



# Mission Action et transformation publiques

---

Note d'analyse de l'exécution  
budgétaire

2019

## Mission *Action et transformation publiques*

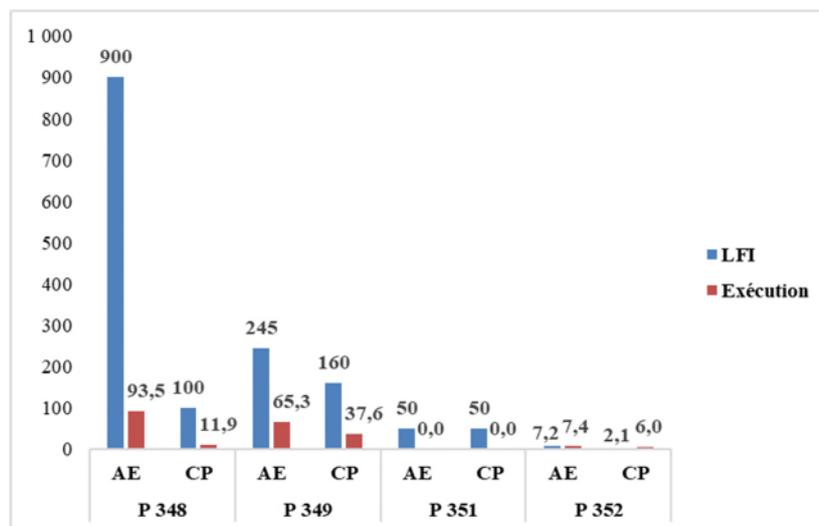
**Programme 348 – Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants**

**Programme 349– Fonds pour la transformation de l’action publique**

**Programme 351 – Fonds d’accompagnement interministériel Ressources humaines**

**Programme 352 – Fonds pour l’accélération du financement des start-up d’État**

**Graphique n° 1 : mission Action et transformation publiques- écart entre la loi de finances initiale et l’exécution (en M€)**



Source : Cour des comptes (données Chorus)

## Synthèse

### **Une mission aux programmes hétéroclites, dont le point commun réside essentiellement dans leur labellisation au titre du grand plan d'investissement.**

La mission *Action et transformation publiques*, créée en 2018, comporte quatre programmes, dont deux ont été créés en 2019. Ces programmes répondent tous à des objectifs différents.

Le programme 348 finance la rénovation de cités administratives, dans un objectif d'amélioration de leur performance énergétique et de rationalisation des surfaces occupées. Le programme 349 soutient des projets de transformation des administrations publiques, dans un triple objectif d'amélioration du service rendu aux usagers et de la qualité de travail des agents et de réduction de la dépense publique. Le programme 351 identifie et finance des opérations de transformation et restructuration des administrations, en particulier dans leur dimension ressources humaines. Le programme 352 participe quant à lui au repérage, à l'accompagnement et au financement de start-up d'État.

Le point commun de ces programmes réside dans leur gouvernance interministérielle, dans leur fonctionnement par appels à projets et dans le fait que leurs crédits sont intégralement labellisés au titre du grand plan d'investissement (GPI). Toutefois, si les programmes 348 et 349 disposent d'une enveloppe pluriannuelle limitative de crédits et ont vocation à s'éteindre dès lors que ces crédits auront été consommés, dans la logique du GPI, les programmes 351 et 352 n'ont pas été explicitement définis comme non-pérennes. La question de leur maintien à l'issue de l'extinction du GPI demeure donc ouverte, de même que celle du maintien de la mission *Action et transformation publiques*.

### **Une mission aux moyens en nette augmentation, du fait d'une programmation initiale particulièrement ambitieuse.**

L'anticipation de la montée en charge de la mission et notamment des programmes 348 et 349 a conduit à une augmentation significative des crédits qui lui ont été alloués. Ainsi, les autorisations d'engagement (AE) ouvertes en loi de finances initiale (LFI) pour 2019 (1,2 Md€) ont été multipliées par plus de cinq par rapport à la LFI pour 2018 et les crédits de paiement (312,1 M€) par plus de quinze.

