITP a la charge, enfin la responsabilité de la gestion totale¹¹ ou partielle¹², de fonds (FTAP, PIA, plan de relance). Cette dernière responsabilité est à distinguer de la maquette budgétaire de la direction même si celle-ci bénéficie parfois des ressources de ces fonds.

1.2.2 L'évolution d'ensemble des moyens budgétaires de la DITP

Sur la période étudiée, la consommation annuelle des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) relatifs aux moyens de la DITP présente une évolution croissante jusqu'en 2021 (28,2 M€ en AE et 28,3 M€ en CP).

⁸ Avant consommation, les crédits fonds de concours (n° 1-2-00474 et 1-2-00744) issus du PIA sont ouverts, entre 2018 et 2021 sur le programme 218 et ensuite sur le programme 349.

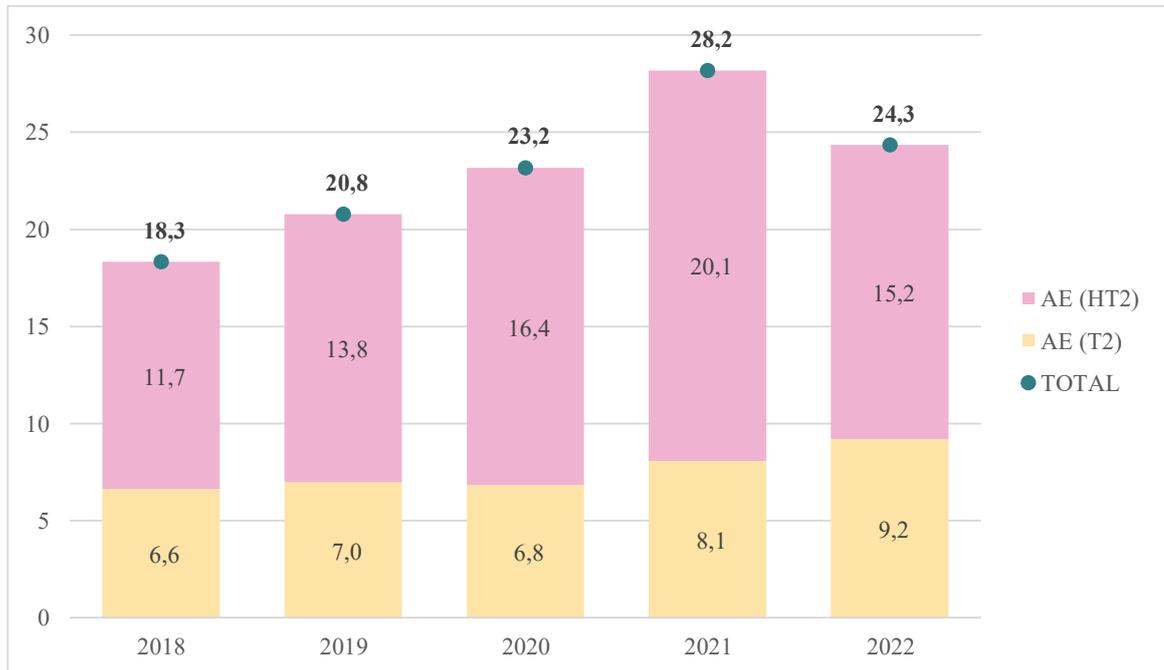
⁹ Ces dépenses imputées sur l'unité opérationnelle (UO) « Logistique » du programme 218, inférieures à 0,12 M€ pour chaque exercice de la période étudiée, ne sont pas intégrées dans les analyses du rapport.

¹⁰ Dans la suite du rapport ce périmètre sera celui des « moyens » dont la DITP dispose.

¹¹ Cas du FTAP.

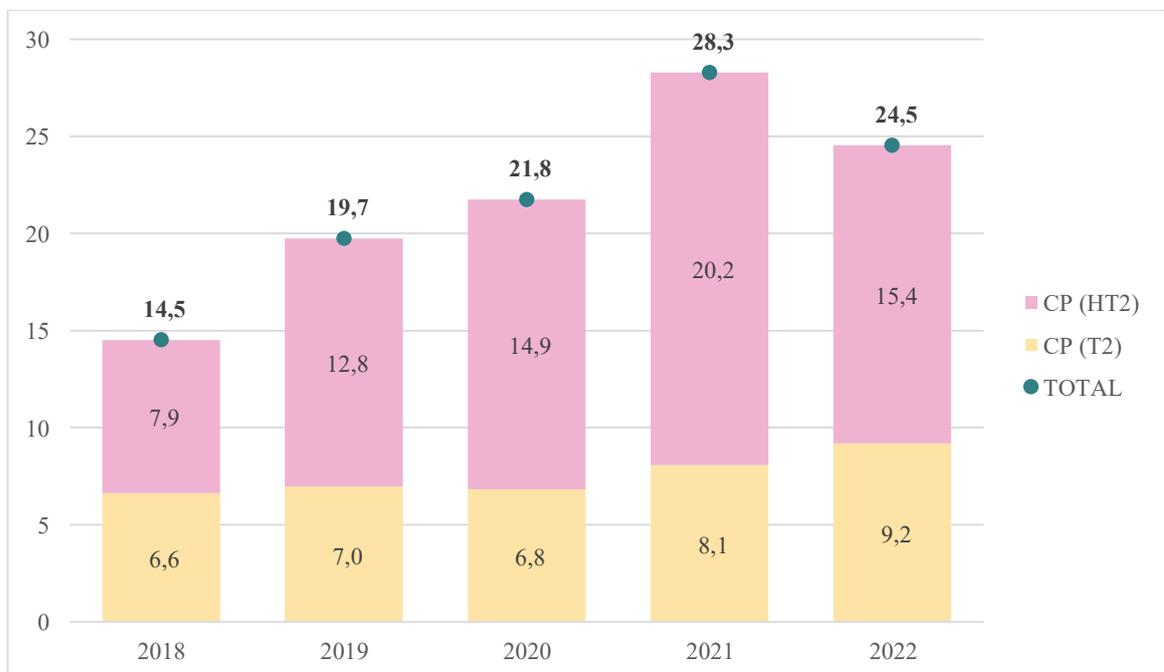
¹² Cas du plan d'investissement d'avenir (PIA) et du plan de relance.

Graphique n° 1 : Consommation annuelle des autorisations d'engagements (AE) relatif aux moyens de la DITP.



Source : Chorus.

Graphique n° 2 : Consommation annuelle des crédits de paiement (CP) relatifs aux moyens de la DITP.



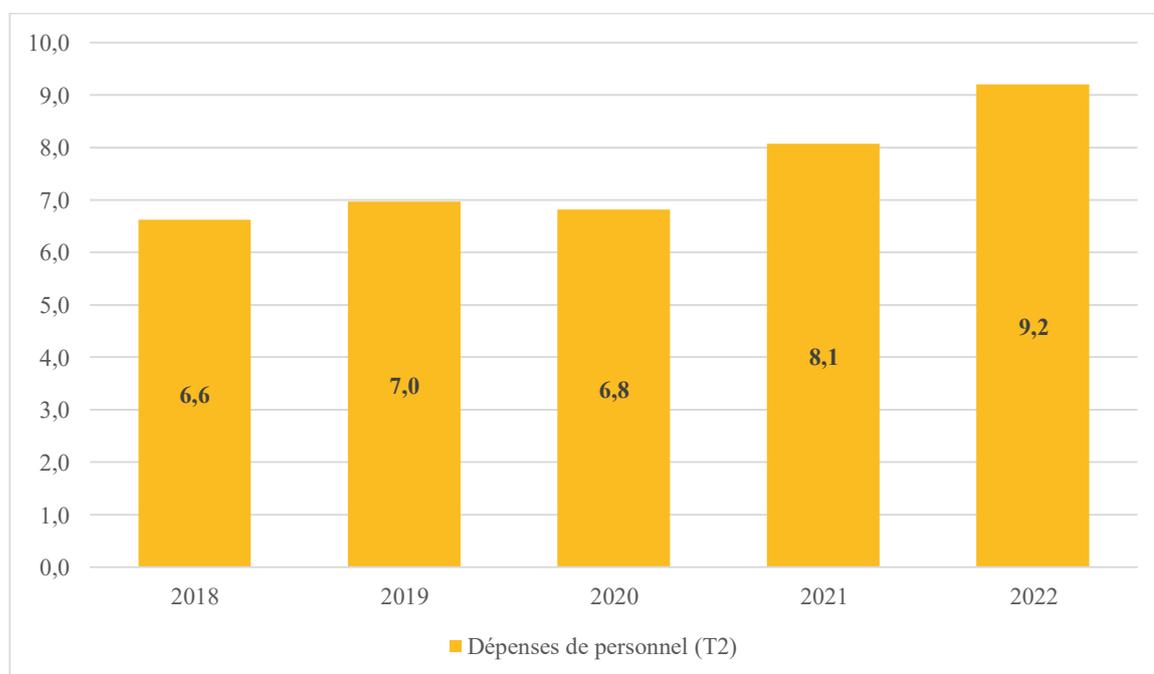
Source : Chorus.

La consommation de crédits T2 et hors T2 ont des dynamiques différentes en raison du poids des marchés de consultants dans les dépenses de la direction, dépenses en nette diminution en 2022.

1.2.3 Les dépenses de personnel

Sur la période étudiée l'évolution des dépenses de personnel suit une dynamique voisine de celle des effectifs de la direction (Cf. graphique *infra*) : l'évolution annuelle moyenne du montant des dépenses de personnel est de +8,5 % (6,6 M€ en 2018 et 9,2 M€ en 2022), celle des effectifs est de +10 % (75 ETP en 2018 et 110 en 2022 : cf. *infra*).

Graphique n° 3 : Dépenses de personnel¹³ (titre 2) relatifs au fonctionnement de la DITP (AE=CP en M€).



Source : Chorus. Ces dépenses sont portées, entre 2018 et 2021 par le programme 218 et, en 2022, par le programme 368.

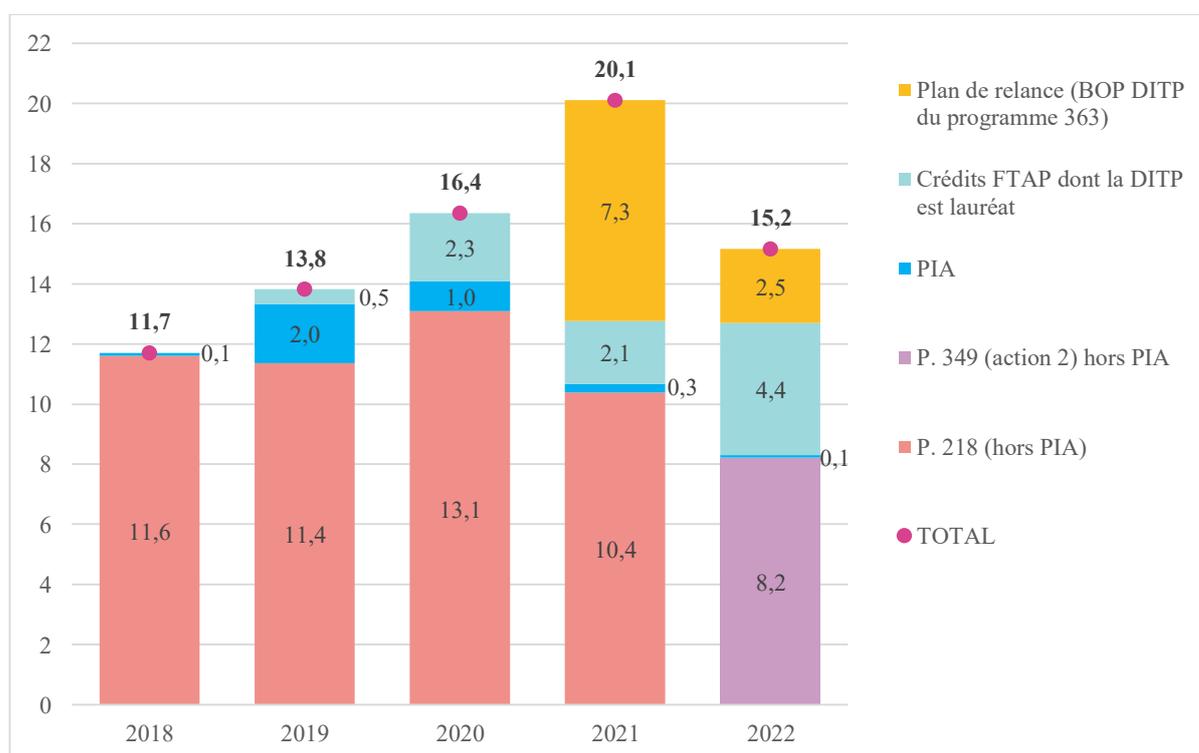
1.2.4 Les dépenses de fonctionnement de la DITP : un ralentissement en 2022

Sur la période, les moyens hors T2 de la DITP sont assurés par des crédits du programme 218 et de l'action 2 du programme 349. Hors année 2022, le niveau annuel moyen de la consommation des engagements (11,6 M€) est légèrement supérieur à celui des paiements (11 M€). En dehors de l'année 2018, le niveau des décaissements en année

¹³ Années 2018 à 2021 : crédits consommés.

pleine présente une grande stabilité¹⁴ (écart à la moyenne inférieur à 2,5 %) traduisant une maîtrise de l'évolution des moyens hors T2 de la direction. L'année 2022 présente une diminution de la consommation des moyens en AE et CP : le niveau des engagements de 2022 est inférieur de 21 % à celui constaté en 2021 et pour les décaissements de 46 %. Le « *ralentissement du démarrage de nouveaux projets de transformation, en grande partie lié à la période de fin de quinquennat dans le contexte du rapport de la Commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil* »¹⁵ explique la réduction de la consommation des engagements et des décaissements.

Graphique n° 4 : Ventilation par programme des autorisations d'engagement (AE) hors titre 2 consommés sur les moyens de la DITP (en M€).

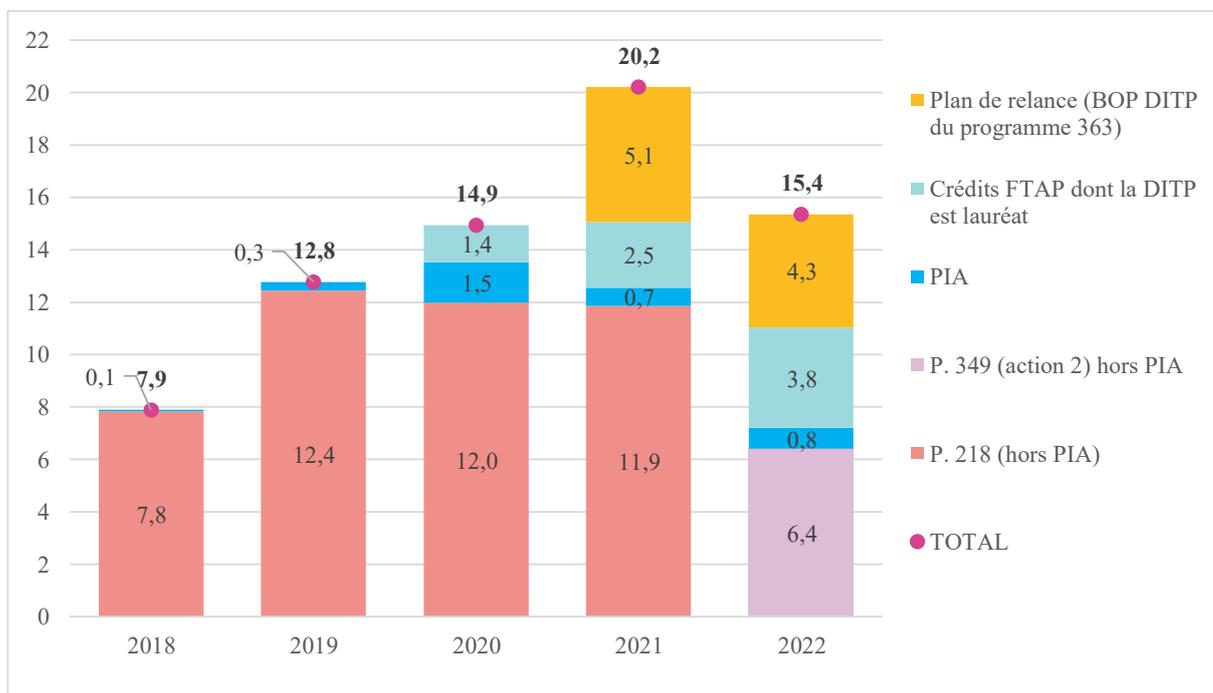


Source : Chorus (reconstruction des montants par la Cour des comptes).

¹⁴ 12,4 M€ en 2019, 12 M€ en 2020 et 11,9 M€ en 2021.

¹⁵ Second compte-rendu de gestion de l'année 2022 du programme 349.

Graphique n° 5 : Ventilation par programme des crédits de paiement (CP) hors titre 2 consommés sur les moyens de la DITP (en M€).



Source : Chorus (reconstruction des montants par la Cour des comptes).

La consommation annuelle des crédits de fonctionnement par rapport aux ouvertures en LFI n'offre pas d'aspérités particulières, sauf pour sa première année d'existence et surtout pour l'exercice 2022 où la consommation est nettement en retrait en raison d'un niveau moindre de missions de conseil dû à la période électorale et à la clôture de l'accord-cadre interministériel Transformation.

Tableau n° 2 : Taux de consommation des crédits de paiement¹⁶, hors dépenses de personnel, issus des programmes supports de la DITP¹⁷.

	CP HT2 ouverts en LFI	CP HT2 consommés	Taux de consommation
2018	12	7,8	65,5 %
2019	12,6	12,4	98,8 %
2020	12,6	12	95,1 %
2021	12,7	11,9	93,6 %
2022	14,6	6,4	43,8 %

¹⁶ Hors fonds de concours.

¹⁷ Programme 218 sur la période 2018-2021, programme 349 (uniquement action n° 2) en 2022.

Source : DITP et Chorus.

La ventilation, par services, de la consommation des moyens HT2 de la DITP présente, entre 2021 et 2022, une répartition relativement stable en proportion.

Tableau n° 3 : Ventilation de la consommation des crédits HT2 par services (en M€).

	2021		2022	
	En M€	En %	En M€	En %
<i>Secrétariat général et cabinet du DITP (incluant la déléguée aux talents)</i>	0,05	0,2 %	0,07	0,5 %
<i>Mission « communication »</i>	1,5	7 %	0,7	4,5 %
<i>Service Conseil</i>	6,8	33 %	6,3	40,5 %
<i>Service Pilotage</i>	5,3	25 %	3,2	20,6 %
<i>Mission « innovation publique »</i>	1,9	9 %	2	13 %
<i>Service Expérience usagers</i>	5,4	25 %	3,3	21 %
TOTAL	20,9	100 %	15,6	100 %

Source : DITP. Les écarts constatés entre ce tableau et la reconstitution, par la Cour, des dépenses (Cf. graphique n° 5) sont notamment liés à l'utilisation de restitutions chorus différentes (« INF BUD 53 » pour la DITP et « INF BUD 40 » pour la Cour, cette dernière intégrant les rétablissements de crédits et les écritures correctives après paiement).

À ses moyens de fonctionnement « socle », issus des programmes budgétaires supports successifs de la DITP, s'ajoutent des crédits issus de fonds (PIA, FTAP, plan de relance) dont la part est grandissante.

Tableau n° 4 : Part des divers fonds dans la consommation des crédits de paiement¹⁸ par la DITP.

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>CP consommés (en M€)</i>	14,5	19,7	21,8	28,3	24,5
<i>dont CP consommés issus de fonds (en M€)</i>	0,05	0,33	2,95	8,34	8,89
<i>Part du PIA/total (a)</i>	0,4 %	1,7 %	7,1 %	2,4 %	3,2 %
<i>Part FTAP/total (b)</i>	0 %	0 %	6,5 %	8,9 %	15,6 %

¹⁸ T2 et HT2

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Part Plan de relance/total (c)</i>	0 %	0 %	0 %	18,2 %	17,6 %
TOTAL (a) + (b) + (c)	0,4 %	1,7 %	13,6 %	29,5 %	36,5 %

Source : CHORUS. Grille de lecture : En 2020, les crédits PIA représentent 7,1 % de la consommation totale des crédits (T2 et HT2) de la DITP.

Les crédits de paiement du FTAP ont concouru aux moyens de la DITP à hauteur de 7,7 M€ pour le dispositif dit « *concentrateur* » qui permet à la DITP (service Accélération de la transformation publique et mission innovation publique) de soutenir des projets de transformation au niveau déconcentré et de faible montant. Il est à noter que des emplois permanents sont financés par le FTAP.

Les crédits du **deuxième plan d'investissement d'avenir** (PIA 2) ont été obtenus par six conventions établies entre la Caisse des dépôts et la DITP depuis 2018, pour un montant de 4,1 M€, les versements ont été effectués sur le fonds de concours « *Investissement d'avenir : transformation de l'action publique* » et les crédits exécutés à hauteur de 3,4 M€ sur la période. Ils ont financé pour l'essentiel des actions de la mission innovation publique de la DITP (Cf. 2.5.1 sur l'apport des sciences comportementales comme levier de la transformation).

Les crédits du **plan de relance**¹⁹ qui sont à l'origine de l'augmentation du budget de la DITP entre 2020 et 2021 ont contribué à la conception et de la mise en œuvre de l'outil PILOTE, du baromètre de l'action publique (4,8 M€) et du programme « Services publics + » (3,6 M€).

1.2.5 La responsabilité de fonds en faveur de la transformation publique : une gestion inutilement complexe d'une partie du plan de relance

Outre la responsabilité de la gestion du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP) qui constitue une des deux actions de son programme budgétaire et qui fera l'objet d'une analyse ultérieure (sous-partie 2.6), la DITP a reçu la mission de mettre en œuvre une partie du plan de relance arrêté en septembre 2020.

L'organisation budgétaire mise en place a été particulièrement complexe²⁰. La DITP a été chargée, aux côtés de l'agence nationale de cohésion des territoires et de la direction interministérielle de la transformation numérique, de deux axes du Fonds de soutien à l'innovation et à la transformation numériques (FITN), eux-mêmes divisés en

¹⁹ Représentants 9,1 M€ de CP consommés sur 2021-2022.

²⁰ Dans son rapport à la commission des finances du Sénat en mars 2022, la Cour notait dans sa synthèse : « *La gestion budgétaire apparaît au surplus complexe avec de nombreuses délégations de gestion des crédits, conséquence de la répartition de la mise en œuvre du plan entre les ministères porteurs des différentes politiques publiques et, le cas échéant, avec des opérateurs* ».

plusieurs volets, pour un total de 146 M€ (dont 93 % ont été alloués) sur un total de 370 M€.

Or, tant le mode de gestion que les objectifs des projets sélectionnés au titre du FTAP et FITN sont similaires : simplification des processus administratifs, amélioration de l'environnement de travail des agents, de l'efficacité des services public et des services rendus aux usagers, souvent par l'emploi des techniques numériques.

Il eût été plus expédient d'abonder le FTAP, qui a une vocation interministérielle, en instaurant des critères propres à cette enveloppe complémentaire, comme cela a été fait pour des volets spécifiques du FTAP : les dispositifs destinés aux petits projets dit « concentrateur de projets » et aux projets territoriaux (Cf. sous-partie 2.6).

1.3 Une gestion des ressources humaines centrée sur les besoins de contractuels

1.3.1 Des effectifs croissants

De 2018 au 31 décembre 2022, les effectifs²¹ de la DITP ont crû de 47 % (+35 ETP). Cette évolution s'explique par le renforcement des moyens des services Conseil (+12 ETP) et Pilotage (+ 11 ETP) et de la mission « innovation publique » (+5 ETP).

Tableau n° 5 : Ventilation des effectifs de la DITP en équivalent temps pleins (ETP)

	2018 au 01/08	2019 au 01/09	2020 au 01/09	2021 au 31/12	2022 au 31/12	Évolution relative entre 2018 et 2022
<i>Secrétariat général (incluant la déléguée aux talents) et cabinet du DITP</i>	16	15	14	18	20	+25 %
<i>Mission « communication »</i>	6	6	5	7	8	+33 %
<i>Service « accélération de la transformation²² »</i>	20	23	23	27	32	+60 %
<i>Mission « pilotage du programme de transformation publique »</i>	8	18	8	10	19	+138 %
<i>Mission « innovation publique »</i>	11	21	12	16	16	+45 %
<i>Mission « expérience usagers »</i>	14		9	12	15	+7 %
TOTAL	75	83	71	90	110	+47 %

²¹ ETP décomptant le plafond d'emploi de la direction.

²² Dont les pôles « participation citoyenne », « Coaching » et « concentrateur ».

Source : DITP (effectif : agents or apprentis, stagiaires et mis à disposition).

L'évolution annuelle relative des effectifs est en corrélation avec celle des dépenses de personnel. Le volume des effectifs de la DITP (110 ETP au 31 décembre 2022) est de l'ordre de grandeur de celui d'autres administrations d'état-major²³ et à 53 % de celui du SGAMP en 2017 (200 ETPT) qui incluait la DIAT (ex-DITP) et la DINSIC (ex-DINUM) ». Les effectifs de la DINUM sont passés en trois ans de 121 à 179 agents fin 2021.

Par ailleurs la DITP, par le jeu des marchés de conseil qu'elle met en œuvre, souvent pour le compte d'autres administrations, a recours à environ 40 consultants en moyenne annuelle avec des fortes disparités de durée d'interventions et de niveaux de compétences.

La DITP ne dispose pas d'un régime indemnitaire particulier.

1.3.2 Une gestion RH marquée par les conditions de recrutement des consultants

Deux caractéristiques marquent les effectifs de la DITP : des agents de catégorie A et A+ en forte proportion en raison des missions conceptuelles de cette direction de mission, un besoin en contractuels consultants de profils divers (stratégie et organisation, efficacité opérationnelle (expertise de process), participation citoyenne (cadre, conception et pilotage de dispositifs de concertation), sciences comportementales ou en expérience clients) pour s'adapter à des besoins variables et bénéficier de compétences rares au sein de la fonction publique.

Les emplois A et A+ représentaient fin 2022 87% des effectifs et les agents titulaires affectés à la DITP sont minoritaires, soit 40 % (environ la moitié d'entre eux sont des agents transférés en 2018 des services du Premier ministre lors de la création de la DITP), la proportion de contractuels est encore supérieure dans certains services : 70 % pour le service Conseil interne.

Dès lors la problématique centrale des ressources humaines de la DITP concerne la gestion des agents contractuels en CDD : leur processus de recrutement et les moyens de leur fidélisation. Les difficultés de la DITP résident moins dans le niveau d'entrée des rémunérations que dans la gestion très lourde de la phase de recrutement²⁴. Les recrutements se font à des niveaux de rémunération presque identiques à ceux des agents publics d'expérience et d'âge comparables. Si les niveaux des salaires de recrutement ne posent pas vraiment de problèmes, en revanche la dynamique de rémunération est plus faible dans la sphère publique que dans le secteur privé aux échéances de contrat (un

²³ En 2020, l'effectif de la direction du budget est de 234 agents et en 2022, l'effectif de l'agence des participations de l'État (APE) est de 55 agents.

²⁴ La DITP observe que « *Malgré un marché de l'emploi potentiellement très concurrentiel, notamment avec le secteur privé, la DITP indique qu'elle arrive à recruter les compétences qu'elle recherche. Les phases de recrutement s'accompagnent cependant toujours de difficultés qui finissent par rebuter certains candidats ou qui amènent à perdre des candidats* ».

plafond de 4 % d'augmentation après 2 ans sans évolution, de 6 % après 3 ans sans évolution, la moyenne s'établissant à 4 % après 3 ans de contrat) pénalise la fidélisation des contractuels. De surcroît l'absence d'intéressement annuel nuit à l'attractivité. Aussi le taux de non-renouvellement des contrats longs est de moitié (cependant près de 80 % des agents qui ne renouvellent pas leur contrat restent dans la sphère publique, essentiellement au service des collectivités locales ou d'opérateurs de l'État).

Surtout la durée du processus de recrutement constitue un obstacle pour la DITP sur un marché très concurrentiel et réactif. Étirés parfois sur 6 mois (exceptionnellement sur 8 mois) en raison des délais de production de la fiche financière, les processus achoppent dans un nombre important de cas et nécessitent de reprendre le recrutement. Les causes tiennent au fait que le SG du ministère centralise toutes les demandes et les valide (ou non) avant de les transmettre au CBCM, de droit lorsque la rémunération annuelle brute dépasse 110 k€. La solution en cours d'examen est la définition d'un référentiel ministériel des métiers du conseil en organisation et en stratégie pour sortir d'un examen au cas par cas des situations individuelles. Cette simplification est à mettre en relation avec l'objectif d'internalisation des missions de conseil posé par la circulaire du 22 janvier 2022, qui implique des recrutements accrus en 2022 et 2023.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Depuis sa création en 2017, la Direction interministérielle de la transformation publique a connu des évolutions notables qui confortent sa place au sein de l'organisation générale des administrations de l'État. Ces évolutions correspondent à l'élargissement progressif des politiques ou dispositifs pris en compte par les CITP dont la direction établira en 2022 un bilan très complet de l'état des réalisations. Cependant les CITP auront connu une inflexion notable par la disparition informelle de la démarche Action Publique 2022, consécutive à la « crise des gilets jaunes ».

D'une part, ses compétences interministérielles, relevant directement du Premier ministre, ont été accrues par le pilotage des politiques prioritaires, donnant à son directeur, délégué interministériel, une place éminente dans le système central et déconcentré d'animation et de suivi de celles-ci. D'autre part, la gestion d'un fonds interministériel important comme la mission de conseil et d'appui aux administrations ont fait de facto de la DITP un cabinet de conseil au service des administrations. Ainsi, en sus de ses missions directionnelles de rationalisation de l'action publique, axées sur les objectifs de performance, de simplification et de transparence, elle a exercé des missions dans un champ de plus en plus vaste.

Aussi a-t-elle à fini, à l'issue de la période sous revue, par jouer le rôle anciennement dévolu au secrétariat général à la modernisation de l'État, dont elle est issue.

Sa position a également été confortée par l'unification de ses supports budgétaires dans un programme réunissant ses crédits de fonctionnement (hors dépenses de personnel) et ses moyens d'intervention, sous la responsabilité de son directeur. Malgré cette clarification bienvenue, la maquette budgétaire de la DITP reste complexe en raison de l'utilisation des moyens de divers fonds ou plans interministériels.

Il est paradoxal de constater que cette clarification liée à la création d'un département ministériel de plein exercice, chargé de la transformation publique, intervient au moment où le poids de ses missions relevant du Premier ministre a pris une place de plus en plus importante.

2 LA GRANDE VARIÉTÉ DES MISSIONS ET DES MODES D'INTERVENTION, UNE MISE EN ŒUVRE SEGMENTÉE

Les missions et actions de la DITP qui concourent toutes à la transformation de l'action publique, sont très diverses dans leurs modalités, souvent foisonnantes dans leur déploiement et empreintes d'une terminologie innovante.

La DITP a passé et mis en œuvre deux accords-cadres (AC) interministériels (par conséquent également ouverts à l'ensemble des administrations de l'État), dits « Transformation » et « Accompagnement managérial » et cinq accords-cadres directionnels dits « Baromètre Marianne », « Innovation », « Études usagers », « Participation » et « Complexité ». En effet pour remplir leurs missions, les services de la DITP ont recours de façon presque systématique à des prestations externes de conseil, d'expertise et d'appui. Il est rendu compte par ailleurs de l'examen des conditions de passation et d'exécution de ces marchés dans un rapport de synthèse sur le recours à des cabinets de conseil privés au sein des administrations d'État. De 2018 à juin 2022, la DITP a engagé sur ces 7 accords-cadres 51,47 M€ d'AE et consommé 45 M€ de crédits de paiement.

Cette grande variété d'actions masque l'unité de la démarche d'autant que leur gestion est assez segmentée au sein de la direction.

2.1 Le pilotage des politiques prioritaires : un suivi effectif et organisé, une analyse critique de l'outil à mener

En octobre 2018, à l'occasion de la validation des plans de transformation ministériels par le comité interministériel de la transformation publique du 29 octobre 2018, 66 « Objets de la Vie Quotidienne » (OVQ) ont été identifiés comme des politiques ou actions administratives à conduire (« à délivrer ») au plus près des usagers (« jusqu'au dernier kilomètre »). Les effets de la crise sanitaire ont conduit à actualiser la liste de ces actions, en en accroissant le nombre et en changeant leur dénomination ; les 66 OVQ sont devenues 83 réformes prioritaires. La liste des 83 réformes n'a pas été officiellement publiée et seulement 43 d'entre elles font l'objet d'un suivi régulier (repris dans le baromètre des résultats de l'action publique) ainsi que d'une communication gouvernementale. Par ailleurs à cette période, la communication gouvernementale se réfère parfois au plan « Action Publique 2022 » sans que les périmètres entre les deux exercices aient été clairement précisés.

La circulaire du 19 septembre 2022 change la dénomination des réformes en politiques prioritaires et en réduit le nombre à 60. (Cf. **Annexe n° 2**). Puis le Conseil des ministres du 18 janvier 2023 déclina ces 60 politiques prioritaires du Gouvernement (PPG) en 150 chantiers prioritaires qui constituent les leviers opérationnels permettant d'atteindre les objectifs des PPG.

Au total le nombre de chantiers prioritaires est supérieur à celui des réformes prioritaires, alors qu'un resserrement avait été initialement arbitré, ce qui pourrait constituer un risque de dilution des efforts de modernisation de l'action publique et rendre plus difficile leur lisibilité externe comme leur suivi et leur animation internes par la DITP.

Les réunions de restitution de l'état d'avancement des politiques prioritaires, tant à la Présidence de la République qu'au cabinet de la Première ministre, s'appuient sur le tableau de bord interministériel unique et territorialisé PILOTE. Cette application offre plusieurs options d'entrée : par ministère, par politique prioritaire, par projet structurant, toutes déclinables aux niveaux régional et départemental, il affiche un taux d'avancement global par ministère, par région et par département (toutes réformes confondues) et des taux par politique. Les données proviennent des ministères et des départements et sont traitées et agrégées par les ministères pour obtenir des taux nationaux. Plusieurs questions se posent :

- **les moyens de la DITP pour assurer la fiabilisation des données.** L'équipe « pilotage » de la DITP comprend, en 2023, 6 responsables ayant chacun la charge d'un groupe de départements ministériels, un pôle « territorial » (3 agents), un pôle « outils et données » (6 agents) et un directeur de projet en charge de l'évolution du baromètre de l'action publique. Ce sont des moyens relativement faibles pour une équipe qui assure aussi l'animation du réseau des SGAR qui coordonnent localement le suivi des réformes prioritaires : eux-mêmes ne disposent en général que d'un chargé de mission pour cette mission. Le niveau des moyens disponibles a un impact sur la capacité de la DITP et des SGAR à assurer un contrôle qualité des données déclarées dans l'outil. Même si le renseignement des résultats relève de la responsabilité des décideurs locaux et ministériels, la DITP a une responsabilité de supervision interministérielle, notamment pour la préparation des différentes réunions de restitution ;
- **la pertinence des cibles et des indicateurs.** Les objectifs cibles et les indicateurs peuvent selon la façon de les arbitrer (niveau de la cible finale, choix des indicateurs, part respective de chacun des indicateurs dans le calcul global du taux d'avancement, etc.) prédéterminer et faciliter l'atteinte de taux très élevés d'avancement des politiques, elle-même présentées selon des intitulés très larges. Aussi les résultats obtenus en termes d'avancement peuvent parfois sembler éloignés de la perception par l'opinion publique. Par exemple, « Améliorer et faciliter l'adaptation des logements des personnes âgées » a un taux national d'avancement de 100 % (les trois cibles en volume retenues, différents dossiers d'aides, sont toutes très largement dépassées, 73 000 douches améliorées pour une cible de 60 000 par exemple) « Accélération de la rénovation énergétique des logements » a un taux national d'avancement de 98 % (la cible de chaudières au fuel renouvelées apparaît faible,

elle compte pour 22 % du mode de calcul, à côté du nombre de primes « Renov », dont la cible est également dépassée.).

Il est dès lors nécessaire que le travail itératif entre la DITP et les ministères soit accru pour coconstruire des objectifs et des indicateurs qui rendent plus crédibles les résultats affichés. Il serait aussi judicieux que les dénominations des politiques suivies soient moins larges, centrées sur des mesures publiques (par exemple activation de telles primes, de tels dispositifs, etc.) ;

- **la réalisation de nombreuses politiques prioritaires dépend des choix politiques des collectivités locales ou, en ce qui concerne les préfets, de dispositifs nationaux sur le déploiement desquels ils ont peu (voire pas) d'influence.** L'analyse des critères semble rarement prendre en compte ces limitations pour rendre compte de l'action de l'État sur les territoires comme si celui-ci disposait de tous les leviers de l'action publique. Il est certes vrai qu'une des missions du représentant local de l'État est de prendre en charge la totalité des mesures gouvernementales pour les faire connaître, engager des concertations avec les acteurs locaux pour qu'ils s'en saisissent, solliciter des aides nationales au besoin. Ce rôle important de relai a cependant des limites. Pour répondre à cette difficulté, 15 politiques prioritaires ne sont pilotées qu'au niveau national et les préfets ont la faculté de choisir les politiques qu'ils retiennent localement, pouvant ainsi apprécier les leviers dont ils disposent.

L'application PILOTE est aussi un appui du management public ; il permet de tendre à une certaine objectivisation de la performance des responsables publics (par exemple selon les résultats locaux obtenus sur les politiques prioritaires et particulièrement pour celles inscrites dans leur feuille de route, le complément indemnitaire annuel de la rémunération des préfets peut atteindre 50 % de leur prime globale).

Corollaire de l'outil PILOTE, la DITP gère le site du « **baromètre des résultats de l'action publique** ». Créé en janvier 2021, le baromètre des résultats de l'action publique rend compte au public des résultats de 44 politiques prioritaires, jugées comme « *ayant un impact direct sur leur vie quotidienne, au plus près de chez eux* ». Chaque politique prioritaire présente sur le site est détaillée, son degré de mise en œuvre accessible par région et par département ainsi que la manière de bénéficier des mesures qui lui sont liées. Le baromètre est démultiplié par les préfetures qui ont sur leur site, leur propre baromètre, intégrant leurs engagements prioritaires. Le baromètre devait d'ici fin 2023 être élargi aux 60 politiques prioritaires. Le contenu du baromètre est différent de celui de PILOTE : il est centré sur les politiques ou mesures dont le public a une connaissance directe (suppression de la taxe d'habitation, nombre de classes dédoublées en éducation prioritaire, de primes de rénovation des logements, etc.).

Sa fréquentation est devenue un des indicateurs de performance du programme support de la DITP, avec comme cible finale de fréquentation 1,9 million de visites en 2025. La cible 2022 est d'un million de visites pour 1,2 million en 2021 (la baisse de la cible s'explique par la prise en compte des périodes électorales qui ont entraîné un gel de l'actualisation du site). En janvier 2023 le site comptabilise, depuis sa mise en ligne en janvier 2021, 2,12 millions de visites. L'objectif annuel de 2022 n'a donc pas été atteint (0,92 au lieu de 1 million). Aussi un effort de notoriété est à conduire.

Le coût de la conception et de la mise en œuvre de PILOTE et du baromètre s'élève à 6,1 M€ (dont 3,58 M€ en 9 bons de commande pour la société Cap Gemini), financés pour 4,9 M€ par le plan de relance (FITN 8), le reste sur les crédits de la DITP.

Au total, l'approche quantitative de PILOTE en fait un tableau de bord utile et performant de la mise en œuvre des politiques prioritaires comme du management par objectif. Le choix des indicateurs pourrait se rapprocher plus qu'actuellement des indicateurs de performance des programmes budgétaires dans la logique du pilotage par objectif.

Sa construction devrait néanmoins être revue qu'il s'agisse de la formulation des objectifs et du choix des indicateurs pour mieux rendre compte de l'avancée des politiques prioritaires. L'exploitation des résultats affichés devrait également faire plus de place à une interprétation qualitative et contradictoire entre la DITP et les ministères. La redéfinition du périmètre des politiques prioritaires en septembre 2022 offre cette opportunité.

<p>Recommandation N° 1 (DITP) : Revoir la définition des objectifs et des cibles des indicateurs de l'outil Pilote.</p>
--

2.2 Le cadre très contraint de la gestion des expérimentations de dérogations

Le programme France Expérimentation s'adresse aux acteurs économiques (personnes morales ou physiques) dont le projet innovant est freiné ou fortement entravé par des dispositions législatives ou réglementaires. Sur le fondement l'article 37-1 de la Constitution, France Expérimentation a pour mission la mise en œuvre de dérogations normatives, à titre temporaire et expérimental. Le dispositif a été lancé en juin 2016 dans le cadre d'un appel à projets (AAP) dont la clôture est intervenue fin 2016. Ce premier appel à projets (sous l'égide de la direction générale des entreprises (DGE) du ministère de l'économie et des finances), a recueilli 85 projets. Au printemps 2018, le dispositif, placé sous l'autorité directe du Premier Ministre et confié à la DITP, prend la forme d'un guichet en continu pour les dossiers présentant des blocages réglementaires et un AAP est ouvert en avril 2021 pour traiter les obstacles législatifs.

Aux 371 dossiers traités par le secrétariat de France Expérimentation (2 agents pour la DITP) dont 286 depuis la prise de pilotage par la DITP en 2018, s'ajoutent 45 dossiers déposés au 2^{ème} semestre 2018 dans le cadre de l'AAP thématique de niveau législatif sur les mobilités (Loi d'orientation des mobilités (LOM)), piloté par la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM), et les 10 déposés au 1^{er} semestre 2019 dans le cadre des AAP thématiques « Territoires d'Industrie » et « French Impact ». Au total 426 demandes de dérogation expérimentales ont été déposées.

Depuis la création du dispositif, 39 décisions d'expérimentations ont été rendues. S'agissant des suites données à ces 39 expérimentations : 18 ont été mises en œuvre, 14 sont en cours de déploiement (la rédaction des textes juridiques portant dérogation est en cours d'élaboration) et 7 ont été abandonnées (dont 5 en raison du renoncement des porteurs). Sur les 18 expérimentations à ce jour mises en œuvre, 11 sont actuellement menées (la durée des expérimentations varie entre 2 et 5 ans) tandis que 7 sont arrivées à leur terme. Concernant ces dernières, 5 se sont révélées probantes et ont donné lieu à une décision de généralisation.

Si ce processus très long garantit un haut degré de sécurisation juridique et si une centaine de porteurs ont bénéficié d'un accompagnement pour mettre en œuvre, à droit constant, leurs projets, le taux de réalisation des expérimentations n'en demeure pas moins très faible.

Le flux des demandes est plus faible ces dernières années, comme si le dispositif s'essouffait : seulement 25 dossiers sont en cours d'instruction ou en attente d'un arbitrage au 31 décembre 2022.

Un nouveau volet « **France Expérimentation – Administration** » a été lancé en avril 2021 dans le cadre du plan de Relance. Ce second volet a été conçu à l'attention des services déconcentrés de l'État. Il a pour objectif de lever les blocages administratifs et juridiques non résolus au niveau local. Depuis avril 2021, seulement 6 dossiers ont été déposés.

*

Le très faible taux d'expérimentations lancées mérite une explication. Environ la moitié des demandes d'expérimentation transmises par des porteurs de projets sont écartées pour inéligibilité ou inopportunité : pour être éligibles, les blocages doivent être de nature juridique et concerner des normes édictées par l'État, pouvant être modifiées sans contrevenir aux engagements communautaires de la France. Ainsi les requêtes portant sur des blocages de nature financière (subventions), fiscale (demandes d'exonérations d'impôts), liés aux documents d'urbanisme ou à la transposition de directives ou règlements européens sont inéligibles. Par ailleurs le contexte de l'instruction de la demande peut également changer : liquidation de la société, modification du projet rendant inutile la révision ou élaboration d'un texte ad hoc, renoncement du porteur à concrétiser son projet (y compris car le périmètre expérimental proposé apparaît insuffisant), évolution de la réglementation. Une certaine réticence culturelle à l'expérimentation dérogatoire persiste également.