Les hypothèses de montée en charge des programmes 348 et 349, créés en 2018, étaient particulièrement ambitieuses et supposaient que les phases d'identification des lauréats et de contractualisation se déroulent dans des délais particulièrement brefs. Le programme 351, support budgétaire du fonds d'accompagnement interministériel ressources humaines (FAIRH), a été doté d'un montant de crédits reposant sur l'hypothèse d'une montée en charge extrêmement rapide, alors même que la création du FAIRH n'avait été décidée qu'en octobre 2018 et que les équipes en charge du programme n'avaient eu que peu de temps pour anticiper la mise en œuvre de ce nouveau fonds. À l'inverse, les crédits de paiement (CP) alloués au programme 352 apparaissaient insuffisants au regard du montant d'autorisations d'engagement ouvertes en LFI pour 2019, amenant le CBCM des ministères économiques et financiers à émettre un avis défavorable sur la soutenabilité du programme.

#### **Une sous-exécution d'une ampleur significative et un besoin de financement qui s'étendra au-delà de 2022.**

La sous-exécution des crédits de la mission résulte des surbudgétisations en loi de finances initiale, de glissements calendaires imprévisibles et du décalage entre les prévisions initiales des porteurs de projets et leurs besoins de financement réels. Seuls 13,8 % des AE et 17,8 % des CP ouverts en LFI pour 2019 ont été consommés.

La montée en charge des programmes de la mission, plus lente qu'initialement anticipé, a pour effet de décaler une partie des besoins de financement au-delà de 2022, qui est pourtant l'horizon temporel du GPI. Ainsi, un besoin de 140 M€ de CP est attendu en 2023 au titre du programme 348 et 14,3 % des paiements liés aux lauréats 2020 du fonds de transformation de l'action publique (FTAP) porté par le programme 349, sont attendus au titre des années 2023 et suivantes.

#### **Des annulations de crédits importantes du fait de cette sous-consommation.**

Une fraction des crédits dont il apparaissait qu'ils ne seraient pas consommés a fait l'objet d'une annulation en loi de finances rectificative (LFR). Ainsi, 51,5 M€ d'AE et 201,2 M€ de CP ont été annulés au titre de la mission *Action et transformation publiques*.

La Cour relève que près des deux tiers des CP ouverts au titre de la mission en LFI pour 2019 ont ainsi été annulés.

**La valeur ajoutée des programmes 351 et 352 apparaît limitée.**

S'agissant du programme 351, le délai moyen d'instruction des projets soumis au FAIRH, d'un peu plus de 10 jours, apparaît nettement plus court que celui du FTAP<sup>1</sup>. L'examen des dossiers au fil de l'eau et l'accompagnement proposé par la DGAFP en amont du dépôt des dossiers explique une partie de cet écart, mais il est probable que les objectifs ambitieux de consommation de crédits assignés au programme aient pu contribuer à cette dynamique. Les lauréats du FAIRH ne s'engagent en outre pas formellement à atteindre les objectifs renseignés dans leur dossier de candidature, en termes de réduction d'effectifs et d'impact sur la masse salariale notamment. Enfin, il est à noter qu'aucun des indicateurs de performance du programme ne porte sur l'avancement des projets ou sur leur valeur ajoutée, ce qui rend complexe l'évaluation de son efficacité et de sa performance.

En outre, la gestion du programme 351 est fortement contrainte par le cadre de la LOLF. En effet, 80 % des crédits ouverts en LFI au titre de ce programme sont des crédits de titre 2 (dépenses de personnel). Le programme 351 ne portant pas d'emplois, il ne peut consommer directement ces crédits et est donc contraint de procéder à des décrets de virement ou à des décrets de transfert à destination des programmes budgétaires supports des projets lauréats. Or, le montant des crédits de titre 2 pouvant faire l'objet d'un décret de virement est plafonné par la LOLF à 2 % des crédits ouverts sur le titre des dépenses de personnel par la loi de finances de l'année sur le programme émetteur et sur le programme bénéficiaire du transfert.

Cette limite a notamment rendu impossible le financement par décret de virement de l'un des projets lauréats du FAIRH, porté par la DGFIP. La direction du budget a donc décidé de procéder à une levée de la réserve de précaution du programme 156 porté par la DGFIP, à hauteur du montant financé par le FAIRH<sup>2</sup> et de neutraliser l'impact budgétaire de cette décision en majorant à due proportion le montant des crédits du programme 351 annulés en loi de finances rectificative<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Le délai moyen d'instruction des projets par le comité de sélection du FTAP était de 54,5 jours en 2018 et de 71 jours en 2019, ce dernier chiffre s'expliquant par le fait que l'instruction s'est en partie déroulée pendant les congés estivaux.

<sup>2</sup> Tamponné n°21 du 28 novembre 2019.

<sup>3</sup> Sur les 47,1 M€ (AE et CP) de crédits du programme 351 annulés par la loi n°2019-1270 du 2 décembre 2019 de finances rectificative pour 2019, 6,82 M€ (en AE et en CP) visaient à couvrir la levée de réserve du programme 156.

Le programme 352, dont la création résulte d'un amendement parlementaire lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2019, devient le nouveau support budgétaire de la mission « incubateur de services numériques ». Les deux appels à projets lancés en 2019 par le nouveau fonds d'accélération des start-up d'État (FAST), ne représentent qu'une part minoritaire des crédits consommés au titre du programme, plus de 95% des AE et des CP ayant permis de financer des projets relevant de l'activité ordinaire de la mission « incubateur de services numériques ». En outre, les projets financés au titre des appels à projets 2019 du FAST présentent des similitudes fortes avec les autres projets soutenus par le programme. La création d'un programme pour les start-up d'État, dont le financement était auparavant porté par le programme 129 – *Coordination du travail gouvernemental*, semble donc avant tout répondre à un objectif de mise en visibilité et non de création de valeur ajoutée.

Pour l'ensemble de ces considérations, il conviendrait de supprimer le programme 351 (recommandation n° 1) et, dans un souci de lisibilité et de rationalisation de la maquette budgétaire, de regrouper les actions portées par le programme 352 au sein du programme 129 ou du programme 349, qui poursuit des objectifs similaires.

## Recommandations

1. Supprimer le programme 351 (*recommandation nouvelle*) (DGAFP).
2. Compléter les indicateurs de performance des programmes de la mission *Action et transformation publiques* afin de mieux mesurer l'efficacité des procédures de sélection, l'avancement des projets financés ainsi que leur impact (*recommandation reformulée*) (DB, DGAFP, DIE, DINUM, DITP).

## Sommaire

<b>Synthèse .....</b>	<b>3</b>
<b>Recommandations.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre I Analyse de l'exécution budgétaire .....</b>	<b>12</b>
I - Une programmation initiale particulièrement ambitieuse .....	12
II - Une exécution marquée par des difficultés de gestion ainsi que par une sous-consommation d'une ampleur significative .....	16
<b>Chapitre II Points d'attention par programme.....</b>	<b>21</b>
I - Programme 348 – <i>Rénovation des cités administratives et autres   sites domaniaux multi-occupants</i> .....	21
II - Programme 349 – <i>Fonds pour la transformation de l'action   publique</i> .....	26
III - Programme 351 – <i>Fonds d'accompagnement interministériel   Ressources humaines</i> .....	32
IV - Programme 352 – <i>Fonds d'accélération des start-up d'État</i> .....	35

## Introduction

La mission *Action et transformation publiques*, créée en 2018, est l'un des supports budgétaires du grand plan d'investissement (GPI). Elle contribue à la réalisation de deux des quatre objectifs du GPI, l'accélération de la transition écologique (axe n°1 du GPI) et la construction de l'État de l'âge numérique (axe n°4).

Les crédits de la mission, labellisés au titre du GPI, visent à financer en cinq ans, par la voie d'appels à projets, des opérations de rénovation ou de construction de bâtiments publics et des réformes structurelles des administrations publiques. Ils ne sont pas soumis à la régulation budgétaire et bénéficient d'une exonération de mise en réserve, mais ils peuvent néanmoins faire l'objet de réallocations vers d'autres initiatives labellisées au titre du GPI en cas de sous-efficience<sup>4</sup>. Une partie des programmes de la mission, non pérennes selon la documentation budgétaire, font l'objet d'un calendrier contraint d'engagement des crédits d'ici 2022<sup>5</sup>.