Au total l'encadrement très prudent de ce dispositif qui court le risque d'un certain essoufflement, mériterait un réexamen pour relancer ce processus intéressant. Par ailleurs la gestion de ce dispositif au sein du service Pilotage pourrait être réexaminée tant ces dossiers, même s'ils comportent une dimension interministérielle, ont un lien avec des démarches innovantes qui relèvent du service Innovation.

2.3 L'accompagnement de la transformation publique : un appui imbriquant conseil internalisé et recours aux consultants extérieurs.

L'accompagnement de la transformation publique, de façon plus générale de la modernisation de l'action publique, relève du service dénommé précédemment « Accélération », dorénavant et de façon plus explicite : « Conseil interne ». Trois équipes se répartissent ces missions : conseil, performance opérationnelle et vie citoyenne (le centre interministériel de la participation citoyenne).

La distinction entre conseil et performance tient au contenu des missions : plus conceptuelles et organisationnelles pour le conseil, plus tournées vers la recherche de gains de productivité et de qualité de service en recourant à la réingénierie de processus pour la performance opérationnelle. Les effectifs destinés au conseil et à la performance opérationnelle ont représenté en moyenne annuelle sur la période entre 19 et 22 personnes dont 70 % de contractuels. Ces effectifs sont en cours d'augmentation en raison de l'internalisation souhaitée des missions de conseil : le recrutement de 10 emplois supplémentaires en 2022 et 7 en 2023 sont prévus et en cours.

Depuis 2018, 67 missions (la liste des missions de conseil est donnée en **Annexe n° 3**) ont été conduites, certaines pouvant durer un an ou plus, notamment celles au titre des missions de performance opérationnelle qui couvrent tout ou partie d'un réseau administratif. Sur un montant global d'AE consommées de 270,5 M€ pour l'AC Transformation, de 2018 à mi 2022, la DITP en a engagé 42,3 M€, soit 15,6% et la troisième consommation après les ministères de l'intérieur et de la santé/solidarité. Le service Conseil interne a mobilisé la quasi-totalité de ces dépenses, le reste concernant les services Pilotage et Expérience des usagers pour le déploiement de leurs applications « Services publics + » et PILOTE.

Par ailleurs le FTAP a financé à hauteur de 9 M€ de 2019 à 2022 un contrat de transformation appelé « Concentrateur de projets d'excellence opérationnelle » pour des projets de faible ampleur. Celui-ci prévoyait aussi le renforcement du service de 2 emplois non pérennes.

Le lancement d'une mission fait l'objet d'une saisine, souvent informelle au début du processus et négociée entre le DITP et le ministère demandeur. Elle est ensuite précisée par une lettre de mission ou du Premier ministre, ou des ministres concernés, adressée au DITP. Pour l'organisation pratique des missions, une négociation, dont le résultat n'est pas formalisé par une convention, a lieu avec les administrations concernées, déterminant les moyens mis en œuvre par les deux parties : contribution de l'administration concernée aux coûts du conseil extérieur (de l'ordre de 30 % sous forme d'une refacturation faisant l'objet d'une convention), désignation d'une « équipe projet » et d'un directeur de projet, etc. Aucune fiche financière n'est établie pour estimer le montant prévisionnel de la mission (dépenses de conseil et valorisation des moyens mis en œuvre). Les coûts des prestations de conseil sont très variés, entre quelques dizaines de milliers d'euros et un million d'euros.

Le mode d'intervention, revendiqué par la DITP comme étant sa marque de fabrique, est un travail collaboratif entre ses consultants (internes et externes) et les agents publics concernés pour mener un processus de conseil (diagnostic, propositions,

conditions de mise en œuvre, chiffrage, détermination des indicateurs de suivi et d'évaluation) qui revêt une dimension pratique par un accompagnement éventuel des équipes administratives sur une longue période. Pour cette dernière raison, la DITP fait valoir que les « livrables » des missions ne rendent pas toujours compte d'un processus décrit comme itératif et continu. Les documents de restitution des missions, pour ceux examinés lors de l'instruction, sont de bonne facture, précis et avec un souci d'opérationnalité (L'appréciation de la pertinence du contenu de fond n'appartient pas au champ de ce rapport). Ils sont revendiqués parfois comme étant ceux de la DITP plutôt que des prestataires.

L'internalisation exclusive (au sens des seules équipes de consultants de la DITP) est très rare et récente (deux missions seulement), la collaboration avec les inspections générales s'est limitée à trois missions (délais d'installation des implantations industrielles, déconcentration budgétaire et RH, l'audit et le contrôle interne).

Les missions dites de « performance opérationnelle » concernent la réingénierie de processus faisant appel notamment à des techniques numériques innovantes (robotisation des processus, intelligence artificielle). Le mode opératoire diffère du conseil interne en cela que l'intervention est plus fondée sur un diagnostic de processus, l'élaboration de projets pilotes (incorporant de nouvelles technologies) à expérimenter, puis leur déploiement en cas de résultats probants. La plupart des interventions sont financées dans le cadre du « Concentrateur de projets d'excellence opérationnelle » supporté par le FTAP. L'exemple le plus illustratif est celui de l'accompagnement des préfetures à l'optimisation de la performance des bureaux gestion des séjours des étrangers (les prestations de conseil se sont élevées en 2020/2021 à 1,09 M€).

Accompagnement des préfetures à l'optimisation de la performance des bureaux Séjours

En novembre 2020 le préfet de région de l'Occitanie a saisi la DITP pour accompagner ses bureaux séjours qui font face à un flux d'usagers étrangers, l'objectif étant de « *réduire les délais de traitement, d'optimiser la qualité d'exercice des agents et d'améliorer la relation avec les usagers* ».

Deux agents de la DITP ont cadré l'intervention avec l'appui du SGAR, la préfeture de l'Hérault s'est alors portée volontaire pour être pilote de la démarche. Un diagnostic a été coconstruit avec les équipes terrain, aboutissant à sélectionner des chantiers prioritaires. Une équipe mixte entre DITP et consultants a déployé les solutions et mené des actions de conduite du changement nécessaires auprès des équipes.

Les gains obtenus sont les suivants, d'après la DITP : réduction de plus de 50 % du délai de prise de rendez-vous, réduction des délais de traitement de 40 % pour les renouvellements, réduction des stocks de titres à traiter jusqu'à 65 %. Le SGAR d'Occitanie a confirmé la qualité de la prestation, justifiant sa généralisation à l'ensemble de la région.

Deux déploiements ont eu lieu, régional puis national : 35 préfetures sont actuellement accompagnées.

*

La question de l'internalisation des missions de la DITP recouvre deux sujets : le degré de mixité avec les cabinets de consultants privés des missions à venir et l'hybridation de la DITP avec d'autres acteurs publics du conseil.

La circulaire du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles, fixe des règles qui modifieront les modes d'intervention de la DITP : l'administration ne doit avoir recours à des conseils extérieurs qu'après avoir démontré qu'elle ne dispose pas des moyens ou des compétences nécessaires, les prestations extérieures en stratégie et organisation doivent diminuer en engagement de 15 %, un dispositif ministériel, au niveau des secrétariats généraux, doit vérifier la justification du recours à un prestataire externe.

Or la quasi-totalité des missions de la DITP ont eu un caractère mixte. Pour répondre à l'objectif d'internalisation, il a donc été décidé d'accroître les moyens de conseil internalisés de la DITP par un programme de créations d'emplois. L'accompagnement de la transformation entre 2022 et 2023 bénéficiera au total de 17 ETP, 7 en 2022 et 10 en 2023. Le service Conseil n'étant pas le seul à conduire des missions de conseil, la mission Innovation bénéficiera également de 3 ETP en 2022 et 5 en 2023. En contrepartie des moyens accrus en titre II (estimés à 1,3 M€ en 2022 pour 10 ETP), il a été arbitré que les moyens de fonctionnements alloués aux ministères (titre III) engageant des missions de conseil baisseront de 70 % du coût supplémentaire en personnel, soit 900 000 €, dont 700 000 € seront imputés au budget de la DITP, le reste aux autres ministères. Pour 2023, la baisse du titre III de la DITP devrait être de 945 000 €, selon le même mode de calcul.

D'après la DITP, la création des postes de consultants internes en 2022 et 2023 et les baisses de crédits afférentes pour les missions extérieures de conseil n'ont pas à être mis en relation avec l'objectif de baisse des prestations de conseil externes de 15 % qui relève du plan d'achat de l'État et obéirait ainsi à une logique mutualisée entre l'ensemble des services de l'État. Cette interprétation de la circulaire précitée n'est pas avérée car celle-ci renvoie aux responsables ministériels le respect du plan d'achat de l'État²⁵. En ce qui concerne la DITP en 2022, cet objectif a été atteint pour l'Accord-Cadre Transformation : les opérations de 2022 étant pour la plupart la poursuite d'interventions en cours.

En définitive, il est légitime de s'interroger sur le niveau de la baisse des crédits de prestation de la DITP (de l'ordre de 15%) alors qu'elle bénéficiera d'un presque doublement de ses effectifs voués au conseil : de 22 ETP en janvier 2022 à 39 ETP fin 2023 (plus si l'on tient compte de la mission Innovation). La réfaction du titre III pourrait être beaucoup plus élevée d'autant que l'examen préalable au recours de capacités internes d'audit et de conseil par les ministères devrait également jouer à la baisse.

²⁵ « Le secrétaire général du ministère est également responsable de la réalisation des objectifs d'économies actés dans le cadre du plan achats. En 2022, les prestations intellectuelles engagées en « stratégie et organisation » devront être réduites de 15 % au moins par rapport aux montants engagés en 2021 grâce aux leviers identifiés dans le cadre du plan achats » (point 1.a de la circulaire du 19 janvier 2022)

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, la mixité des missions avec les inspections ministérielles a été jusqu'à présent très faible ; la circulaire précitée incite à rechercher des collaborations avec les inspections générales. Or ni la vocation, ni les méthodes de travail, ni enfin les compétences internes des inspections générales ne leur permettent d'effectuer des prestations identiques à celles conduites à l'heure actuelle par la DITP. L'organisation de missions d'accompagnement à la transformation de nature mixte entre DITP (associant selon les besoins des consultants extérieurs) et inspections générales devrait donc être plus recherchée.

En conséquence une doctrine de l'internalisation des missions de conseil pourrait être esquissée de telle sorte que plus de missions soient internalisées et que le changement de paradigme sur ce sujet soit visible. Une graduation pourrait être envisagée : les sujets jugés sensibles pourraient relever des seuls consultants internes de la DITP et des inspections, les missions dites de performance opérationnelle systématiquement mixtes entre consultants internes et externes, les missions de conseil en matière de stratégie/conception/organisation conduites avec un recours nettement moindre qu'aujourd'hui d'appel aux consultants extérieurs.

<p>Recommandation N° 2 (DITP) : Accroître la participation de consultants internes et de membres des inspections générales dans les missions de conseil portées par la DITP.</p>

*

La DITP apporte également son appui aux dispositifs de participation citoyenne conçue comme un vecteur de transformation de l'action publique. En effet la participation citoyenne a été conçue comme un des vecteurs de transformation de l'action publique par les 3^{ème} (juin 2019) et 6^{ème} CITP (juillet 2021). Le bilan précité des CITP mentionne que : *« La participation citoyenne contribue à améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action publique, faire avancer le débat sur des sujets clivants de manière constructive, renforcer le dialogue et la confiance entre les citoyens et les décideurs »*.

La DITP a créé en novembre 2019 en son sein le Centre interministériel de la participation citoyenne (CIPC) ; le CIPC, composé en octobre 2022 de 3 agents (plus 2 vacataires), est sous l'autorité du ministre chargé des relations avec le parlement et de la participation citoyenne.

Quatre consultations citoyennes ont été appuyées par le CIPC : la consultation citoyenne sur les discriminations organisée par le ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, la consultation citoyenne « Habiter la France de demain » organisée par le ministère chargé du logement, le volet national de la conférence sur l'avenir de l'Europe organisé par le secrétariat d'état aux affaires européennes, la concertation sur l'avenir des vallées sinistrées dans les Alpes-Maritimes, organisée par la préfecture des Alpes-Maritimes et le ministère chargé de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. La DITP est également sollicitée pour apporter son appui au Le Conseil National de la Refondation CNR.

Par ailleurs, a été lancée en novembre 2021 la plate-forme de la participation citoyenne *participation-citoyenne.gouv.fr*, qui présente les concertations citoyennes organisées par l'État, les propositions faites par les citoyens et les suites qui y ont été données (Des référents ministériels de la participation citoyenne ont été nommés pour alimenter la plate-forme de la participation citoyenne).

Un accord-cadre, non interministériel, dit « AC Participation » a été passé selon la procédure avec négociation en novembre 2021 (pour deux ans et reconductible tacitement deux fois pour 12 mois) ayant pour objet l'accompagnement du centre de la participation citoyenne de la DITP dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de dispositifs de participation citoyenne, d'une valeur totale estimée à 2,75 M€ (HT). Il recouvre 4 lots : animation des dispositifs en présentiel, organisation des consultations en ligne, recrutement des citoyens participants, pilotage des dispositifs de concertation et valorisation des résultats. En septembre 2022, 380 000 € avaient été facturés.

2.4 Les relations avec les usagers : un programme ambitieux dans un environnement d'ensemble à rationaliser

Améliorer les relations des usagers avec l'administration et ses agents est un objectif ancien, souvent centré sur la recherche de la simplification des démarches, des procédures et des contacts. Si la simplification reste un des axes majeurs de la transformation publique, les notions de transparence des administrations et d'écoute des citoyens sont mises en avant pour accroître la confiance des usagers et l'adhésion à l'action publique. Le premier CITP (1^{er} février 2018) place l'amélioration des relations avec les usagers comme un des vecteurs principaux du chantier « Action publique 2022 ».

Le service « Expérience usagers » est chargé de cette mission.

2.4.1 Le déploiement du programme Services Publics + : un effort de transparence inédit, des ajustements à envisager

En janvier 2021, après le 1^{er} comité de pilotage de la relation usagers (qui a pris le relais du comité de suivi de la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance dite loi ESSOC et qui se réunit depuis régulièrement sous la présidence du ministre chargé de la transformation publique), la ministre de la transformation publique lance le programme Service Publics +.

Ce programme est matérialisé par une plateforme en ligne, adossée au site Service-Public.fr, qui a pour objectifs d'ouvrir la possibilité pour les usagers d'exposer et de partager leur expérience (« *je donne mon avis* ») et de prendre connaissance des résultats des services publics au niveau local (« *je consulte le résultat des services publics* ») **sur la base des 9 engagements communs à tous les services publics** : « *faire confiance et droit à l'erreur, être plus facilement joignables, accompagner les usagers de manière personnalisée, orienter l'utilisateur, apporter une réponse plus rapide, afficher les résultats en toute transparence, prendre en compte l'avis des usagers, s'améliorer en continu, être éco-responsables* ».

Le coût du développement de la plateforme a été encadré par une enveloppe de 5,8 M€ : 62 % du montant a été financé par le fonds d'innovation et de transformation numérique du plan de relance et 38 % par les fonds propres de la DITP. Depuis, de nouvelles fonctionnalités ou leur enrichissement, non incluses dans l'enveloppe initiale, telles que le partage d'informations et de données ou des dispositifs d'Open Data (qui rend accessible des données, depuis la plateforme *data.gouv.fr*), ont été lancées pour une enveloppe supplémentaire de 2,3 M€ sur le budget de la DITP (programme 349). Les coûts de fonctionnement et de maintenance sont estimés à 1,82 M€ par an à partir de 2022²⁶.

Le programme SP+ est centré sur une application qui rend compte des 9 engagements de transparence rappelés précédemment. Elle ne doit pas être confondue avec le baromètre des résultats de l'action publique, qui concerne le déploiement des réformes ou politiques prioritaires.

- **Un périmètre encore incomplet.** L'ensemble des ministères est concerné ainsi que leurs opérateurs (musées et monuments nationaux par exemple) et les réseaux tels que les caisses d'aides, de sécurité et d'assurances sociales, les URSSAF, les universités, etc.

Cependant les établissements de l'éducation nationale (collèges, lycées) et surtout les écoles primaires, qui font partie intégrante du périmètre de Services Publics +, n'ont pas encore totalement déployé le programme à ce jour. L'affichage d'indicateurs par école (il existe déjà les indicateurs de valeur ajoutée pour les lycées et les collèges) est un enjeu d'évaluation du système éducatif si central dans sa gouvernance que l'on discerne les réticences culturelles du ministère. Par ailleurs les hôpitaux et établissements hospitaliers ont obtenu que le déploiement soit différé du fait du contexte de crise sanitaire. Outre le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche rencontre des difficultés du fait de l'autonomie des universités qui rend difficile un déploiement homogène, le ministère de la justice, bien qu'affichant une batterie d'indicateurs (9 pages au total), certains renseignés pour 2021, connaît quant à lui des problèmes de ressources rendant complexe la mise en œuvre de certains engagements du programme, surtout pour réagir aux expériences déposées par les usagers sur le site « je donne mon avis ».

Aussi il paraît étonnant d'afficher un taux de 95 % des services publics rendant compte de la qualité de leurs services à l'utilisateur sur la plateforme Services Publics + (bilan des CITP de mai 2022) lorsque des réseaux administratifs aussi importants (écoles, universités) font encore défaut.

Enfin l'engagement des collectivités locales dans le programme Services Publics + repose sur une démarche volontaire : aujourd'hui aucune collectivité n'y participe ce qui n'a pas empêché nombre d'entre elles de mettre en place leur propre dispositif. Le

²⁶ Ces coûts intègrent également le renforcement de l'environnement technique suite à l'accroissement de la volumétrie du trafic, le respect du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), l'application de mesures de sécurité : réglementation générale de sécurité (RGS), directives de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), ou encore l'application des directives du *Design System* du SIG.

déploiement du programme auprès des sociétés privées chargées d'une mission de service public (SNCF, La Poste) n'est pas envisagé à ce stade. Comme pour les collectivités, celles-ci ont mis en place leur propre dispositif d'informations et de recueil de réaction des usagers.

- **Un contenu hétérogène et parfois peu actualisé.** La plateforme SP+ offre la possibilité de consulter les indicateurs de qualité des différents services publics par service et par territoire (régions, départements, agglomérations). Ces indicateurs sont élaborés par les administrations concernées : ils reprennent trop souvent des indicateurs d'activité déjà construits et suivis plus que des indicateurs sélectifs de qualité de service, ils sont quelque fois anciens; leur volumétrie comme leur visée sont parfois hétérogènes, au sein d'un même service public, par exemple entre les différentes forces de sécurité publique.

- **La gouvernance.** La gouvernance de la plateforme est sous la responsabilité de la DITP, qui suit l'avancement de son déploiement et réalise des synthèses des démarches d'expérience usagers, de la qualité du service délivré et du ressenti des usagers. Un effort d'harmonisation et de contrôle qualité est fait. Les indicateurs collectés dans le suivi du déploiement du programme Services Publics + sont repris dans un **tableau de bord** (Cf. **Annexe n° 4**), actualisé chaque trimestre.

Un resserrement sur un corps d'indicateurs obligatoires pourrait être envisagé, au moins comme noyau du dispositif. D'ores et déjà, plusieurs améliorations sont envisagées par la DITP :

- un nouveau tableau de bord est en cours de définition sur la base d'indicateurs liés à la mise en œuvre des engagements (« taux de décroché » des administrations, délais de traitement, ...) et uniformisés pour l'ensemble des services publics. Ce travail paraît utile pour passer du suivi de la mise en œuvre des 9 engagements précités au compte rendu de l'atteinte de cibles de qualité des relations avec les usagers ;
- la mise en place d'un label est envisagée pour attester de la conformité des réseaux de service public aux engagements du programme Services Publics +, (Une mission de conseil « accompagnement de la mise en place d'un label pour SP+ » a été diligentée en 2021 pour un coût de 191 000 €).

Un effort doit aussi être fait pour attirer de grands services publics comme l'éducation nationale dans l'outil ; c'est un des cas illustratifs où un travail conjoint entre la DITP et une administration sur la nature spécifique des indicateurs permettrait d'éviter un blocage.

Recommandation N°3 (DITP) : Resserrer dans la plateforme SP+, la liste des indicateurs sur un noyau obligatoire portant sur la qualité de service.

Recommandation N° 4 (DITP) : Intégrer les grands services publics manquants dans la plateforme SP+, en ne retenant éventuellement qu'un nombre restreint d'indicateurs.

2.4.2 La mesure de la satisfaction des usagers et la prise en compte de leur expérience : une architecture publique complexe

Le dispositif « *je donne mon avis* » incorporé dans la plateforme SP+ n'est pas un indicateur de satisfaction donnant des scores issus d'enquêtes ; en cela il se différencie d'autres instruments de mesure de satisfaction ou de confiance. Pour autant il concourt au respect des mêmes engagements de transparence et de confiance et à la mesure de leur perception par l'opinion publique.

Il existe cinq baromètres thématiques permettant de calculer des taux de satisfaction des usagers et de confiance des Français dans leurs services publics et sur le niveau de complexité de l'administration publique perçue par les usagers. Ces baromètres ne sont pas construits par type d'administration publique mais autour des grands champs de politique publique (santé publique, éducation nationale, police et gendarmerie (sécurité), justice, emploi) et en fonction des principaux événements de vie des Français.