Composée, lors de sa création par la loi de finances initiale (LFI) pour 2018, de deux programmes, la mission *Action et transformation publiques* en compte quatre, depuis la loi de finances pour 2019.

Le **programme 348** – *Rénovation des cités administratives<sup>6</sup> et autres sites domaniaux multi-occupants*, créé en 2018 et porté par la direction de l'immobilier de l'État (DIE) a pour objectif « *d'accélérer la transition énergétique du parc immobilier de l'État* »<sup>7</sup>. Doté d'une enveloppe pluriannuelle limitative de 1 Md€, ce programme permet de financer intégralement les coûts des études techniques, des opérations de restructuration immobilière, d'acquisition ou de construction de bâtiments neufs, ainsi que des travaux.

Le **programme 349** – *Fonds pour la transformation de l'action publique*, créé en 2018 et placé sous la responsabilité de la direction du budget (DB) vise à « *accompagner la transformation de l'action des*

---

<sup>4</sup> Annexe au projet de loi de finances pour 2019 *Grand plan d'investissement*.

<sup>5</sup> Il s'agit des programmes 348 et 349.

<sup>6</sup> L'instruction n° 07-035-D8 du 19 janvier 2007 de la direction générale de la comptabilité publique définit la notion de cité administrative comme « *un ensemble immobilier où sont logés au moins trois services administratifs, cette condition devant s'apprécier au regard de départements ministériels différents.* »

<sup>7</sup> Projet annuel de performance 2019 de la mission *Action et transformation publiques*.

*services de l'État et de ses opérateurs, en vue d'améliorer le service rendu aux usagers, la qualité de vie au travail des agents publics et de réduire la dépense publique, améliorant ainsi le potentiel de croissance du pays* »<sup>8</sup>. Il bénéficie d'une enveloppe totale de 700 M€ de crédits, pour l'ensemble de la durée du GPI. Chaque projet doit générer au bout de trois ans un montant d'économies annuelles pérennes au moins égal au montant du financement demandé. À la suite du lancement de la démarche de réforme de l'organisation territoriale de l'État<sup>9</sup>, le Premier ministre a décidé la mise à disposition des préfets de région d'une enveloppe déconcentrée du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP). Une avance de 6 M€<sup>10</sup> a ainsi été mise à la disposition des préfets de région en juillet 2019, qui avaient jusqu'au 10 janvier 2020 pour faire remonter les demandes de financement complémentaires, le montant total accordé à chaque préfet correspondant au niveau des économies susceptibles d'être générées par la mise en œuvre de son projet de réorganisation.

Le **programme 351** – *Fonds d'accompagnement interministériel ressources humaines*, créé en 2019 a pour responsable le directeur général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Sa création a été annoncée lors du Comité interministériel de la transformation publique du 29 octobre 2018<sup>11</sup>. Il permet de financer « *des dispositifs de formation, de valorisation ou d'acquisition des compétences ainsi que des indemnités versées aux agents pour faciliter les mobilités ou les départs hors de la fonction publique* »<sup>12</sup>. Les projets soutenus par le fonds d'accompagnement interministériel ressources humaines (FAIRH) doivent s'articuler avec les enjeux de transformation ministérielle, ils doivent être cofinancés par les porteurs et ils sont également évalués sur leur impact sur les effectifs et la masse salariale.

Le **programme 352** – *Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État* est placé sous la responsabilité du directeur interministériel du numérique (DINUM). Ce fonds a pour objectif « *d'investir dans des projets d'innovation radicale dans le secteur public. En ciblant des problèmes de politique publique remontés par des agents, le FAST cofinance le lancement de startups d'État en charge de résoudre les problèmes en question* »<sup>13</sup>. Il participe au financement de produits et

<sup>8</sup> Rapport annuel de performance 2018 de la mission *Action et transformation publiques*.

<sup>9</sup> Circulaire du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État.

<sup>10</sup> 0,4 M€ par préfecture de région sauf pour la Corse, la Réunion, la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique et Mayotte qui ont chacune bénéficié de 0,2 M€.