Tableau n° 6 : Tableau des baromètres de degré de confiance et complexité

Baromètre	Fréquence d'enquête	Indicateur (2022)	Évolution depuis 2017	Nombre d'usagers interrogés
Delouvrier	Annuel	73% d'usagers satisfaits	+1 pts	2 500 usagers
Confiance (particuliers)	Annuel	77% ont confiance en l'administration en cas d'erreurs commises de bonne foi	Créé en 2019 +5 pts	2 023 usagers
Confiance (entreprises)	Annuel	75% des entreprises et 92% des experts comptables ont confiance en l'administration en cas d'erreurs commises de bonne foi	Créés en 2019 Entreprises (+9 pts) Exp-compt. (+18 pts)	1 602 chefs d'entreprises 300 experts-comptables
Complexité (particuliers)	Tous les deux ans	21% estiment que les démarches sont complexes	Stable	7 706 usagers
Complexité (entreprises)	Tous les deux ans	38% estiment que les démarches sont complexes	+3 pts	1 603 entreprises

Source DITP : la date de 2022 renvoie en fait aux dernières enquêtes menées, soit en 2020 pour l'enquête Harris Interactive (particuliers) et en 2019 pour l'enquête BVA (entreprises).

Ces baromètres servent à mesurer l'impact du programme de transformation publique concernant la qualité des relations avec les usagers et « *Les analyses qui sont faites de ces résultats permettent de tirer des constats généraux, de nourrir des plans d'actions nationaux et d'identifier les parcours usagers à simplifier prioritairement, en*

interministériel » selon la DITP. Ainsi le baromètre des résultats de l'action publique intègre-t-il un indicateur de transparence des services publics qui résulte de la plateforme SP+ et de l'indicateur de satisfaction des usagers collecté à partir du baromètre Delouvrier.

Par ailleurs, l'observatoire des démarches en ligne (pilote par la DINUM) rend compte de la satisfaction ou non des usagers (« Je donne mon avis ») sur 250 démarches numérisées prioritaires pour les Français (avec une représentativité par ministère). **La sélection des 250 démarches** (Il s'agit des démarches concernant plus de 200 000 usagers et des dix principales démarches administratives de chaque ministère, à condition que ces dernières adressent plus de 20 000 usagers) est réalisée par la seule DINUM, la DITP n'est pas associée à ce travail.

L'État dispose donc de deux dispositifs au nom quasi identique ; un arbitrage ministériel explicite fin 2021 a été rendu sur ce point : « *Le choix d'une similarité sémantique avait pour objectif de simplifier la communication à l'utilisateur sur ce type de dispositif et favoriser une cohérence d'ensemble.* »

En fait « Je donne mon avis » de la DINUM et le dispositif « Je donne mon avis avec Services Publics + » porté par la DITP sont de nature différente bien que répondant à des objectifs complémentaires dans la même démarche de transformation publique :

- « Je donne mon avis » (DINUM) vise à évaluer la perception immédiate des usagers à l'issue d'une démarche administrative spécifique en ligne (via un bouton intégré dans les sites internet). Les résultats collectés sont de nature quantitative mais aussi qualitative : après l'appréciation globale sur une échelle de trois, un questionnaire est proposé aux usagers ;
- « Je donne mon avis avec Services Publics + » (DITP) est un outil d'enquête qui vise à évaluer la qualité perçue par les usagers de manière globale et transverse, tous canaux de relations confondus, à travers l'exposition d'une expérience. Les résultats collectés sont de nature qualitative. Une fois l'interprétation faite, la nature des informations se rapproche de celle des baromètres de confiance et de complexité. En outre la DITP actionne l'accord-cadre, dit « AC Baromètre Marianne » qui a pour objet la réalisation d'enquêtes mystères (simulant une demande) auprès de sites délivrant des services aux usagers pour évaluer le respect des 9 engagements de la charte Marianne (d'un montant estimatif annuel entre 250 000 € et 350 000 €).

Faire coexister plusieurs vecteurs de recueil de données sur les réactions des usagers avec des niveaux de granularité différents, est compréhensible, en revanche il est regrettable que ces vecteurs ne soient ni directement connectés, ni intégrés dans un dispositif d'analyse conjointe de leurs résultats.

Sur le premier point, les sites gérés par la DINUM offrent un lien possible avec le site de SP+ mais pas une connexion directe, cependant par ce lien les sites de la DINUM sont parmi les premiers vecteurs d'accès à SP+. Sur le dernier point, l'analyse conjointe fait en effet défaut mais la DINUM estime que cette situation est la conséquence de vocation différente : il ne s'agit pas pour elle de partager et faire partager des expériences d'usagers mais d'analyser les failles opérationnelles éventuelles de certaines procédures numérisées.

Plusieurs pistes d'amélioration apparaissent : donner aux usagers la possibilité de partager leurs réactions ou expériences sur « Je donne mon avis avec Services Publics + » (DITP) à l'issue des questionnaires « Je donne mon avis » (DINUM) en connectant directement les sites, croiser les données pour obtenir une synthèse à l'usage des pouvoirs publics. Par ailleurs des partenariats avec d'autres dispositifs de recueil de l'avis des usagers, tels que l'outil de gestion des réclamations avec la défenseure des droits ou le service courrier de l'Élysée et de Matignon, seraient envisageables.

Au sein de la DITP, les deux outils majeurs de suivi des politiques publiques, PILOTE et SP+, qui ont pour vocation d'une part de rendre compte aux citoyens de l'état d'avancement des réformes et politiques prioritaires, d'autre part de mesurer des degrés de confiance, d'adhésion, de satisfaction et de complexité ne sont pas liés ; elles concourent pourtant au même objectif de transparence. La confrontation des résultats de SP+ avec les taux d'avancement de certaines réformes serait certainement riche d'enseignement sur des écarts entre les deux vecteurs d'information. Cette mise en relation répondrait à l'objectif dit du « dernier kilomètre » dans la mise en œuvre des réformes.

Ces écarts de perception sont avérés. Le cas de Parcoursup illustre le traitement possible des écarts entre la DITP et les responsables du dispositif public : lors des revues de politiques ou réformes prioritaires, la DITP a proposé d'ouvrir un certain nombre de chantiers de réduction de cette fracture entre les résultats de la réforme et sa perception : travail avec la DINUM sur le « design » du site, mobilisation des équipes d'analyse comportementale pour améliorer en amont la compréhension et l'adhésion à la plateforme, enrichissement du site sur les conséquences de l'orientation en termes d'emploi, etc.

Enfin, à l'heure actuelle, la veille sur les réseaux sociaux fait en grande partie défaut sur le volet expérience usagers : la DITP fait valoir que « *Si la question a déjà été étudiée, il s'avère que les outils de veille sur les réseaux sociaux excluent majoritairement de leurs analyses les avis laissés sur le moteur de recherche Google, qui est pourtant le plus important pourvoyeur d'avis déposés par les usagers. Le projet de mise en place d'un outil spécifique a donc été reporté, dans l'optique de bénéficier d'un outil plus complet* ». En fait il s'agirait de pouvoir exploiter les avis donnés par les citoyens sur divers sites en ligne.

*

Le recueil des expériences des citoyens par la DITP n'est pas fondé sur la recherche de la représentativité de celles-ci mais sur le traitement des incidents comme indice des difficultés dans la mise en œuvre de l'action publique.

La DITP estime en effet que la représentativité des données recueillies sur la plateforme n'est pas un enjeu pour la fiabiliser : « *Il nous semble important de souligner que la représentativité de chaque outil de connaissance des publics n'est pas une qualité à rechercher systématiquement...Pour d'autres outils, comme le dispositif « Je donne mon avis avec Services Publics + », la population de référence n'est pas connue, car, comme pour tout outil de recueil des avis des usagers ou de gestion des réclamations, ils sont fondés sur la méthode des incidents critiques...La représentativité n'est donc pas l'objectif prioritaire d'une démarche de recueil d'expérience.* »

Quoi qu'il en soit, garantir un certain degré de représentativité, même de recueil des incidents, est un enjeu de crédibilité pour la mission de la DITP.

Un des leviers susceptibles d'apporter cette garantie, est la place de la « bannière » de l'application « *Je donne mon avis avec SP+* » dans les sites des services publics. À défaut d'une bonne exposition (page d'accueil, page de contact, espace personnel, etc.), le recueil des réactions des usagers est mécaniquement freiné et un biais de représentativité entre services publics s'instaure. La DITP assure de sa vigilance sur ce point : c'est un des critères intégrés au tableau de bord de suivi du déploiement « Services Publics + » (Cf. **Annexe n° 4**) et un modèle de bannière a été travaillé avec les équipes du SIG, pour intégration au « Design System de l'État ».

Pour autant, en raison du nombre important de sites internet (chaque CROUS, chaque université, chaque musée, etc. a son propre site internet), le choix a été fait de concentrer les interfaces sur les sites dont la fréquentation est la plus importante. La DITP mentionne ne pas calculer un taux de couverture car elle ne vise pas à l'exhaustivité des sites internet.

Eu égard au principe de représentativité exposé précédemment et au caractère certainement disproportionné de la recherche de l'exhaustivité, cette position paraît raisonnable. Elle n'exclut pas cependant un effort pour attirer de grands réseaux publics : éducation nationale, universités, établissements hospitaliers.

Lors de sa création, des cibles de fréquentation de la plateforme ont été fixées : 1,5 million de visiteurs pour 2022, 2 millions de visites pour 2023 et 2,5 millions pour 2024. Depuis sa mise en ligne, le baromètre de l'action publique a reçu 2,12 millions de visites, soit 90 000 visites mensuelles (janvier 2023).

Le site « *Je donne mon avis avec Services Publics +* » a recueilli 22 687 expériences avec un taux de réponse aux expériences (2022) de 72,7 % pour un délai moyen de réponse (2022) de 20 jours. La DITP suit la répartition des expériences entre administrations et leur réactivité : le réseau consulaire et l'ANTS représentent respectivement 10 % du volume, la CNAV, 7,5 %, la DGFIP 5,2 %. (Tous les autres réseaux ou services ont des taux inférieurs), quant à la réactivité, elle est très variable avec des taux très élevés pour certains services (100 % pour la CNAM, 99 % pour les forces de sécurité et Pole Emploi), d'autres plutôt décevants (37 % pour les consulats, 58 % pour les préfetures et l'ANTS).

Presqu'un an depuis son lancement, les résultats de la plateforme sont supérieurs à la cible. En revanche, le taux de rebond est relativement faible²⁷ (de l'ordre de 30 %).

Le déploiement récent de la plateforme, effort important de transparence et de recueil de l'opinion des usagers, mériterait certainement une notoriété supplémentaire : l'affichage accru des bannières pour accroître le taux de couverture des services publics est indispensable mais n'est pas suffisant. Pour crédibiliser, si ce n'est la représentativité de l'outil, au moins la pertinence du recueil de la perception par les citoyens du

²⁷ Indicateur qui correspond au pourcentage de visiteurs qui quittent une page web donnée sans cliquer sur aucun lien ou visiter d'autres pages du site web. Il est de 70 % pour des sites de commerce en ligne.

fonctionnement des services publics, devrait être envisagé de mieux faire connaître la plateforme (Cf. sous partie 3.2.4).

Une interopérabilité facilitée entre les différents sites de recueil des opinions des usagers est à construire entre la DITP et la DINUM comme un élargissement vers d'autres sources d'information (site du défenseur des droits, analyse des échanges sur les réseaux sociaux) devrait être envisagé.

Au total il n'existe pas de cartographie réfléchie des différents sites qui recueillent et traitent les réactions des usagers. **Une plus grande interaction de ces sites serait utile pour consolider les informations, voire en industrialiser l'exploitation.** Dans le même esprit, après l'analyse des taux de satisfaction, tant la DITP que la DINUM peuvent proposer aux administrations des appuis pour améliorer leurs services, or ces offres ne sont pas suffisamment concertées entre les deux administrations.

<p>Recommandation N° 5 (DITP/DINUM) : Assurer l'interopérabilité des applications de recueil de satisfaction des usagers de la DITP et de la DINUM afin de produire une synthèse des niveaux de satisfaction.</p>
--

2.5 Le soutien à l'innovation publique : un enjeu d'avenir aux moyens d'intervention encore fragiles

La mission chargée de l'innovation publique a pour mission de développer les méthodes « *permettant de changer le logiciel de l'action publique...sciences comportementales, design de service, intelligence collective* ». Pour ce faire, ce service de 18 agents accompagne la mise en œuvre de dispositifs administratifs très divers en s'appuyant sur des diagnostics et analyses comportementales, débouchant sur des propositions de solutions le plus souvent soumises à expérimentation, et développe un réseau de laboratoires d'innovation publique dans les administrations centrales, les opérateurs publics et dans les services déconcentrés. A ce dernier titre il anime des laboratoires d'innovation territoriale placés auprès des SGAR. Le service assure aussi la responsabilité de la coordination des engagements de la France dans le partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) répondant aux engagements de transparence et de participation prévus lors des CITP.

2.5.1 L'accompagnement des dispositifs publics en mobilisant l'analyse comportementale

Le mode d'intervention est très proche de celui du service chargé de la performance opérationnelle : mise en place d'équipes pluridisciplinaires composées d'agents de la DITP et de consultants extérieurs, recours à des sondages et des enquêtes évaluatives qualitatives pour apprécier le degré et les conditions d'acceptabilité des dispositifs publics par les usagers. La DITP ne s'autosaisit pas ; elle reçoit les projets « au

fil de l'eau » à l'initiative des administrations et après une procédure de validation, la saisine est formalisée dans une lettre de mission. Elle lance cependant dans ce domaine des appels à projet.

Les modes de financement sont très divers : sur le budget de la DITP, en sollicitant le FTAP, le plan de relance et le PIA2.

En 2021, un contrat de transformation publique « Sciences comportementales et optimisation de l'action publique » a été signé. Il prévoit un volume d'interventions sur trois ans de 4,7 M€, répartis entre 4 M€ financés par le FTAP et la valorisation pour 722 110 € des coûts sous-jacents au fonctionnement de l'équipe de la DITP (soit 5 ETP (T2) et 3 stagiaires (T3)). Le FTAP a pris le relai du PIA 2 qui a été utilisé pour une enveloppe de 2 M€ (1,85 M€ consommés).

Un appel à projets incorporé dans le PIA 2 a sélectionné 13 projets dans une enveloppe de 2 M€. Les quatre principaux projets ont porté sur « *Pollution liée à l'utilisation du chauffage au bois en Île-de-France* » (134 600 €), « *Appliquer les sciences comportementales pour inciter à l'activité physique et sportive* » (157 300 €), « la Conception et déploiement de l'indice de réparabilité » (151 800 €), « *la lutte contre les stéréotypes à l'embauche en matière de handicap à Pôle Emploi* » (153 150 €). Certains projets ont mobilisé de faibles budgets (« *Améliorer l'efficacité du système "Tester-Alerter-Protéger"* » à l'APHP (34 500 €) ou « *Accompagnement de la mission attractivité fonction publique* » avec le ministère chargé de la fonction publique » (36 150 €).

Le plan de relance a financé pour 4 M€ les appels à projets dits « défi » : en juillet 2021 « *Pour une action publique coconstruite avec les usagers et les agents* », doté de 3 M€, et en septembre 2022 « *Promouvoir les services publics écoresponsables* » avec le Commissariat général au développement durable (CGDD), doté de 1 M€.

Les sources de financement très diverses des missions Innovation reflètent un certain opportunisme qui, sans contrevenir aux objectifs de la transformation publique et des fonds sollicités dont la vocation a été souvent entendue de façon très large, pose la question de la recherche d'un mode de financement plus stabilisé.

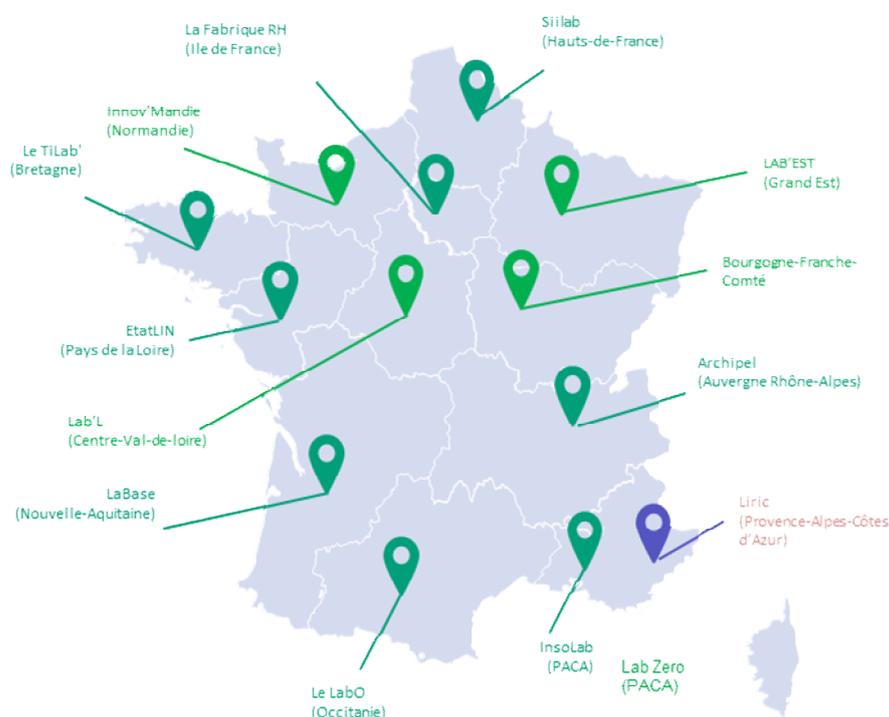
En l'état actuel de ses interventions, la DITP apporte son soutien (sciences comportementales, équipe de design) lors de la mise en œuvre d'une réforme ou d'un dispositif, elle n'intervient pas dans la phase de conception à quelques exceptions près (par exemple la politique de réparabilité). En fait l'appui de la mission Innovation constitue souvent un recours tardif de la part des administrations à ses compétences, intervenant dans une phase de mise en œuvre avancée, voire d'échec.

Ce recours en aval, souvent en réparation, trouve son explication dans une culture encore très normative de l'action publique et dans le positionnement interministériel de la DITP qui conduit rarement à l'associer à la conception d'une politique. Une action de la DITP, en amont et à son initiative, pour signaler les risques de faible acceptabilité de certains dispositifs pourrait être envisagée, en relation avec le rôle du délégué interministériel dans le pilotage des politiques prioritaires.

2.5.2 Une structuration du réseau déconcentré des laboratoires d'innovation publique à examiner

Les laboratoires, structures informelles, sont décrits par la DITP comme « *des centres d'expertises mutualisées (intelligence collective, design de service, participation citoyenne...)* ancrées dans les besoins de terrain, travaillant par-delà les silos administratifs, avec la société civile (citoyens et entreprises) pour concevoir et améliorer l'action publique, du premier au dernier kilomètre ». La DITP est en relation avec 80 des 150 laboratoires de la sphère publique ; son action est centrée sur les laboratoires régionaux, pilotés par les SGAR (les ARS sont peu mobilisées).

Graphique n° 6 : Carte des laboratoires régionaux



Source : DITP.

Les situations sont très diverses entre les régions : le schéma est très abouti en région Occitanie (où le laboratoire a obtenu des résultats opérationnels en mettant en place l'interopérabilité de certaines applications de gestion de procédures complémentaires par la création d'un « robot ») ou en Hauts-de-France ; il est en revanche remis en cause en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Par ailleurs les laboratoires d'innovation publique de l'État ne constituent pas les seuls moyens locaux de cette démarche : les collectivités territoriales ont souvent développé des structures beaucoup plus importantes. Par exemple en région PACA, le LAB de la Région, créé depuis 2016, structure un réseau régional des acteurs de l'innovation publique qui réunit près de 40 collectivités et institutions.

De façon générale la question de la structuration pérenne des outils intéressants que constituent les laboratoires, se pose à plusieurs égards :

- la quasi-totalité des financements des laboratoires pour conduire des missions, proviennent de fonds (FTAP, PIA, Plan de relance) qui supportent aussi parfois leur fonctionnement courant : la disparition de ces sources de financement pourrait remettre en cause l'existence des laboratoires en fonctionnement et en capacité d'interventions. Par ailleurs dans plusieurs cas, la composition du budget des laboratoires reste floue et peu individualisée car partagée avec d'autres objectifs (par exemple la réforme de l'administration territoriale) ;
- il n'existe pas formellement de réseau des laboratoires de l'État : la DITP estime une structuration inutile car elle joue de façon fonctionnelle le rôle de tête de réseau. En pratique cette question organisationnelle renvoie à celle des moyens : les positions des SGARE interrogés montrent qu'ils estiment tous qu'un réseau sous l'égide de la DITP existe et fonctionne plutôt bien (même si certains souhaiteraient des liens accrus avec les laboratoires des administrations centrales), en revanche ils considèrent que sa formalisation serait une façon de consolider et de sanctuariser leurs moyens de fonctionnement ;
- les laboratoires sont actuellement de facture hétérogène, conséquence d'une démarche décentralisée, fondée sur les besoins des administrations dans un contexte donné. La DITP qui apporte un appui méthodologique, dont la qualité est saluée par les SGARE, serait légitime à assurer une certaine supervision en établissant un corps de critères communs fondant un système de labellisation.

Recommandation N° 6 (DITP) : Structurer le réseau déconcentré des laboratoires d'innovation en vue de sécuriser leur fonctionnement et d'harmoniser la qualité de leurs pratiques, notamment par un processus de labellisation.

2.6 La gestion du Fonds de transformation publique : un recentrage indispensable

La création du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) doté de 700 M€ sur cinq ans a été décidée dans le cadre du Grand plan d'investissement annoncé par le Premier ministre le 25 septembre 2017. Il a été repris dans le programme du CIP du 1^{er} février 2018 et le plan Action Publique 2022. La période de cinq ans a été estimée close fin 2021 (en fait l'enveloppe budgétaire a couvert la période 2018/2021). Le fonds a alors été prorogé en 2022 par une enveloppe complémentaire de 80 M€ : la moitié de cette enveloppe est destinée à des projets concernant les services déconcentrés de l'État, l'autre moitié sera engagée dans un nouvel appel à projets (ouvert en juillet 2022). Puis la décision de maintenir le FTAP a été entérinée *de facto* par le projet de loi de finances pour 2023 qui prévoit une dotation prévisionnelle de 330 M€ selon trois enveloppes annuelles jusqu'en 2025.

Il a été présenté comme un levier de la transformation publique « *destiné à mieux armer les administrations publiques pour mener à bien leurs projets de réformes et de transformation, en finançant 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* ». Les projets sélectionnés devaient permettre un retour sur investissement d'un euro d'économie pour un euro investi à horizon de trois ans.

2.6.1 Une exécution budgétaire très laborieuse, des mesures correctives tardives

Le FTAP constitue l'action 1 du programme 349 « Transformation publique » qui, sous la responsabilité du DITP, voit unifier en 2022 l'ensemble des crédits, hors ceux de personnel (titre II), destinés aux missions de la direction. Depuis sa création en 2017, si le pilotage opérationnel du fonds relève de cette direction sous l'autorité politique du ministre chargé de la transformation publique, la responsabilité du programme budgétaire était confiée jusqu'en 2021 à la direction du budget.

Cette unification est bienvenue : elle permet déjà par des initiatives prises en 2022 et pour l'avenir, de mêler plus étroitement le suivi du déroulement des projets et celui de l'exécution des enveloppes financières du fonds : la dissociation antérieure de ces deux responsabilités expliquant pour partie un pilotage budgétaire distendu.

Le FTAP a été mis en œuvre par appels à projets (AAP), soit neuf (deux par an plus une enveloppe déconcentrée appelée Organisation territoriale de l'État (OTE)) depuis 2018. Les projets retenus, dits lauréats, font l'objet d'un contrat de transformation signé entre la DITP, la direction du budget et les administrations concernées. Pour la période 2018/2021, 117 projets ont été retenus.

2.6.1.1 Une exécution des crédits du FTAP et des appels à projet toujours faible

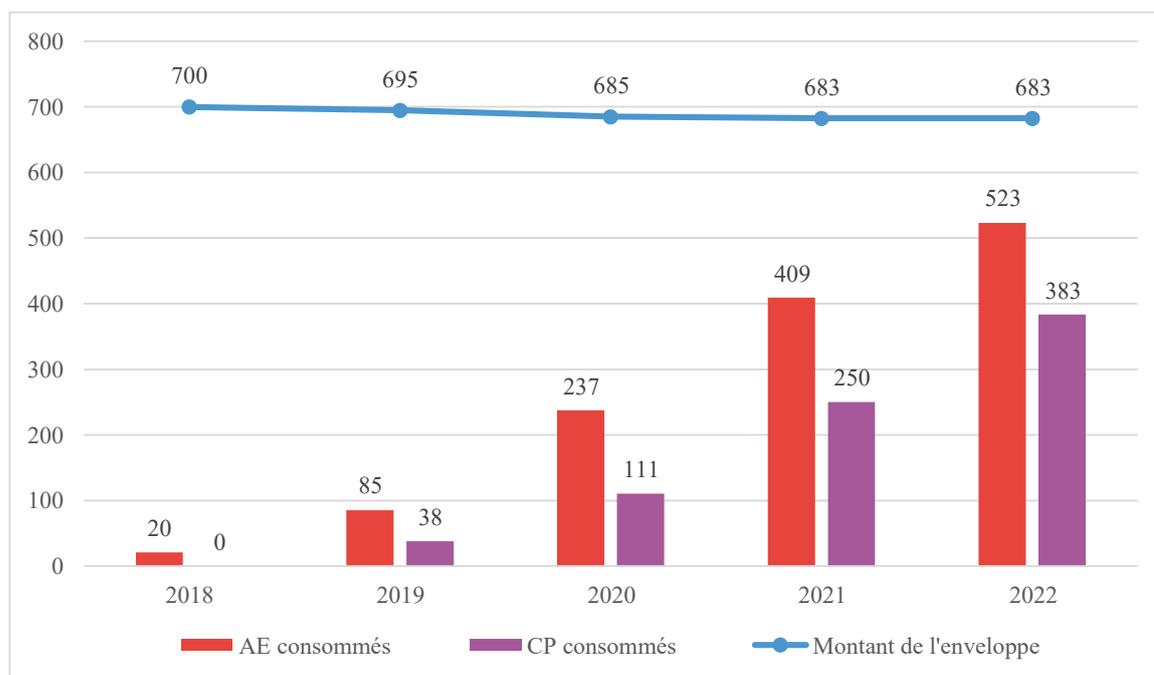
Le FTAP a été doté en une seule fois de 700 M€ d'autorisations d'engagement (enveloppe réduite à 683 M€²⁸).

À la création du fonds aucun dispositif de suivi de son enveloppe n'a été mis en place alors qu'il aurait été nécessaire s'agissant d'un programme pluriannuel, distinguant les niveaux successifs d'exécution budgétaire que sont l'attribution ou l'affectation des autorisations d'engagement AE (décision politique formalisée ultérieurement par le contrat de transformation), la consommation des AE (selon le calendrier prévisionnel et l'avancement des projets) et enfin la consommation des crédits de paiement. Les deux premières phases sont restées confondues : or ne faire apparaître que la consommation des AE et leur report laissent croire que des marges de redéploiement existent au sein d'une enveloppe en réalité affectée.

²⁸ Sur l'enveloppe initiale de 700 M€, 683 M€ avaient été accordés fin 2021. 5 M€ de l'enveloppe initiale ont été alloués au FAST en 2019, 10 M€ repris en LFR 2020 et 2,265 M€ annulés en LFR 2021.

La consommation des autorisations d'engagement AE comme celle des crédits de paiement CP ont été très progressives et demeurent encore partielles. L'exercice 2022 a marqué un relatif rattrapage portant en fin d'exercice la consommation des AE à 523 M€ soit 77 % du programme initial et des CP à 384 M€, soit une exécution encore limitée à 56 % d'un programme (Cf. Annexe n° 5).

Graphique n° 7 : Dépenses annuelles cumulées du FTAP (en M€) et niveau de l'enveloppe allouée.



Source : DITP.

Plus de la moitié des projets ont un retard supérieur à 3 mois, un tiers un retard supérieur à une année ; 32 projets ont subi un retard dû à la crise sanitaire supérieur à 6 mois, 9 un retard supérieur à 12 mois.

Les projets sont tous co-financés : le FTAP apporte en moyenne 50 % des financements parfois plus dans la limite de 75 %. La répartition des cofinancements n'est pas linéaire : elle peut dépendre des tranches par projet. Enfin les opérateurs publics porteurs de projets se voient déléguer dès la signature du contrat de transformation la totalité des AE ; leur rythme de consommation échappe alors à la DITP.

Si à la fin du FTAP 2108/2021, toutes les AE prévues ont été attribuées, l'état d'exécution (voir Annexe n° 6) des 9 appels à projets montre des niveaux de consommation faible pour des tranches pourtant anciennes : par exemple 84 % pour l'ensemble des appels à projet (AAP) de 2018 (AAP 1 et AAP 2) et 69 % pour les AAP de 2020 et 53 % pour ceux de 2021 (Certains taux sont plus élevés, par exemple 92 % pour les appels de 2019 (AAP 3-1, AAP 3-2 et OTE)). Les montants restants à engager ne sont pas négligeables : 16 M€ pour 2019, 79 M€ pour 2020. Cela entraîne d'importants reports annuels.

Au total l'exécution intégrale des moyens alloués au FTAP n'est prévue que pour 2026 (Cf. tableau *supra*).

Tableau n° 7 : Tableau d'exécution prévisionnelle des crédits par appels à projets 2018/2021

	Montants (AE en M€) alloués par appel à projet (AAP)	Taux de consommation prévisionnels des crédits de paiement (CP) à fin :			
		2023	2024	2025	2026
AAP 1 (2018)	97,2	100 %	100 %	100 %	100 %
AAP 2 (2018)	68,7	78 %	100 %	100 %	100 %
AAP 3-1 (2019)	63,9	95 %	100 %	100 %	100 %
AAP 3-2 (2019)	87,3	66 %	80 %	90 %	100 %
AAP 4-1 (2020)	139,6	65 %	80 %	100 %	100 %
AAP 4-2 (2020)	112,6	97 %	100 %	100 %	100 %
AAP 5-1 (2021)	51,2	60 %	75 %	95 %	100 %
AAP 5-2 (2021)	28,3	44 %	64 %	84 %	100 %
OTE (2019)	33,9	77 %	100 %	100 %	100 %
Total	682,7	79 %	90 %	98 %	100 %

Source : DITP

Il faut **5 ans en moyenne pour clore l'exécution d'un appel à projets**. Au-delà de la question de la régulation de la gestion budgétaire, qui aurait exigé d'être plus resserrée, cet étirement des délais de réalisation rend compte de l'ampleur de certains projets financés par le FTAP qui sont des enjeux structurels lourds et complexes pour les administrations concernées qui peinent à les mettre en œuvre en trois ans, objectif le plus souvent affiché dans les contrats de transformation.

2.6.1.2 Un pilotage budgétaire trop tardivement resserré

En 2021 et au premier semestre 2022, des comités de pilotage FTAP présidés par la ministre de la transformation et de la fonction publiques ont été consacrés à la revue de projets nécessitant une vigilance accrue. Ces comités ont aussi marqué la volonté d'une reprise en mains du suivi financier alors que le FTAP allait relever du programme budgétaire « Transformation publique ».

Les reprises d'engagements financiers sur des projets qui ne consomment pas leurs crédits sont très rares, ils ne sanctionnent jamais de retards d'exécution de telle sorte qu'une pression soit mise sur les responsables des projets.

Deux projets ont fait l'objet de reprise de crédits car ne répondant plus aux critères de sélection du FTAP (« *Portail Parents* » pour une reprise du solde de l'enveloppe (3 M€), le projet ayant connu une profonde refonte de sa feuille de route, « *Bracelet anti-rapprochement* » pour une reprise du solde de l'enveloppe (1,26 M€) étant donné l'état

d'avancement opérationnel du projet). Cinq projets ont également fait l'objet d'avenants afin d'ajuster le calendrier du projet, sa trajectoire financière et plus globalement sa feuille de route : Géoplateforme, France Identité Numérique, Numérique en détention, Prison expérimentale et Transformation de la Police technique et scientifique.

À l'occasion du nouvel appel à projets de 2022, un nouveau cahier des charges a été élaboré qui modifie les modes de gestion pour accélérer la consommation des crédits. Au-delà de l'exigence de redevabilité, qui semble-t-il était dès l'origine une exigence du FTAP comme de tout fonds publics, les deux nouveautés portent sur la « gestion en flux » et sur l'aide à la conception des projets.

Aussi louable que soit l'accompagnement en amont d'un projet pour le sécuriser, financer une phase préalable risque de reporter encore la consommation des crédits alors qu'il devrait revenir aux administrations concernées de formaliser avec le plus de rigueur possible leurs attentes en ne proposant que des projets matures et à la DITP de ne pas retenir les projets dont la conception paraît inaboutie.

En outre les contrats de transformation non signés par le porteur du projet dans un délai d'un mois après l'avis favorable du comité de sélection du FTAP seront abandonnés. Surtout l'absence de dépenses 6 mois après la signature du contrat de transformation mettra fin automatiquement à ce dernier avec reprise des crédits alloués.

Il est regrettable que ces décisions de régulation aient été prises si tardivement. Elles méritent d'être reprises pour la mise en œuvre de la nouvelle enveloppe de 330 M€. La gouvernance budgétaire de cette enveloppe devrait aussi être modifiée : la dotation sera étalée sur 3 ans, une distinction entre attribution/engagement/consommation des crédits sera mise en place.

Ces évolutions bienvenues sont propices à une meilleure gestion de l'exécution des ressources allouées au FTAP ; elles ne sauraient cependant suffire. Il revient au DITP, responsable du programme budgétaire, de remettre en cause les attributions de crédits aux projets au retard trop important et mal justifié.

<p>Recommandation N° 7 (DITP) : Réexaminer l'attribution de financement aux projets dont la consommation des crédits accuse un retard important par rapport au calendrier de leur contrat de transformation.</p>

2.6.2 L'extrême diversité des projets financés par le FTAP

117 projets ont été sélectionnés sur la base des cinq critères suivants : analyse des bénéficiaires pour les usagers et / ou les agents, économies permises par le projet, structuration du projet, qualité de l'association des usagers et des agents dans la conception et le déploiement des projets, potentiel de mutualisation et de répliquabilité.

2.6.2.1 Le cadre de l'instruction et du suivi des projets

Le FTAP a vocation à prendre en compte les projets supérieurs à un coût global (incluant l'ensemble des co-financements) d'un million d'euros pour une administration centrale, de 300 000 € pour un opérateur de l'État et 150 000 € pour un service déconcentré de l'État. À partir de juin 2022, pour améliorer les délais de traitement des demandes, la décision de financement a été confiée à un comité d'investissement restreint (composé du DITP, du DINUM et de la direction du budget) pour un financement inférieur à 1,5 M€ (Le ministre de la transformation et de la fonction publiques (MTFP) est informé de la décision) et relève du ministre pour un financement supérieur à 1,5 M€.

La DITP a classé 20 projets en « vigilance accrue » ou « poursuite compromise » représentant 276 M€ de financement FTAP, soit 52 % des AE consommées. Il s'agit de façon très majoritaire de projets de grande envergure, complexes sur les plans organisationnel (« *Prison expérimentale* ») et technique (« Procédure pénale numérique »), engageant de nombreux partenaires pour leur réalisation (par exemple les collectivités locales pour le projet « *Lidar Haute Densité : décupler la connaissance du territoire au service des politiques publiques* » porté par l'IGN et les universités pour le projet porté par l'Agence de Mutualisation des Universités et Établissements d'enseignement supérieur), requérant des autorisations légales (CNIL par exemple).

2.6.2.2 Des projets très divers aux enjeux financiers inégaux

Il est difficile d'établir une typologie des projets financés tant leur nature est variée, leur porteur et leurs montants très divers ; cependant la dimension de transformation numérique (dématérialisation des procédures) est dominante et le poids de grands projets structurants pour l'action publique est notable.

Les projets les plus importants en enjeux et en coûts sont ceux des ministères pour des processus complexes: « *Prison expérimentale* » (35 M€), « partage des données de la plateforme des données de santé/ Health data hub » (36 M€), « la Procédure pénale numérique » (en deux dossiers pour un montant global de 24,1 M€), « le portail commun de recouvrement fiscal et social » (29 M€), « le projet France identité numérique » (21,5 M€), « la refonte du système d'information de la PAC » (28,8 M€), « le recouvrement optimisé des créances du secteur public » (20,8 M€), « le contrôle automatisé visant à diminuer la circulation des véhicules polluants » (18,3 M€).

Des projets sont aussi portés par des opérateurs de l'État : par exemple l'IGN a bénéficié de 21,5 M€ pour le projet Lidar précité, l'Opéra de Paris de 8 M€ en deux dossiers pour « moderniser l'organisation du travail » et « le projet stratégique », l'ONF de 4 M€ pour le projet « gestion forestière augmentée », Radio France de 1,5 M€ pour l'opération « Support média global ».

Certains dossiers concernent des projets de très faible montant, souvent portés par les services déconcentrés mais pas uniquement : par exemple « la mutualisation des procédures de protection et d'emploi des enfants dans les spectacles » (pas moins de 8 commissions intervenantes) pour un coût de 200 000 €, porté par la préfecture d'Ile de France, « le développement d'une solution automatisée d'aide et d'assistance à la correction d'épreuves d'expression écrite en langue française » pour 323 000 € porté par

France Éducation international, « la fusion des deux régions de gendarmerie en Normandie » pour 230 000 € porté par la direction générale de la gendarmerie nationale, « la maison numérique des blessés » pour 300 000 € par le ministère des armées, « la Ligne Directe France Services » (création d'une plateforme téléphonique d'offre de services globale entre les services de l'État relevant de l'autorité du préfet, sur des horaires décalés) pour 277 000 €, porté par la préfecture de Charente maritime.

Deux enveloppes particulières ont été mises en place :

- **le concentrateur** : un contrat de transformation a été passé en juin 2019 au bénéfice de la DITP pour financer trente projets dans une enveloppe de 9 M€, pour démultiplier le champ d'action du FTAP en concourant à des projets « *qui n'auraient pas candidaté directement* » ;
- **les projets portant sur l'Organisation Territoriale de l'État** : un appel à projets spécifique a été consacré aux opérations de restructuration des administrations déconcentrées de l'État, pour une enveloppe de 34 M€ ouverte en 2019. La consommation des AE et des CP est particulièrement lente : fin 2021 respectivement 12 M€ et 8,8 M€. Cette enveloppe déconcentrée a été déléguée aux préfets de région : 207 projets ont été financés fin 2021, parfois pour des projets de déménagement ou d'achats de mobilier. Deux remarques s'imposent au vu des projets : le FTAP a suppléé à des carences de financement des besoins courants du fonctionnement des administrations déconcentrées, le volet de réalisation d'économies a été très médiocre. Une correction vigoureuse a été portée fin 2012 et en 2022 au pilotage de cette enveloppe : lettre du DITP aux préfets de région pour rappeler la vocation du fonds et l'obligation de générer des économies, contrôle accru, conditionnalité des subventions aux économies.

Au total, la très grande diversité des projets soutenus conduit à s'interroger sur le périmètre donné au FTAP.

- **En premier lieu, des contrats portent plus sur des projets politiques, au cœur des responsabilités des ministères concernés, que sur des projets de transformation.** Il en est ainsi du cas, certes extrême, de la prison expérimentale (création d'un établissement de 180 places pour un coût de 50 M€ avec une nouvelle organisation de la vie en détention). De même l'élaboration du projet stratégique d'un grand opérateur culturel comme l'Opéra de Paris après une grave crise sociale, est un enjeu de politique culturelle nationale pour le ministère concerné. Il serait logique que de tels projets soient financés par les moyens budgétaires de droit commun des administrations pour lesquels ils constituent un enjeu central. Les critères du subventionnement par le FTAP sont alors secondaires et en conséquence la légitimité de la DITP à apporter une appréciation sur la pertinence du projet et de sa conduite est faible, sa capacité à en redresser, si nécessaire, l'évolution également. Ce type de situation peut mettre en porte-à-faux le DITP, responsable de l'exécution du programme budgétaire support quand la consommation des crédits est très retardée.
- En deuxième lieu, le FTAP prend parfois en charge des projets qui **relèvent de la gestion courante d'une administration** : à titre d'exemple est-ce la vocation du fonds de financer le projet de formation des conducteurs d'engins en outre-mer grâce à un simulateur de conduite, au titre du service militaire adapté SMA, pour

1,9 M€ ? Cette observation rejoint celle faite à propos de l'enveloppe OTE. Dans certains cas, le contrat prévoit la construction de bâtiments, objet éloigné de la transformation des processus administratifs même en considérant que les infrastructures peuvent en conditionner la mise en œuvre : cette catégorie de dépenses devrait relever des crédits d'investissement des administrations concernées.

La doctrine d'emploi de la nouvelle enveloppe de 330 M€ arrêtée en janvier 2023 ouvre de nouveau un champ d'intervention très large au FTAP²⁹ alors même que la période précédente a montré les risques de dilution encourus à trop étendre son périmètre d'intervention. En outre il n'est pas fait explicitement référence aux enjeux de maîtrise de la dépense publique. Aussi la Cour en appelle à un resserrement des critères.

Recommandation N° 8 (DITP) : Restreindre le champ d'intervention du FTAP aux réformes prioritaires visant à renforcer l'efficacité de la gestion publique.

2.6.3 Une estimation des retours en termes d'économies à spectre trop large

La définition précise de l'objectif de réalisation d'économies a été modifiée au cours du temps : d'un retour attendu et calculé par projet financé, lors de la création du fonds, la règle a évolué vers une estimation globale des économies à attendre de l'ensemble du portefeuille de projets du FTAP. Les notes d'exécution budgétaire de la Cour des comptes portant sur le programme budgétaire Transformation publique ont déjà émis des observations critiques sur ce point.

La position de la direction est de considérer que l'objectif doit être tenu globalement et non projet par projet (conformément au cadre budgétaire), indépendamment de l'obligation de faire figurer dans les contrats de transformation des engagements d'économies. Si elle se comprend eu égard à la variété des projets financés, cette position présente l'inconvénient de diluer les conditions de tenue de l'objectif. L'examen des contrats de transformation montre que les économies font cependant toujours l'objet d'une exposition détaillée et chiffrée, même si certaines projections peuvent être considérées comme très optimistes ou extensives ou sont des extrapolations hardies (par exemple pour le contrat « Sciences comportementales et optimisation de l'action publique » et le contrat « prison expérimentale »)³⁰.

²⁹ *L'accompagnement et la mise en œuvre des réformes et des politiques prioritaires du Gouvernement ; l'accompagnement des projets de transformation des administrations les plus structurants ; la mise en œuvre des projets de simplification à destination des agents et des usagers (particuliers ou entreprises) ; Le déploiement des projets visant à améliorer l'expérience et le parcours des usagers.*

³⁰ *Contrat de transformation Sciences expérimentales « Il est impossible de prévoir les futures économies. Pour autant, il est possible de tenir compte des réalisations telles que les travaux récemment effectués avec l'ACOSS afin d'estimer un taux de retour. L'équipe sciences comportementales de la DITP a étudié les pratiques et les perceptions des agents des URSSAF et d'auto entrepreneurs et a identifié des pistes d'optimisation du processus de recouvrement afin d'inciter au paiement dématérialisé des*

Pour l'établissement du bilan des CITP de mai 2022, la DITP a présenté un bilan des économies escomptées sur la totalité du programme, soit annuellement au moins 850 M€. Quatre sources d'économies sont retenues : « **les économies directes comprennent principalement la réduction de la masse salariale liée à la suppression ou au redéploiement d'ETP, les investissements évités, les économies indirectes (par exemples : économies liées à la réduction de coûts de contentieux, coûts de soins évités liés à une meilleure détection des maladies, etc...), les recettes supplémentaires induites par le déploiement d'un projet (exemple : recettes fiscales)** ». Lors de l'enquête de la Cour, le tableau suivant qui reprend les mêmes paramètres a été produit fin 2022 mais avec des montants différents.