<sup>11</sup> Conclusions du CITP du 29 octobre 2018.

<sup>12</sup> Projet annuel de performance 2019 de la mission *Action et transformation publiques*.

<sup>13</sup> Présentation du FAST sur le site [blog.beta.gouv.fr](http://blog.beta.gouv.fr).

services numériques ainsi que de la démarche d'animation de ces nouveaux outils.

L'anticipation de la montée en charge de la mission et notamment des programmes 348 et 349 a conduit à une augmentation significative des crédits qui lui ont été alloués. Ainsi, les autorisations d'engagement (AE) ouvertes en LFI pour 2019 (1,2 Md€) ont été multipliées par plus de cinq par rapport à la loi de finances initiale pour 2018 et les crédits de paiement (312,1 M€) par plus de quinze.

Cependant, ainsi que l'avait relevé la Cour l'an passé, les hypothèses particulièrement ambitieuses sur lesquelles étaient assis ces besoins de financement ainsi que les retards pris par les projets sélectionnés rendaient la trajectoire de consommation des crédits de la mission incertaine<sup>14</sup>. Seuls 13,8 % des autorisations d'engagement et 17,8 % des crédits de paiement ouverts en LFI pour 2019 ont effectivement été consommés.

---

<sup>14</sup> Note d'exécution budgétaire 2018 de la mission *Action et transformation publiques*.

## **Chapitre I**

### **Analyse de l'exécution budgétaire**

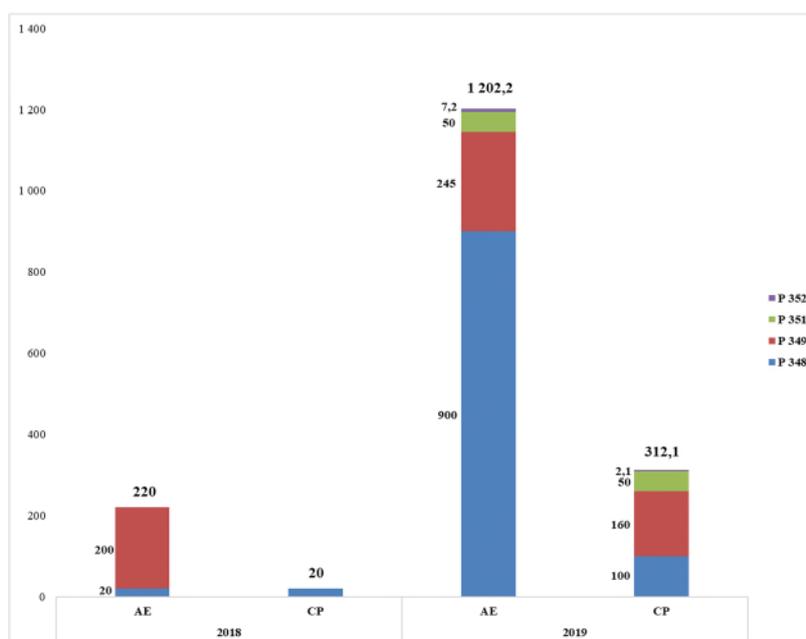
#### **I - Une programmation initiale particulièrement ambitieuse**

Les crédits alloués à la mission par la LFI pour 2019 sont en nette augmentation par rapport à la LFI pour 2018. Ils s'élèvent à 1,2 Md€ en autorisations d'engagement (+ 446 %) et à 312,1 M€ en crédits de paiement (+ 1 460 %). Compte tenu des reports au titre de l'exercice 2018<sup>15</sup> (195 M€ en AE et 19,3 M€ en CP) du fait de la sous-consommation constatée au cours de cet exercice, le montant de crédits disponibles en 2019 excède les crédits ouverts en loi de finances initiale.

---

<sup>15</sup> Arrêtés du 4 février 2019, du 27 février 2019 et du 7 mars 2019 portant report de crédits.