Tableau n° 8 : État des estimations d'économies du FTAP sur l'enveloppe initiale de 683 M€

	Prévisions initiales	Résultats obtenus à date	Réévaluations des prévisions
<i>Réduction des effectifs en base annuelle en ETP (valorisation de la masse salariale associée) (1)</i>	4 416 ETP (197 M€)	811 ETP (36 M€)	4 182 ETP (183 M€)
<i>Effectifs redéployés en base annuelle en ETP (valorisation de la masse salariale associée) (2)</i>	2 517 ETP (157,5 M€)	224 ETP (9 M€)	2 910 ETP (cat. C) (153 M€)
<i>Économies de fonctionnement en base annuelle (3)</i>	948 M€	96 M€	262 M€
Total des économies directes annuelles (1)+(2)+(3)	1302,5 M€	141 M€	598 M€
Dépenses d'investissements évités	18,5 M€	5,8 M€	20 M€
Économies indirectes	224 M€	11 M€	224 M€
Nouvelles recettes	484 M€	0 M€	472 M€

Source : DITP.

La DITP a affiché une prévision initiale d'économies directes de 1,3 Md€ une fois la totalité de l'enveloppe consommée, soit un montant très supérieur à un retour d'un pour un sur fonds engagés. Cette prévision est en outre complétée d'estimations d'économies indirectes et de production de recettes nouvelles. Pourtant les prévisions dites réévaluées fin 2022 sur l'ensemble du FTAP sont nettement moindres, s'élevant à presque 600 M€ pour les économies directes.

Cette méthode appelle les observations suivantes :

cotisations. Le projet a coûté 80 000 € et a généré un gain total de 191 700 € (190 000 € de recouvrement supplémentaire et 1 700 € de coût de traitement évité des chèques), sans compter les gains en temps, ETP, etc. Le gain net atteint donc 111 700 €, soit un ROI net de 1. Un investissement de 4 M€ du FTAP pourrait donc représenter un gain net estimé pour l'État de 5,2 M€ ». Contrat Prison expérimentale « L'estimation du gain est lié à la diminution de récidive (de 33%) impliquant un coût d'une journée de détenu évité (seul le cout marginal est pris en compte) ».

- le calcul de recettes nouvelles (472 M€) est un paramètre nouveau : au-delà du fait que sa légitimité est discutable (si les projets d'intelligence artificielle ou de mutualisation numérisée peuvent améliorer le rendement des impôts existants, le FTAP n'est pas à l'origine de nouveaux impôts ou contraventions, par exemple pour le péage urbain des véhicules polluants), les modes de calcul sont fondés sur des estimations ou des projections par nature hypothétique. De même le calcul des économies indirectes est (224 M€) est très aléatoire comme celui des économies générées par le redéploiement des emplois. Retenir ces estimations au même rang que des économies pérennes et constatables paraît très spéculatif ;
- le montant des économies directes (masse salariale, emplois redéployés, charges de fonctionnement, investissements évités) constaté fin 2022 est de l'ordre de 150 M€ pour une enveloppe consommée à hauteur de 56% ; sa réalisation totale ne devrait dès lors engendrer qu'un peu moins de 300 M€ d'économies. Aussi un écart important existe par rapport au montant final affiché de 600 M€. La différence s'expliquerait par le fait que les effets de levier des projets du FTAP se déploient à moyen et long terme selon un rythme non linéaire ; ainsi les économies à atteindre peuvent être plus importantes en fin de période ;
- le calcul des économies n'est pas rapporté à l'ensemble des coûts du projet mais seulement aux montants du FTAP. Pour mesurer le taux de retour d'un projet, il serait plus juste de prendre en compte l'ensemble des financements accordés : le taux de co-financement étant en moyenne de 50 %, le ratio de retour devient inférieur à 1 ;
- le retard pris dans le déroulement de la mise en œuvre du FTAP a mécaniquement privé la période des économies escomptées, quel que soit leur niveau ;
- enfin le dispositif reste déclaratif. Si la DITP collationne les déclarations des porteurs de projet de façon rigoureuse, les porteurs de projet n'ont pas à démontrer les économies affichées et la DITP ne dispose pas des moyens aptes à les valider. Pourtant des vérifications par sondage pourraient être envisagées.

Au total si des modalités de suivi, là encore tardives, ont été mises en œuvre, les modes de calcul retenus sollicitent pour obtenir un résultat global au niveau attendu, des retours sur projets, certes envisageables, mais très extrapolés et reportés à moyen terme. Il serait préférable de retenir une base plus prudente pour le calcul des économies et de diffuser également un calcul fondé sur le coût global du projet.

Recommandation N° 9 (DITP/DB) : Calculer de manière plus rigoureuse les économies avérées permises par les projets financés par le FTAP et les

rapporter à l'ensemble des coûts supportés par les administrations pour les mettre en œuvre.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

S'ils concourent tous à la transformation de l'action publique, les modes d'intervention de la DITP sont très divers, démultipliés en de très nombreuses initiatives et dispositifs. Ils touchent des publics différents : instruments de pilotage des réformes prioritaires réservés aux décideurs publics, sites d'information sur les résultats de l'action publique et de recueil de l'appréciation sur la qualité des services publics ouverts aux usagers et aux citoyens, initiatives de soutien et d'accompagnement des agents publics dans la conduite des réformes, aux restitutions largement diffusées et partagées au sein de la communauté étatique dans le but de promouvoir une culture du changement.

Certaines de ces actions sont très innovantes dans leur approche qu'il s'agisse de la prise en compte des sciences comportementales ou de l'organisation de la participation citoyenne aux prises de décisions. D'autres sont novatrices par les moyens utilisés à la fois dans leur conception résolument tournée vers une logique d'objectifs à atteindre et dans leur déploiement usant largement des techniques numériques et des supports dématérialisés de communication. Ces dernières méthodes ont été développées récemment, depuis 2021.

Dans tous les cas, la DITP agit pour le compte de l'ensemble des administrations et services de la sphère étatique. Qu'il s'agisse du FTAP comme des missions de conseil, ou en accompagnement de réformes ou en appui par l'innovation, sollicitant les accords-cadres prévus à cet effet, la direction répond à des sollicitations extérieures d'origines et d'objets là aussi très diversifiés.

La direction a rempli avec des moyens relativement limités toutes ses missions dont le champ n'a cessé de s'étendre. Pour autant plusieurs observations communes à ces actions multiples peuvent être faites et convergent toutes vers le besoin de les resserrer et de les consolider :

- *Les grandes applications gérées par la DITP méritent d'être révisées pour les rendre plus matures, en crédibilisant l'outil de pilotage des réformes, en resserrant le contenu des sites de communication destinés aux usagers et en l'axant moins vers le déploiement du dispositif de suivi et plus vers les objectifs de qualité du service. Également une certaine maturité doit être reconnue au réseau déconcentré des laboratoires en le structurant de façon à le pérenniser ;*
- *Les missions de conseil doivent être plus internalisées et plus intégrées dans une vision d'ensemble des moyens dont disposent les pouvoirs publics pour s'expertiser et se piloter, de même le levier que constitue le FTAP mérite d'être resserré sur le périmètre des réformes publiques à enjeu d'optimisation de la gestion.*

Ces constats visent à mieux ajuster les moyens d'intervention de la DITP pour renforcer sa performance, aussi la Cour formule les recommandations suivantes :

Recommandation n° 1. (DITP) : Revoir la définition des objectifs et des cibles des indicateurs de l'outil Pilote.

Recommandation n° 2. (DITP) : Accroître la participation de consultants internes et de membres des inspections générales dans les missions de conseil portées par la DITP.

Recommandation n° 3. (DITP) : Resserrer dans la plateforme SP+, la liste des indicateurs sur un noyau obligatoire portant sur la qualité de service.

Recommandation n° 4. (DITP) : Intégrer les grands services publics manquants dans la plateforme SP+, en ne retenant éventuellement qu'un nombre restreint d'indicateurs.

Recommandation n° 5. (DITP/DINUM) : Assurer l'interopérabilité des applications de recueil de satisfaction des usagers de la DITP et de la DINUM afin de produire une synthèse des niveaux de satisfaction.

Recommandation n° 6. (DITP) : Structurer le réseau déconcentré des laboratoires d'innovation en vue de sécuriser leur fonctionnement et d'harmoniser la qualité de leurs pratiques, notamment par un processus de labellisation.

Recommandation n° 7. (DITP) : Réexaminer l'attribution de financement aux projets dont la consommation des crédits accuse un retard important par rapport au calendrier de leur contrat de transformation.

Recommandation n° 8. (DITP) : Restreindre le champ d'intervention du FTAP aux champs des réformes prioritaires à dominante d'optimisation de la gestion publique.

Recommandation n° 9. (DITP/DB) : Calculer de manière plus rigoureuse les économies avérées permises par les projets financés par le FTAP et les rapporter à l'ensemble des coûts supportés par les administrations pour les mettre en œuvre.

3 ACCROÎTRE L'IMPACT DE L'ACTION DE LA DITP GRÂCE À UNE MISE EN COHERENCE D'ENSEMBLE

L'action de la DITP reste parfois mal connue ou mal comprise dans la sphère étatique dans son ensemble, elle paraît souvent segmentée et si foisonnante que la logique d'ensemble en est un peu perdue. Par ailleurs la direction ne dispose pas des leviers nécessaires pour crédibiliser et valider beaucoup de résultats qu'elle reporte sur une base déclarative. Enfin la notoriété des vecteurs de communication (restitution des résultats, recueil des expériences, etc.) avec les usagers et les citoyens reste limitée même s'il faut tenir compte de leur création récente.

Quatre axes qui concourraient à faire émerger la cohérence d'ensemble de la DITP et à accroître sa performance : la convergence des travaux de ses services, la capacité à superviser et valider les résultats qu'elle agrège et diffuse, la sécurisation de ses moyens de fonctionnement, une notoriété plus importante des outils qu'elle développe.

3.1 La révision récente des indicateurs de la performance de la DITP

Le directeur, délégué interministériel, a reçu en novembre 2020 une lettre de mission 2021-2022 à la signature de la ministre chargée de la fonction publique, Amélie de Montchalien. Cette lettre qui recense les résultats attendus selon 4 objectifs (suivi des réformes prioritaires, expérience usagers et simplification, mise en œuvre du FTAP, lancement de SP+) a fait l'objet d'un compte-rendu de résultats pour l'exercice 2021. Sur les 25 indicateurs (ou cibles) retenus, 15 sont considérés comme atteints, notamment tous atteints pour ceux qui relèvent de l'exécution du suivi des réformes prioritaires et de la mise en œuvre du FTAP, les autres sont classés en partiellement atteints. Les cotations « atteint » correspondent aux cibles portant sur des outils de la DITP (création et animation de PILOTE et de SP+) ou le lancement de dispositifs (innovation, participation citoyenne) prévus par les CITP et relevant de sa responsabilité, celles cotées « partiellement atteint » paraissent plus éloignées de la capacité de la seule DITP à les

tenir comme la simplification des documents administratifs ou l'amélioration de l'accueil téléphonique. De façon générale ces cotations reflètent les constats faits par la Cour.

La DITP n'élabore pas de projet de service, estimant que les décisions des CITP constituent sa feuille de route. Par ailleurs la DITP n'a pas fait l'objet d'inspection générale ou d'audit.

Entre 2018 et 2022, la DITP n'a pas d'objectifs propres dans les documents budgétaires au sein du programme 218 « *Conduite et pilotage des politiques économiques et financières* ». Avec la prise de responsabilité du programme 349 en 2021, les indicateurs de performance relatifs au FTAP sont revus par la DITP en vue du PLF 2022. Puis suite au transfert des crédits de fonctionnement de la direction du programme 218 vers le programme 349 en 2022, 4 nouveaux indicateurs sont proposés pour le PLF 2023, en lien avec les plateformes numériques interministérielles PILOTE et SP+.

La plupart des cibles affichées dans le PAP 2023 du programme Transformation publique est conforme aux axes de progrès analysés par dispositif dans ce rapport, comme la réduction des délais d'instruction des dossiers FTAP et la hausse du pourcentage de projets achevés (indicateur 1.1) ou les taux espérés de fréquentation des sites. D'autres cibles paraissent en revanche reposer sur un mode de calcul très imprécis ou sont d'une formulation relativement obscure : il en est ainsi de l'indicateur 2.2 portant sur la rentabilité du FTAP³¹. D'une part, ce chiffre est éloigné des données publiées dans le bilan des CITP de mai 2022, d'autre part il est difficile de reconstituer ce ratio qui laisse entendre que l'objectif d'un pour un serait dépasser de 40 % (à terme de 50 %). La définition de cet indicateur est restée inchangée depuis la création du programme. La prorogation du FTAP en 2023 avec une enveloppe nouvelle offre l'opportunité de revoir cet indicateur manifestement décalé des résultats en termes d'économies.

La création du nouvel indicateur 5.1 est un progrès et un engagement important, celui d'atteindre « *Une note maximale de satisfaction des administrations accompagnées directement par les experts de la DITP ou en équipe intégrée* » ce qui instaurera une cible de performance pour les missions d'accompagnement de la DITP.

Au total le nouveau dispositif d'évaluation de la performance associé au programme budgétaire de la DITP est de bonne facture même si des améliorations pourraient y être apportées, notamment en clarté d'exposition.

³¹ : « *S'agissant de la rentabilité, une étude menée sur 85 % des projets de l'enveloppe initiale, fondée sur le déclaratif des porteurs fait apparaître les données suivantes : en tenant compte de la valorisation de la masse salariale économisée et des économies de fonctionnement réalisées, les économies annuelles post-déploiement s'établissent à hauteur de 600 M€, auxquelles s'ajoutent les économies indirectes et les nouvelles recettes annuelles pour un montant d'environ 700 M€. Ainsi le taux de rentabilité indiqué d'1,4 semble être un taux qui pourra être atteint a minima* ».

3.2 Une consolidation accrue des actions de la DITP pour améliorer sa performance

3.2.1 L'enjeu de la convergence des actions et des analyses au sein de la direction

La DITP conduit de nombreuses missions à travers un nombre important de vecteurs d'intervention aux appellations diverses. Ce foisonnement, dont l'examen pourtant non exhaustif des actions menées par la DITP dans ce rapport rend compte, ne facilite pas toujours l'appréhension de son action au sein de la sphère publique et parfois nuit à sa compréhension, voire à sa crédibilité. Cela tient certes pour partie au fait que les dispositifs PILOTE et SP+ sont très récents et que les services de la DITP ont jusqu'alors été axés leurs efforts sur leur développement opérationnel qui est une réussite.

À l'issue de cette phase, il serait judicieux de faire converger les informations et les remontées issues de ces applications pour un enrichissement mutuel : les signaux donnés par « *je donne mon avis* » ou les retours plus qualitatifs des baromètres des démarches numériques (DINUM) devraient plus servir à apprécier les résultats affichés sur PILOTE pour en relativiser la portée ou servir d'alerte. En sens inverse, les résultats insatisfaisants de certaines réformes prioritaires enregistrés dans PILOTE ou lors des réunions de restitution pourraient conduire à compléter l'utilisation de SP+ en questionnant les usagers et en les incitant à faire part de leurs expériences. L'interactivité de la plateforme en serait accrue.

Enfin la question de la reconnaissance d'une capacité de la DITP à proposer des missions de conseil ou d'appui à l'innovation devrait être posée. Il est normal que la décision de lancer des missions de conseil relève des autorités ministérielles, pour autant la DITP, détentrice de nombreuses informations sur les états d'avancement et de perception des réformes peut être une force de proposition. C'est déjà le cas mais cette capacité pourrait être plus reconnue.

De même plutôt que d'utiliser des crédits du FTAP pour financer des études préalables pour des projets jugés insuffisamment matures, ne serait-il pas plus judicieux de mobiliser les moyens en conseil et expertise de la DITP ?

Au total l'action de la DITP reste segmentée, conséquence de l'effort fait pour déployer rapidement par service de nombreux dispositifs. Ceux-ci étant maintenant mis en œuvre, un décroisement entre eux devrait avoir lieu ; il pourrait conduire à des prises d'initiatives de la DITP sur la base de ses propres constats.

Recommandation N° 10 (DITP) : Analyser de manière partagée entre les différents services de la DITP les résultats des actions menées et, sur cette base, prendre les initiatives nécessaires pour résoudre les difficultés rencontrées

3.2.2 L'enjeu de la stabilisation et de la pérennisation des moyens de la DITP

Les supports budgétaires de la DITP, qu'il s'agisse du programme 218 jusqu'en 2021 et des programmes 349 et 368 en 2022 et 2023 sont loin de financer les besoins en fonctionnement et en interventions de la DITP.

D'une part des dépenses d'investissement mais aussi d'exploitation ont été financées par le plan de relance et le PIA2 ; il est vrai qu'en 2022 et pour 2023 une confortation des moyens de la DITP sur son programme support a été conduite : en titre 2 et pour la maintenance des programmes PILOTE et SP+. D'autre part des champs importants de l'action de la DITP dépendent de fonds par nature contingents : leur durée étant limitée et leur prorogation aléatoire. Ainsi les appels à projets portés par la mission Innovation ont reposé sur le plan de relance et le PIA 2, les moyens des laboratoires, qui sont fragiles en l'état des budgets des préfectures, dépendent pour partie du FTAP. Au total le taux de dépendance de la DITP à des fonds divers³² s'est, en CP, élevé à 29,5 % en 2021 et 36,5 % en 2022 (en hors titre 2, ce taux s'élève à 58,3 %).

Ces modes de financement opportunistes ne contreviennent pas à la vocation de ces fonds et le fait de devoir justifier de l'intérêt des opérations au cas par cas pour bénéficier de leur financement est un facteur de garantie de leur bon emploi. Pour autant cette situation peut fragiliser à terme la DITP ou certains pans de ses interventions ou de son réseau (laboratoires d'innovation, actions déconcentrées).

En outre cette situation peut brouiller le suivi pluriannuel des moyens alloués dans les lois de finances alors même que les supports budgétaires de la DITP ont été clarifiés. Il faudrait peut-être saisir l'occasion de l'unification de tous les moyens de la DITP au sein du programme 349 pour consolider la base budgétaire de cette direction.

3.2.3 L'enjeu de la supervision pour fiabiliser la qualité des restitutions.

La plupart des données recueillies par la DITP, y compris pour des sujets sur lesquels elle exerce une responsabilité particulière (retour des économies sur le FTAP par exemple), sont déclaratives. Elle ne peut pas contrôler les déclarations faites par les administrations sur un champ aussi vaste qui couvre l'ensemble de la sphère étatique qu'il s'agisse du suivi des 6 CITP, du pilotage des réformes et politiques prioritaires, au nombre de 80 puis de 60, et du respect des 9 engagements de transparence et de confiance dans les réseaux publics. Quand bien même une comitologie existe et fonctionne, que des contacts directs entre responsables de la DITP, au premier rang desquels le DITP, et les gestionnaires opérationnels ont lieu, que la DITP conduise des opérations de vérification

³² Plan d'investissement d'avenir (PIA), FTAP et plan de relance.

ou de sondage dans le champ des relations avec les usagers, la question de la fiabilisation des données diffusées sous sa responsabilité se pose.

Il ressort en effet que certains résultats affichés par les administrations centrales et déconcentrées nécessiteraient d'être beaucoup plus expertisées : il en va ainsi surtout des taux d'avancement des réformes dans l'application PILOTE, des déclarations sur le déploiement des outils de qualité de la relation avec les usagers, des modes de calcul de la rentabilité des projets FTAP. Pour ce qui concerne l'application PILOTE, comme cela a été évoqué précédemment, le problème réside beaucoup dans la détermination et la dénomination des items, le choix des indicateurs et le niveau des cibles à atteindre.

Sur des sujets aussi sensibles et structurants pour les administrations concernées, il n'est pas envisageable qu'elles soient dépossédées par la DITP de la détermination des différents paramètres de pilotage de leurs propres politiques. Cependant à partir du moment où la DITP est partie prenante de la restitution des résultats de l'action publique, il serait légitime qu'elle joue un rôle accru en amont pour veiller à la fois à la vraisemblance des objectifs et à la crédibilité des indicateurs et cibles, surtout si le contenu du baromètre des résultats de l'action publique doit être étendu.

Elle devrait aussi être mise en état de vérifier certains de ces résultats quand ils semblent décaler avec les retours des usagers ou la perception de l'opinion publique (enjeu de convergence) ou d'un niveau tel de résultats (100 % notamment) que la pertinence des calculs est sujette à caution.

De façon plus générale, eu égard aux missions interministérielles données à la DITP, sa capacité de supervision, non pour se substituer aux administrations, mais pour garantir un haut degré de crédibilité du dispositif de pilotage et de restitution aux usagers, doit faire l'objet d'une réflexion. La supervision accrue de PILOTE par la DITP, indispensables dès lors qu'il s'agit d'un des vecteurs majeurs de la conduite de l'action publique et du management public, dans l'optique très louable de rendre compte aux citoyens de l'état d'avancement des réformes, jusqu'au « dernier kilomètre », pose aussi la question de la place de la DITP dans l'architecture administrative et gouvernementale de l'État.

Recommandation N° 11 (DITP/SGG) : Reconnaître à la DITP une mission de supervision accrue pour fiabiliser les résultats qu'elle collationne.

3.2.4 L'enjeu de la notoriété de l'action de la DITP : une communication à taille critique pour marquer l'opinion

Le niveau de notoriété de l'action menée par la DITP, enjeu central pour la réussite de la politique de transformation publique, ne se résume pas aux niveaux de fréquentation des sites qu'elle développe, même si ces niveaux constituent un enjeu important de sa performance et un indicateur de la visibilité de son action. Il s'agit de savoir si les usagers et les citoyens perçoivent les efforts de restitution, de transparence et d'écoute, de promotion d'un « gouvernement ouvert » qui sont faits par les pouvoirs publics.

En tenant compte du lancement récent des sites de la DITP et des problèmes d'interconnexion entre sites de recueil du niveau de satisfaction des usagers, leur fréquentation est à la fois honorable et modeste par rapport à la cible constituée par les millions de citoyens intéressés par l'avancement des réformes publiques et les millions d'usagers de plusieurs milliers de démarches publiques. S'agissant de la promotion des résultats de l'action publique, il s'agit avant tout d'une mission du Service d'information du Gouvernement, placé sous l'autorité de la Première ministre. Quant à eux, les moyens de communication de la DITP sont relativement modestes, de l'ordre de 1,5 M€ ces dernières années, ils seront cependant augmentés significativement en 2023 grâce à un crédit de 2 M€ pour permettre aux préfets de communiquer sur les résultats territoriaux de la mise en œuvre des politiques prioritaires.

La cible d'un objectif de 1,9 million en 2025 de visiteurs du baromètre des résultats de l'action publique est une projection peu ambitieuse par rapport au travail d'agrégation des données par la DITP grâce à PILOTE. Il en est de même pour la cible du nombre annuel de visiteurs uniques du site Services Publics +, à hauteur de 2,5 millions en 2025 avec aujourd'hui seulement environ 22 000 expériences refeuillées.

En fait on peut se demander si l'appareillage novateur mis en place par la DITP en vue d'instaurer une perception positive d'une transformation de l'action publique en mouvement ne souffre pas d'une communication insuffisante qui n'atteindrait pas une taille critique pour « mordre » sur l'opinion. On peut craindre que l'action de la DITP ne descende pas vraiment jusqu'au niveau des usagers, plus largement de l'opinion publique, pour produire un degré de perception suffisant à enclencher une vision plus positive de l'action publique.

Les perceptions par les usagers des transformations positives restent souvent sectorielles (taux élevé de satisfaction pour le site des services fiscaux, pour l'application France Connect) sans faire émerger une perception globale même si les baromètres de satisfaction et de confiance montrent quelques gains de points, surtout pour les entreprises.

En conclusion la question de la taille critique de la médiatisation des outils développés par la DITP mérite d'être posée, en lien avec le Service d'Information du Gouvernement.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La DITP est une direction dont la mesure de la performance par des indicateurs ne pourra pas rendre compte de son impact, ou en raison des limites de son action dans un champ aussi vaste qui ont été retracées précédemment, ou surtout car la perception par les agents publics, les usagers et le grand public, des améliorations de l'action de l'État relève de nombreux facteurs qu'elle ne maîtrise pas.

Pour autant sa performance serait certainement accrue après cinq d'existence par une mise en cohérence plus forte de ses moyens et de ses interventions.

La confrontation des données issues des divers services de la DITP enrichirait le suivi par la direction des politiques prioritaires, la mobilisation des moyens de conseil et

d'appui en cas de mauvais taux de réalisation ou d'avancement des actions publiques serait une réponse opérationnelle à des résultats insuffisants ou des projets mal préparés. En bref une convergence accrue des informations recueillies par divers canaux est à conduire.

De même au stade actuel de développement des applications PILOTE ou SP+, la fiabilisation du contenu est un enjeu de leur crédibilité. Mais ceci emporte de donner à la DITP les moyens d'une supervision qui peut modifier ses responsabilités et sa position au sein des administrations. Pourtant fiabiliser les données en pouvant au besoin interroger de façon critique certains résultats déclaratifs est un enjeu important.

Enfin deux leviers pourraient garantir une meilleure performance : disposer de moyens budgétaires stables, donner par un plan de médiatisation à bon niveau la notoriété nécessaire aux sites mis à disposition des citoyens.

Il découle de ces observations les recommandations suivantes :

Recommandation n° 10.(DITP) : Analyser de manière partagée entre les différents services de la DITP les résultats et actions menées et, sur cette base, prendre les initiatives nécessaires pour résoudre les difficultés rencontrées.

Recommandation n° 11. (DITP/SGG) : Reconnaître à la DITP une mission de supervision accrue pour fiabiliser les résultats qu'elle collationne.

CONCLUSION GENERALE

De nombreux sujets et recommandations évoqués dans ce rapport ouvrent la perspective d'une réflexion sur la place de la DITP dans l'architecture administrative de l'État.

Il est légitime de porter cette question pour des raisons opérationnelles : supervision des résultats en vue de les fiabiliser, capacité à expertiser de sa propre initiative des projets en difficultés. Ces leviers de crédibilité et de performance des outils de la transformation publique imposent un positionnement administratif renforcé.

Cette question est aussi justifiée pour des raisons plus fondamentales que la Cour a déjà abordées à travers ses interrogations sur l'existence ou non d'un « centre de gouvernement » qui réunirait les fonctions centrales et transversales de l'organisation de l'État. En l'état de ses missions, la DITP a la responsabilité d'une de ces fonctions, celle de conduire la réforme de l'État et la modernisation de ses modes d'action et d'organisation.

Non seulement elle est responsable du bon fonctionnement d'instances majeures comme le CITP mais elle est aussi le « notaire » actif de réunions sommitales au sein de l'appareil d'État. Elle met en place des outils puissants de suivi de l'action des administrations et elle en rend compte publiquement. Elle est la direction qui œuvre pour concrétiser la notion de gouvernement ouvert (transparence, participation citoyenne, etc.).

Si la DITP était restée cantonnée dans le champ de l'optimisation de la gestion publique, cette question serait moins pertinente. Mais ce champ est largement dépassé comme si un manque avait dû être comblé. Aussi en dépit d'une histoire mouvementée de la position de la direction chargée de la réforme de l'État au sein de l'architecture administrative de l'État, cette question mérite de nouveau d'être révoquée.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Les engagements du CITP (mai 2022).	67
Annexe n° 2.	Les 60 politiques prioritaires du Gouvernement.....	69
Annexe n° 3.	Liste des prestations de conseils	72
Annexe n° 4.	Synthèse de l'avancement du déploiement du programme « Services Publics + » dans les réseaux	81
Annexe n° 5.	Niveaux des consommations annuelles cumulées des crédits du FTAP.	82
Annexe n° 6.	Consommation annuelle des crédits du FTAP.....	83

Annexe n° 1. Les engagements du CITP (mai 2022).

PLACER LE CITOYEN ET L'USAGER AU CŒUR DE L'ACTION PUBLIQUE

1. Piloter l'action publique par l'impact et dans la transparence

- Assurer la mise en oeuvre des réformes jusqu'au dernier kilomètre
- Assurer la transparence sur les résultats de l'action publique
- Garantir la transparence sur les résultats des services publics
- Afficher le coût complet des services publics
- Renforcer la politique d'ouverture, de circulation et de partage des données
- Co-construire un plan d'action national pour un Gouvernement ouvert

2. Concevoir une action publique centrée sur les usagers et les agents

- Développer le design centré sur les utilisateurs
- Développer l'utilisation des sciences comportementales
- Réduire et simplifier la production de textes juridiques
- Déterminer des indicateurs d'impact pour chaque nouvelle norme
- Développer la participation citoyenne
- Développer l'engagement citoyen avec la plate-forme « JeVeuxAider »
- Débloquer pour innover : France expérimentation
- Développer la confiance et le droit à l'erreur

3. Améliorer les services publics en continu

- Déployer le programme Services Publics +
- Améliorer et simplifier l'expérience des usagers
- « France Expérimentation - Administrations » pour accélérer les projets et l'innovation
- Améliorer les démarches en lignes
- « Dites-le-nous une fois »
- Déployer France services
- Simplifier les communications administratives
- Améliorer la qualité de l'accueil téléphonique
- Permettre à chaque citoyen de donner son avis sur les services publics
- Promouvoir des services publics écoresponsables
- Développer une administration proactive

LIBERER LES ENERGIES PUBLIQUES

4. Mettre les ressources et le pouvoir de décision au plus près du terrain

- Territorialiser les politiques publiques
- Contractualiser avec les collectivités territoriales
- Réarmer l'État dans les territoires
- Déconcentrer les décisions administratives individuelles
- Accroître les marges de manœuvre budgétaires des services déconcentrés de l'État
- Accroître les marges manœuvre RH des acteurs publics locaux
- Permettre aux préfets de redéployer chaque année jusqu'à 3 % des effectifs placés sous leur autorité
- Consolider la réforme de l'organisation territoriale de l'État
- Faire converger les fonctions support de l'administration territoriale de l'État
- Déployer le droit de dérogation des préfets
- Développer l'innovation territoriale

- Transformer les administrations centrales
- Relocaliser les services d'administration centrale dans les territoires
- Réduire le nombre d'instances et commissions des administrations centrales

5. Responsabiliser et faire confiance aux agents publics

- Transformer la fonction publique
- Réformer la haute fonction publique
- Renforcer le dialogue social dans la fonction publique
- Développer le télétravail et de nouvelles pratiques managériales
- Améliorer les outils de travail des agents : le sac à dos numérique
- Simplifier les conditions de travail et la vie des agents publics
- Développer la formation des agents sur les sujets de transformation publique
- Moderniser la gestion budgétaire et comptable de l'État
- Déployer des systèmes de contrôle interne efficaces et proportionnés aux risques

6. Une gestion plus efficace des moyens au service de l'action publique

- FTAP : accélérer la transformation des administrations publiques
- France Relance : accélérer la transition numérique de l'État et des territoires
- Sécuriser la mise en œuvre des grands projets numériques de l'État
- Améliorer la gestion du parc immobilier de l'État et le cadre de travail des agents
- Plan achat de l'État 2020-2024 : transformer la fonction achat pour la rendre plus efficace
- Déployer les centres de gestion financière
- Déployer l'excellence opérationnelle au sein des administrations
- Développer l'utilisation des data-sciences et de l'intelligence artificielle pour une action publique plus efficace

Annexe n° 2. Les 60 politiques prioritaires du Gouvernement.

Axe	Politique prioritaire gouvernementale	Principaux pilotes
Renforcer notre souveraineté nationale et européenne	Déployer France 2030 : un plan d'investissement sans précédent pour la France	Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)
	Continuer à baisser les impôts en maîtrisant les finances publiques	MEFSIN / MTECT
	Accélérer la réindustrialisation de la France	MEFSIN
	Devenir la première puissance numérique européenne	MESFIN
	Assurer la souveraineté alimentaire et forestière en réussissant la transition écologique	MASA
	Permettre l'accès à une alimentation locale et de qualité	MASA
	Consolider la souveraineté de l'Union européenne indispensable à l'autonomie stratégique de la France	MEAE
	Renforcer les partenariats internationaux de la France et soutenir la francophonie	MEAE
	Poursuivre le renforcement des capacités opérationnelles de nos armées et de leur force morale	MINARM
	Aller vers une société du plein emploi	Mettre en place France Travail
Améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors		MTPEI
Réduire les tensions de recrutement		MTPEI
Mieux vivre de son travail		MTPEI
Mieux répondre aux besoins de compétences et préparer aux métiers d'avenir		MTPEI
Renouveler et former une génération d'agricultrices et d'agriculteurs		MASA
Réussir la transition écologique et aller vers la neutralité carbone	S'engager dans la planification écologique et la territorialiser	Secrétariat général à la planification écologique (SGPE)
	Devenir la première grande économie décarbonée avec des transports propres	MTECT/SEMER
	En finir avec les passoires thermiques et renforcer la performance énergétique des bâtiments	MTECT
	Devenir la première grande économie décarbonée en mobilisant la finance et l'industrie	MEFSIN/MTE
	Réduire les déchets et développer massivement l'économie circulaire	MTECT
	Devenir la première grande économie décarbonée grâce à de nouvelles sources d'énergie propre	MTE
	Protéger et restaurer la nature, les écosystèmes et les espèces	MTECT/SEMER

LA DIRECTION INTERMINISTERIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE :
ORGANISATION, MISSION ET GESTION

Garantir l'égalité des chances et favoriser l'excellence	Faire réussir les élèves dans une école des savoirs fondamentaux qui favorise l'épanouissement et qui protège nos enfants	MENJ
	Refonder l'orientation des élèves	MENJ
	Faire du lycée professionnel une voie de réussite et d'accès à l'emploi	MENJ/MTPEI
	Transformer l'école en faisant confiance aux acteurs de terrain	MENJ
	Rendre l'école plus inclusive	MENJ
	Former aux savoirs et aux métiers d'avenir	MESR/MENJ
	Mieux accompagner chaque étudiant, dans son projet comme au quotidien	MESR
	Investir dans la recherche au service de la connaissance et de l'innovation	MESR
	Faciliter pour chaque jeune l'accès à la culture, au patrimoine et à la création contemporaine	MC
	Soutenir la création française et valoriser le patrimoine dans les environnements physiques et numériques	MC
	Faire du sport un levier d'émancipation de la jeunesse et favorable à la santé des Français	MSJOP
	Réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024	DIJOP
	Porter la Grande cause du quinquennat, l'égalité entre les femmes et les hommes, dans tous les champs ministériels	MDEFH
	Lutter contre l'ensemble des discriminations	MDEFH
	Garantir l'égalité des chances dans l'ensemble des territoires	MTECT/MIOM/MENJ
Accompagner le développement des territoires ultra-marins	MIOM	
Prendre soin des Français	Renforcer la place de la prévention dans le quotidien des Français	MSP
	Lutter contre toutes les inégalités d'accès à la santé et les déserts médicaux	MSP
	Adapter et renforcer notre modèle hospitalier	MSP
	Répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation dans les métiers de la santé et du social	MSP
	Construire un service universel de solution d'accueil du jeune enfant	MSAPH
	Soutenir plus fortement les familles monoparentales	MSAPH
	Verser automatiquement les prestations sociales pour en finir avec le non recours et les fraudes	MSAPH
	Améliorer l'accès au logement	MTECT
	Faciliter le quotidien des personnes en situation de handicap	MSAPH
	Bien vieillir à domicile et dans des EHPAD modernisés	MSAPH
	Mieux accompagner les enfants en danger	Secretariat d'Etat à l'enfance

LA DIRECTION INTERMINISTERIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE :
ORGANISATION, MISSION ET GESTION

Protéger les Français et garantir leur sécurité	Renforcer la sécurité du quotidien avec davantage de moyens	MIOM
	Lutter contre l'immigration illégale et mieux intégrer les étrangers en situation régulière	MIOM
	Rendre et exécuter des décisions de justice plus rapidement	MINJ
	Favoriser la prise en charge et l'insertion des personnes condamnées et des mineurs délinquants	MINJ/MINARM
	Lutter contre les violences faites aux femmes et les féminicides	MDEFH/MIOM/MINJ
Transformer nos services publics et construire une renaissance démocratique	Simplifier l'accès des services publics dans tous les territoires	MTFP/MEAE
	Simplifier la vie des PME et des TPE et les accompagner pour faire face aux grandes transitions	MEFSIN/SESSVA
	Favoriser l'attractivité de la fonction publique et poursuivre sa transformation	MTFP
	Rendre le service public exemplaire notamment en matière de transition écologique	MTFP/MTECT/MTE
	Déployer le Service national universel	MENJ/MINARM
	Renouveler la démocratie	MDRD

Annexe n° 3. Liste des prestations de conseils

2018 :

- Accompagner les directions d'administration centrale dans la transformation de leur organisation et de leurs modes de fonctionnement dans un contexte de déconcentration et de réorganisation territoriale des services publics.
- Accompagner les directions d'administration centrale dans la transformation de leur organisation et de leurs modes de fonctionnement dans un contexte de déconcentration et de réorganisation territoriale des services publics - Phase 2 (complément).
- France expérimentation agents.
- Appui à l'expérimentation "Carte blanche : pour transformer le service public " - Accompagnement sur le deuxième territoire : Argenteuil.
- Appui à l'expérimentation "Carte blanche : pour transformer le service public" - Poursuite de l'accompagnement sur le premier territoire : Cahors (complément).
- Complément Design et simplification Mission handicap.
- Insertion des bénéficiaires du RSA.
- Approfondissement de l'étude sur la transformation numérique des métiers de la sphère publique.
- Éclairer l'opportunité et la faisabilité d'une évolution de la filière ASM (Accueil, Surveillance, Magasinage) au sein du Ministère de la Culture et de la Communication, notamment sur l'opportunité de l'externalisation de certaines tâches.
- Construction et animation de la communauté des transformateurs publics.
- Étude sur deux thématiques de transformation : l'administration libérée et la co-délivrance des services publics (analyse comparative en France et à l'étranger).
- Amélioration de l'orientation et du suivi des bénéficiaires du RSA au long de leur parcours d'accompagnement (complément).
- Ministère de l'Intérieur - Création d'une direction du numérique - Phase de cadrage.
- Ministère de l'intérieur - Appui à la création d'un service ministériel des achats - VOLET 2 (Complément).
- Cadrage - Création d'une direction du numérique au Ministère de l'Intérieur (complément).
- Appui à l'organisation de la semaine de l'Innovation 2018.
- Conception et équipement du bureau du futur dans le cadre de la semaine de l'innovation publique (complément).
- Proposition d'appui au PJJ ESSOC - Relation de confiance particuliers et entreprises - Élargissement des horaires d'ouverture.
- Appui au cadrage et à l'accompagnement des expérimentations territoriales pour réinventer le service public de proximité - Volet 1 : immersion, études et préparation de la conception.
- Appui au cadrage et à l'accompagnement des expérimentations territoriales pour réinventer le service public de proximité - Volet 2 : conception et préparation de l'expérimentation (complément).
- Mobilisation de l'encadrement supérieur de l'État.
- Mobilisation de l'encadrement supérieur de l'État - conception et réalisation du plan stratégique de la transformation publique (complément au BC 1404353814).
- Stratégie de mobilisation de l'encadrement supérieur de l'État (complément).

2019 :

- Réingénierie des processus d'autorisation des essais cliniques au sein des comités de protection des personnes (CPP).
- Faciliter l'accès aux entreprises aux financements exports.
- Stratégie pour l'intermédiation des pensions alimentaires.
- Expertise du processus de gestion d'un bonus-malus sur les cotisations patronales d'assurance chômage.
- Appui coût des services publics.
- Projet Carte Blanche Cahors - Suite de l'expérimentation Partage de Données (complément).
- Appui à l'expérimentation « Carte blanche : pour transformer le service public » - Accompagnement sur le deuxième territoire (Argenteuil) : phase de co-construction (complément).
- Appui à la généralisation du dispositif VoxUsagers.
- Appui à l'expérimentation Carte Blanche : pour transformer le service public - Accompagnement sur le territoire d'Argenteuil (complément).
- Carte Blanche Argenteuil - Aménagement du laboratoire d'Argenteuil.
- Mise en valeur des données de qualité de service suite au lancement de www-resultats-services-publics.fr dans le cadre du programme transparence.
- VoxUsagers Phase 3 de réalisation.
- Appui à l'expérimentation "Carte Blanche" pour réinventer le service public - suite au lancement de l'expérimentation des solutions sur le territoire d'Argenteuil et de sa zone d'influence (Complément).
- Appui à la conception de Formlab, extension de VoxUsagers.
- Appui à la conception de Formlab, extension de VoxUsagers Phase 2 - Complément de mission.
- Service public de l'insertion pour les bénéficiaires du RSA - Ateliers du 15 et 16 janvier (complément).
- Étude d'évolution des activités hors soins dans le cadre de la nouvelle AP-HP - Cadrage stratégique (complément).
- Modèles d'accompagnement RSA - Zooms phases 1 et 2 (complément).
- Étude d'évolution des activités hors soins, dans le cadre de la nouvelle AP-HP - Phase complémentaire à la phase de cadrage (complément).
- Étude d'évolution des activités hors soins, dans le cadre de la nouvelle AP-HP - Phase 2.
- Définition de l'offre de services du service public de l'insertion (SPI) - Complément à la mission bénéficiaires du RSA.
- Définition de l'offre de services du service public de l'insertion (SPI) (complément).
- Définition de l'offre de services du service public de l'insertion (SPI) - Addendum (complément).
- Formation animateurs de communauté (complément).
- Accompagnement de la DILPEJ sur la concertation citoyenne pour la mise en place du revenu universel d'activité (RUA).
- 1000 premiers jours de l'enfant.
- Évolution du pilotage des politiques de solidarité - DGCS.

- Fourniture de supports de communications dans le cadre du projet - 1000 jours de l'enfant (complément).
- Étude sur la qualité des services publics : analyse comparative et recommandations.
- Projet 1000 premiers jours de l'enfant - Addendum.
- Accompagnement de la DICOM Santé (délégation de gestion).
- Accompagnement des lauréats de l'AMI Intelligence artificielle.
- Préfiguration de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) - Phase 1.
- Proposition d'assistance à la définition du modèle organisationnel de la DITP : identification des options possibles d'organisation de la DITP et recommandations pour prendre en compte la diversité de ses modes d'intervention et de ses expertises.
- Accompagnement pour la réforme d'aide juridictionnelle.
- Préfiguration de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) - Phases 2 et 3.
- Préfiguration de l'Agence Nationale de la Cohésion Territoriale (ANCT) (complément).
- Organisation du séminaire rassemblant l'ensemble des équipes des départements en charge de l'innovation et des projets de performance des services publics.
- Assistance à l'organisation du chantier de déconcentration budgétaire.
- Transformation numérique du métier juridique de la fiscalité - MVP Capitalisation documentaire (complément de mission AMI IA).
- Accompagnement des lauréats de l'AMI Intelligence Artificielle - Phase 2 AMI IA1 (complément).
- Réforme de l'aide juridictionnelle (complément).
- Accompagnement des lauréats de l'AMI Intelligence Artificielle saison 2 épisode 1 (complément).
- FTAP Concentrateur DITP - Optimisation des processus de demande de subventions des fonds chaleur et déchets auprès de l'ADEME.
- Appui à la structuration et au pilotage du concentrateur d'excellence opérationnelle.
- Optimisation des processus de demande de subventions auprès de l'ADEME - Phase 2 - complément.
- FTAP Concentrateur DITP - Accompagnement DGCCRF dans le déploiement du CSC (Centre "Signal Conso").
- Transformation de la Direction générale des entreprises - phase 2.
- Appui à la transformation numérique des métiers du contentieux fiscal - DGFIP.
- Appui à la mise en œuvre de la nouvelle organisation des services déconcentrés de l'État en Guyane.
- Appui à la transformation de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).
- Élaboration d'une feuille de route pour améliorer l'échange des données entre les principaux acteurs du RSA (Pôle emploi, CAF, Conseil départementaux, missions locales) pour améliorer les parcours des bénéficiaires.
- Généralisation du référentiel Marianne sur la base de nouveaux engagements de service.
- Généralisation du référentiel Marianne sur la base de nouveaux engagements de service - Complément.
- Accompagnement de la mise en œuvre de la loi ESSOC.
- Appui au PJJ ESSOC - Relation de confiance particuliers et entreprises - Élargissement des horaires d'ouverture (complément).
- Appui de séminaires programmés dans le Perche dans le cadre de la mission "Expérimentations territoriales pour réinventer le service public de proximité".

- Création des labels "Je réponds aux aînés" et "Je réponds aux aidants".
- Accompagnement à l'identification et la qualification des cas d'usages locomotives d'une identité numérique sécurisée - volet 1 - chantier analytique.
- Accompagnement à l'identification et la qualification des cas d'usages locomotives d'une identité numérique sécurisée - volet 2 - Voix des usages et synthèse.
- Amélioration de l'accueil téléphonique des services publics.
- Appui à la création de l'entité "Transmission et accès à la culture" au ministère de la Culture - Réforme DAC.

2020 :

- FTAP Concentrateur DITP - Projets de modernisation des processus de la DSFiPE.
- FTAP Concentrateur DITP - Projets de modernisation des processus de la DSFiPE (complément).
- Simplifier le parcours des artisans et particuliers dans la mobilisation des certificats d'économies d'énergie dans le secteur résidentiel (CEE).
- Coûts des services publics - Couverture des frais de déplacement.
- Éclairer les évolutions du métier d'enseignant.
- Covid 19 - Chantier modélisation des "tests".
- Covid 19 - Analyse des scénarios de reprise des transports collectifs.
- Accompagnement à la mise en place du télétravail - Guide managers et agents de la fonction publique.
- Accompagnement à la mise en place du télétravail - Déployer les nouveaux modes de travail (complément).
- Accompagnement à la mise en place du télétravail - Guide managers et agents de la fonction publique.
- Aide à la définition d'une offre de service de gestion de la relation de l'État avec les usagers du service public.
- Appui à l'installation et à la montée en puissance de la mission Expérience usager.
- Appui technique, fonctionnel et mise à jour des données transparence : Résultats-Services-Publics.fr.
- Plateforme SP+ - Appui au pôle plateforme de la Mission Expérience Usagers : Pilotage des travaux ; Aide au déploiement ; Préparation de la recette de la plateforme.
- Refonte de l'outil d'auto-évaluation (partie front office).
- Évolution des politiques de solidarité (DGCS) - Réforme DAC.
- Covid 19 - Appui à la direction générale des entreprises pour la logistique et la distribution de masques à la population française dans le cadre du déconfinement.
- Covid 19 - Analyse des Concertations Crise Sanitaire.
- Service d'accompagnement pour la rénovation énergétique des bâtiments (SARE) - Étude sur le parcours usagers des copropriétés (simplification de l'architecture des aides aux copropriétés et de leurs conditions de versement).
- Transformation du Secrétariat général du Ministère de l'économie et des finances.
- Étude sur la rénovation énergétique des copropriétés.
- Assistance à l'organisation du chantier de déconcentration RH de l'État (complément).
- Diagnostic et recommandations d'évolution des fonctions d'audit et de contrôle interne budgétaire et comptable de l'État auprès de l'IGF - Séminaire DAF du 10/03/2020.
- Analyse comparative internationale de la fonction RH des États et identification des axes de réflexion stratégique pertinents et applicables à la fonction RH en France.

- Diagnostic et recommandations d'évolution des fonctions d'audit et de contrôle interne budgétaire et comptable de l'État - Phase 1.
- Transformation du Secrétariat Général du Ministère de l'économie et des finances - Complément phase 1B.
- Diagnostic et recommandations d'évolution des fonctions d'audit et de contrôle interne budgétaire et comptable de l'État - Phase 2.
- Redéfinition des missions de la Douane - Complément de mission DGDDI.
- Accompagnement des lauréats de l'AMI Intelligence Artificielle - Saison 2.
- FTAP Concentrateur DITP - Refonte du cycle des démarches dématérialisées au ministère de la Culture - Phase de cadrage.
- FTAP Concentrateur DITP - Refonte du cycle des démarches dématérialisées au ministère de la Culture - Complément.
- FTAP Concentrateur DITP - Optimisation des processus d'attribution des titres de séjour en Occitanie.
- FTAP Concentrateur DITP - Optimisation des processus de demande de subventions auprès de l'ADEME - Phase 3.
- FTAP Concentrateur DITP - Accompagnement à la transformation du rectorat de l'académie de Versailles - Phase de cadrage.
- Appui à la transformation de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) - Phase 2.
- ANNULE (Pas de suite DGALN) - Appui à la transformation de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) - PHASE 3.
- Appui à la transformation de la DGALN - Démarche participative pour la Transformation de la DGALN.
- Rapprochement Centre Inffo - France Compétences (phase 1).
- Appui à la transformation de la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer.
- Transformation de la DGALN (complément de mission).
- Appui à la simplification de l'accès aux droits des personnes handicapées.
- Appui à la simplification de l'accès aux droits des personnes handicapées - Frais de déplacement.
- Plan d'action Téléphone.
- Simplification de l'accès aux droits des personnes handicapées (complément).
- Covid 19 - Plateforme de données pour la gestion de crise (projet Atalante).
- Numéro unique France Services.
- Cockpit de la rénovation énergétique.
- Assistance à la structuration de la mise en œuvre de la stratégie eau air sol de la région Auvergne Rhône Alpes.
- Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Test du baromètre en version bêta ; Animation interministérielle, vérification de la donnée et certification technique.
- Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - (complément) - Lancement du baromètre dans sa première version et structuration de l'ensemble des indicateurs des Objets de la Vie Quotidienne (OVQ).
- Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Pilotage des Objets de la Vie

Quotidienne (OVQ) par la donnée : Test de la visualisation des données ; Préparation au déploiement ; Support PMO / chargement des données France Relance.

- Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Déploiement de l'outil ProPilot : Ateliers de travail ; Support PMO ; Support technique ; Apport d'expertises.
- Cockpit de la rénovation énergétique - Phase 2.
- ANCT / DITP Accompagnement dans l'expérimentation d'un numéro unique France Services.
- FITN 8 - Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Recueil et pilotage de la donnée - phase 1.
- ANCT / DITP Accompagnement dans l'expérimentation d'un numéro unique France Services - Option Communication (complément).
- Service d'accompagnement pour la rénovation énergétique des bâtiments (SARE) - Étude sur le parcours usagers des copropriétés - Volet Étude des aides et gouvernance.
- Vision approche omnicanale des services publics - Complément de mission Accueil téléphonique.
- Covid 19 - Assurer la continuité économique des entreprises franciliennes.
- Plan de simplification DITP - phase 1.
- Plan de simplification DITP (complément).
- Développement de l'engagement citoyen.
- Plan de simplification DITP (complément 2).
- Accompagnement stratégique de l'Institut National de la Consommation (INC).
- Plan de simplification DITP (complément 3).
- Plan de simplification DITP - Cadrage.
- Formation en ligne "Loi Essoc" (engagement n°1 Marianne) Mise en place d'un module Decodex en 3 partie (Explainer, In vivo, Pour aller plus loin) comprenant 10 vidéos et un kit d'adaptation pour les ministères.
- Conception et animation des ateliers de lancement de la Forge pédagogique.
- Formation ESSOC - Modèle DECODEX.

2021 :

- FTAP Concentrateur DITP - Accélération des délais d'instruction des demandes d'asile.
- FTAP Concentrateur DITP - Accélération des délais d'instruction des demandes d'asile - Complément phase de cadrage.
- FTAP Concentrateur DITP - Accélération des délais d'instruction des demandes d'asile - Phase d'expérimentation (complément).
- Accompagnement de la DHUP dans son projet de simplification des aides d'adaptation des logements au vieillissement.
- Améliorer l'attractivité industrielle grâce à la réduction des délais d'instruction des projets d'implantation - Benchmark européen.
- Projet Transparence - Mise à jour des réseaux et ajout de nouveaux réseaux et intégration dans Résultats-Services-Publics.fr.
- Projet Transparence - Mise à jour des réseaux et ajout de nouveaux réseaux et intégration dans Résultats-Services-Publics.fr (complément).

- FITN 8 Plateforme SP+ Accompagnement du déploiement de la plateforme Services Publics +.
 - Accompagnement mission expérience usagers.
 - FITN 8 - Plateforme SP+ - Migration des données Transparence vers les nouveaux référentiels Services Publics + ; Hébergement & maintenance Transparence & Vox Docs jusqu'à décommissionnement.
 - FITN 8 - Plateforme SP+ Appui au pôle plateforme dans le pilotage stratégique et opérationnel et à la coordination de l'animation des réseaux.
 - Recherche de solutions pour les jeunes NEET "Invisibles" : repérage et accompagnement.
 - Recherche de solutions pour les jeunes NEET "Invisibles" : repérage et accompagnement (complément).
 - Accompagnement de la DIHAL dans le projet de réforme "simplification et modèle de tarification CHRS".
 - Appui à la mise en œuvre de l'objectif de 50% de produits bio, de qualité ou durables dans la restauration collective des services publics (complément mission Pilotage du Plan Services Publics Ecoresponsables - MAA).
 - FTAP Concentrateur DITP - Refonte du cycle des démarches dématérialisées au ministère de la Culture (complément).
 - FTAP Concentrateur DITP - Optimisation des processus d'attribution des titres de séjour en Occitanie (complément).
 - FTAP Concentrateur DITP - Simplification et dématérialisation des démarches usagers au sein des DRAC - Ministère de la Culture (complément).
 - FTAP Concentrateur DITP - Démarche performance préfecture - Reprise de la démarche en Occitanie (complément de mission).
 - FTAP Concentrateur DITP - Démarche performance préfecture (complément).
- Administration zéro papier.
- FTAP Concentrateur DITP - Accompagnement à la transformation du rectorat de l'académie de Versailles - Phase 2 (complément).
 - FTAP Concentrateur DITP - Accompagnement à la transformation du rectorat de l'académie de Versailles - Proposition d'accompagnement à la mise en place d'une solution d'optimisation de la relation usagers (complément).
 - Accompagnement de la Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour l'autisme au sein des troubles du neuro développement visant à accélérer le déploiement des plateformes de coordination et d'orientation - Complément mission repositionnement des centres autisme.
 - Transformation de la CNSA liée à la Création d'une 5ème branche de la sécurité sociale.
 - Transformation de la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer.
 - Accompagnement à la mise en œuvre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État : Cadrage de la démarche de consultation ; Mise en place d'une plateforme de consultation hébergeant le questionnaire ; Analyse des résultats de la consultation et réalisation d'une synthèse finale.
 - FITN 8 - Assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de l'équipe en charge du pilotage du
 - Fonds de la transformation de l'action publique (FTAP) et du Fonds innovation et transformation numérique (FITN).
 - FITN 8 - Assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de l'équipe en charge du pilotage du
 - Fonds de la transformation de l'action publique (FTAP) et du Fonds innovation et

transformation numérique (FITN7 et FITN8) et de l'équipe Innovation ("Appel à défis") (complément).

- Prestation d'accompagnement à l'élaboration d'un label Services Publics +.
- Parapheur électronique Préfecture Région Ile-de-France : AMOA et conduite du changement (FITN-SNAP5).
- FITN 8 - Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Recueil et pilotage de la donnée - 1er trimestre 2021 (complément - Fiabilisation de la collecte et visualisation des données).
- Mise en place des Communautés 360 (complément mission 360 SEPH / MSS).
- FITN 8 - Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Pilotage des projets ; évolution des outils des outils ProPilot et DataFactory (complément) - phase 2.
- FITN 8 - Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Fiabilisation de la collecte des données ; PMO des outils ProPilot et DataFactory (complément) - phase 2.
- FITN 8 - Projet Baromètre de l'action publique / PILOTE (outil de suivi et pilotage par la donnée pour les réformes prioritaires et France relance) - Suivi de la visualisation des données ; Mise en place de l'infrastructure technique (complément) - phase 2.
- Stratégie de transformation RH de l'Académie de Versailles.
- Renforcer l'accessibilité téléphonique des services publics - Phases 1 et 2 (complément projet Accueil téléphonique).
- Stratégie de transformation RH de l'Académie de Versailles (complément).
- Appui à la mise en place d'un nouveau cadre de pilotage, de gestion et de fonctionnement de l'administration territoriale de l'État.
- Élaboration du module introductif de la collection et à l'intégration des modules à notre plateforme Services Publics+.
- Conception et réalisation du module n°2 de la collection de formations e-learning « Services Publics + ».
- Conception et réalisation du module n°3 de la collection de formations e-learning « Services Publics + ».
- Conception et réalisation du module n°4 de la collection de formations e-learning « Services Publics + ».
- Dispositif de formation au Mode Projet (e-learning).
- Cadrage et conception d'un dispositif de formation, d'accompagnement et de mobilisation de la communauté des chefs de projet FTAP.
- Programme d'excellence de la fonction publique pour femmes inspirantes (Les Talentueuses).
- Plan stratégique de la DGAL - Accompagnement managérial.

2022 :

- FTAP Concentrateur DITP - Accélération des délais d'instruction des demandes d'asile - Phase d'expérimentation / Chantier Programmation (complément).
- FTAP Concentrateur DITP - Appui au déploiement l'expérimentation du programme d'excellence opérationnelle sur l'Académie de Lille (2022-05-150).

- FTAP Concentrateur DITP - Appui au déploiement l'expérimentation du programme d'excellence opérationnelle sur l'Académie de Lille - Phases 4 et 5 (complément) 2022-06-156.
- FTAP Concentrateur DITP - Appui au déploiement de l'expérimentation du programme d'excellence opérationnelle sur l'Académie de Nancy-Metz (complément) 2022-06-155.
- Accompagnement du projet scientifique SHOM de l'AMI Intelligence Artificielle Saison 2 Episode 2.
- FTAP Concentrateur DITP - Démarche performance préfecture T1 2022 (complément de mission).
- FTAP Concentrateur DITP - Simplification et dématérialisation des démarches usagers au ministère de la Culture - Complément (2022-04-145).
- FTAP Concentrateur DITP - Démarche performance préfecture Avril 2022 (complément).
- FTAP Concentrateur DITP - Simplification et dématérialisation des démarches usagers au ministère de la Culture - T2 2022 (complément) 2022-05-149.
- FTAP Concentrateur DITP - Démarche performance préfecture - Mai à septembre 2022 (2022-05-148) complément de mission.
- FTAP Concentrateur DITP - Accompagnement à la transformation du rectorat de Créteil (complément).
- Accompagnement à la transformation du rectorat de l'académie de Créteil - Phase 2 (complément).
- Assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de l'équipe DITP - FTAP en charge du pilotage du Fonds de la transformation de l'action publique, du fonds innovation et transformation numérique (FITN7 et FITN8) – Sprint 3 : appui FITN7 et FTAP déconcentré - Complément de mission.
- Assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de l'équipe DITP FTAP en charge du pilotage du FTAP Sprint 4 (complément) - 2022-03-144.
- Assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de l'équipe DITP FTAP en charge du pilotage du Fonds de la transformation de l'action publique et des fonds innovation et transformation numérique (FITN7 et FITN8) Sprint 5 : appui FITN7 et FTAP déconcentré (complément) 2022-06-154.
- Appui à la mise en place d'un nouveau cadre de pilotage, de gestion et de fonctionnement de l'administration territoriale de l'État - Phase 2 (complément) 2022-01-131.
- Mise à jour des modules de formations e-learning « Services Publics + ».

Annexe n° 4. Synthèse de l'avancement du déploiement du programme « Services Publics + » dans les réseaux

Ministères	Nombre de réseaux	Je donne mon avis avec SP+	Sensibilisation des agents	Affichage des engagements SP+	Droit à l'erreur et bienveillance	Transparence	Amélioration continue	Qualité de service		
		Taux de déploiement	Taux de sensibilisation	Taux d'affichage	Taux de déploiement	Taux de publication des résultats	Taux de déploiement	Satisfaction globale (Delouvier)	Mesure du taux de décroché	Note moyenne de satisfaction des démarches en ligne
Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique	4	90%	100%	100%	100%	100%	80%	82%	72%	6,3
Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion	1	80%	100%	75%	100%	100%	80%	68%	89%	6,7
Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques	1	100%	100%	100%	70%	95%	40%	N/A	N/A	N/A
Ministère des Armées	4	67%	100%	100%	100%	100%	100%	N/A	N/A	7,4
Ministère de la Santé et de la Prévention	5	64%	100%	90%	100%	98%	62%	76%	83%	7,6
Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères	1	60%	100%	75%	50%	96%	60%	N/A	95%	8,1
Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse	1*	60%	100%	100%	88%	67%	60%	73%	N/A	7
Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer	5	55%	100%	85%	56%	99%	34%	78%	89%	7,6
Ministère de l'Ens. Supérieur et de la Recherche	3	43%	90%	49%	59%	100%	47%	N/A	95%	5,5
Ministère de la Culture	9	36%	88%	66%	94%	100%	56%	N/A	N/A	5,8
Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire	5	25%	100%	95%	100%	100%	78%	N/A	85%	7,6
Ministère de la Justice	5	22%	90%	88%	100%	83%	51%	60%	67%	8,2
Ministère de la Transition écologique et cohésion des territoires	2	20%	100%	45%	75%	100%	63%	66%	86%	7,70
TOTAL	45	56%	98%	82%	84%	95%	62%	72%	85%	7,3**

Nota Bene : Pour la réalisation de ce tableau, le nombre d'expériences publiées par les usagers est comptabilisé depuis le 1^{er} janvier 2022

*Uniquement « Rectorat/DSDEN » sauf pour le critère « Transparence », où les lycées et collèges sont pris en compte dans le calcul de la moyenne

**Note moyenne globale de satisfaction des démarches en ligne n'est pas égale à la moyenne du détail affiché ici, dans la mesure où certaines démarches ne relèvent pas de la responsabilité des ministères cités ci-dessus

*** France Services : Le référentiel a été transmis et les résultats sont en passe d'être envoyés mais ne sont en l'état pas visibles des usagers sur la plateforme SP.

1

Source : DITP (tableau au 16 juin 2022).

Annexe n° 5. Niveaux des consommations annuelles cumulées des crédits du FTAP.

	AE ouverts	Consommation cumulée des autorisations d'engagement (AE)					Taux de consommation au 31/12/2022	
		2018	2019	2020	2021	2022		
AAP 1 (2018)	97,2	20,4	44,7	58,3	82,6	86,7		
AAP 2 (2018)	68,7	0,0	24,0	34,3	45,3	52,0		
AAP 3-1 (2019)	63,9	0,0	16,0	30,7	47,3	58,3		
AAP 3-2 (2019)	87,3	0,0	0,0	55,9	71,6	81,2		
AAP 4-1 (2020)	139,6	0,0	0,0	51,7	83,8	96,4		
AAP 4-2 (2020)	112,6	0,0	0,0	0,0	55,2	76,7		
AAP 5-1 (2021)	51,2	0,0	0,0	0,0	5,1	31,6		
AAP 5-2 (2021)	28,3	0,0	0,0	0,0	0,0	10,2		
OTE (2019)	33,9	0,0	0,7	6,4	18,3	29,9		
Total AE	682,7	20,4	85,4	237,3	409,2	523,1		76,6%

	AE ouverts	Consommation cumulée des crédits de paiement (CP)					Taux de consommation au 31/12/2022	
		2018	2019	2020	2021	2022		
AAP 1 (2018)	97,2	0,0	24,3	49,6	78,7	83,6		
AAP 2 (2018)	68,7	0,0	11,7	20,6	37,1	45,6		
AAP 3-1 (2019)	63,9	0,0	1,9	16,6	30,7	47,2		
AAP 3-2 (2019)	87,3	0,0	0,0	7,9	27,9	41,7		
AAP 4-1 (2020)	139,6	0,0	0,0	12,6	34,9	70,5		
AAP 4-2 (2020)	112,6	0,0	0,0	0,0	27,0	56,0		
AAP 5-1 (2021)	51,2	0,0	0,0	0,0	1,5	14,3		
AAP 5-2 (2021)	28,3	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2		
OTE (2019)	33,9	0,0	0,0	3,4	12,2	21,2		
Total CP	682,7	0,0	37,9	110,6	250,1	383,3		56,1%

Source : DITP (montants en M€, AE : autorisations d'engagement, CP : crédits de paiement).
Grille de lecture : l'appel à projet (AAP) n°3-2 de l'année 2019, dont le montant accordé est de 317,04 M€ en AE, a généré une consommation cumulée de 71,6 M€ d'AE en 2021 et 41,9 M€ de CP en 2022.

Annexe n° 6. Consommation annuelle des crédits du FTAP.

	Montant total accordé par appel à projet (AAP)	2018		2019		2020		2021		2022		Total sur la période	
		AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
AAP 1 (2018)	97,2	20,4	0,0	24,3	24,3	13,6	25,3	24,3	29,2	4,1	4,9	86,7	83,6
AAP 2 (2018)	68,67	0,0	0,0	24,0	11,7	10,3	8,9	11,0	16,5	6,7	8,5	52,0	45,6
AAP 3-1 (2019)	63,88	0,0	0,0	16,0	1,9	14,7	14,7	16,6	14,1	11,0	16,6	58,3	47,2
AAP 3-2 (2019)	87,29	0,0	0,0	0,0	0,0	55,9	7,9	15,7	20,1	9,7	13,7	81,2	41,7
AAP 4-1 (2020)	139,63	0,0	0,0	0,0	0,0	51,7	12,6	32,1	22,3	12,7	35,6	96,4	70,5
AAP 4-2 (2020)	112,58	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	55,2	27,0	21,6	29,0	76,7	56,0
AAP 5-1 (2021)	51,24	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	1,5	26,5	12,7	31,6	14,3
AAP 5-2 (2021)	28,32	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,2	3,2	10,2	3,2
OIE (2019)	33,92	0,0	0,0	0,7	0,0	5,8	3,4	11,9	8,8	11,6	9,0	29,9	21,2
Total général	682,73	20,4	0,0	65,0	37,9	151,9	72,7	171,9	139,5	113,9	133,2	523,1	383,3

Source : DITP (Montants en M€, AE : autorisations d'engagement, CP : crédits de paiement).
Grille de lecture : l'appel à projet (AAP) n°4-2 de l'année 2020, dont le montant alloué est de 112,58 M€, a généré une consommation de 55,2 M€ d'AE en 2021 et 45 M€ de CP en 2022.