**Graphique n° 2 : mission *Action et transformation publiques* - évolution des crédits votés en loi de finances (en M€)**



Source : Cour des comptes (données Chorus)

La nature des projets financés par plusieurs des programmes a conduit pour la première fois à ouvrir des crédits de titre 2 (dépenses de personnel) au titre de la mission. Cependant, cette dernière ne porte pas d'emplois et ne dispose à ce titre ni d'un plafond d'emplois ni d'un schéma d'emplois. Ces crédits visent uniquement à financer certaines composantes des projets lauréats, à l'image de dispositifs indemnitaires destinés aux agents touchés par des restructurations.

### **A - Une mission au périmètre élargi et aux crédits en nette augmentation**

L'essentiel des crédits de la mission est positionné sur le **programme 348** (900 M€ en AE et 100 M€ en CP) et sur le **programme 349** (245 M€ en AE et 160 M€ en CP), qui entament leur deuxième année d'existence et pour lesquels une montée en charge était anticipée du fait de la sélection des premiers projets lauréats en 2018.

Le **programme 351** est quant à lui doté de 50 M€ en AE et en CP, dans le prolongement de la décision prise lors du 2<sup>ème</sup> comité interministériel de la transformation publique du 29 octobre 2018 de doter le FAIRH « *d'au moins 50 M€ par an* »<sup>16</sup>.

#### **La gouvernance du FAIRH et ses critères de sélection**

Les projets reçus sont examinés par un comité de sélection, présidé par le directeur général de la DGAFP et composé de la directrice du budget, du délégué interministériel à la transformation publique, d'un représentant de la future agence d'accompagnement des reconversions et des mobilités (ou, en attendant sa création, du préfigurateur de cette agence) et du coordonnateur national de la réforme des services déconcentrés de l'État au secrétariat général du Gouvernement. Trois personnalités qualifiées viennent compléter la composition de ce comité.

Le comité sélectionne les lauréats selon cinq critères : la qualité du projet, sa cohérence avec les enjeux de transformation ministérielle, la description détaillée et chiffrée des actions d'accompagnement envisagées, le montage financier du projet, qui doit prévoir un cofinancement de l'administration candidate, et son impact sur les effectifs ainsi que sur la masse salariale<sup>17</sup>.

Quant au **programme 352** (7,2 M€ en AE et 2,1 M€ en CP), sa création par voie d'amendement parlementaire a nécessité une révision de la maquette budgétaire. Le montant initialement prévu pour le financement de la mission « incubateurs de services numériques » (2,2 M€ d'AE et 2,1 M€ de CP) au sein du programme 129 – *Coordination du travail gouvernemental*, a été transféré vers le programme 352 par voie d'amendement. Le programme 352 devient donc le nouveau support budgétaire de cette mission, et vise essentiellement à lui offrir plus de visibilité sans que ses actions ne semblent amenées à évoluer sensiblement. Un amendement a également permis le transfert de 5 M€ d'AE du programme 349 – *Fonds de transformation de l'action publique* vers le programme 352. Ce programme a été jugé non soutenable par le CBCM, qui a souligné le risque d'une impasse budgétaire en crédits de paiement, au vu du rythme habituel de décaissement des crédits liés à la mission « incubateurs de services numériques ». Outre les crédits ouverts en LFI pour 2019 au titre de ce programme, le FAST a bénéficié, en 2019, de reports de fonds de concours de 2018 vers 2019 pour un montant de 0,77 M€ en AE et 1,11 M€ en CP et de crédits issus de fonds de concours

<sup>16</sup> Dossier de presse du 2<sup>ème</sup> comité interministériel de la transformation publique (29 octobre 2018).

<sup>17</sup> Cahier des charges du FAIRH.

de 2,99 M€ en AE et en CP en 2019. En effet, les administrations n'appartenant pas à la sphère État versent leur quote-part de financement des projets relevant de leur périmètre sur le fonds de concours n°1-2-00548<sup>18</sup>.

La Cour avait souligné l'an dernier que la multiplication des fonds *ad hoc* n'était pas dénuée de risques et qu'elle tendait à alimenter la fragmentation budgétaire et à affaiblir la lisibilité des leviers financiers disponibles, en particulier dans le cas des fonds dotés de moyens limités. La création en 2019 de deux nouveaux fonds au sein de la mission *Action et transformation publiques* renforce ce constat.

## **B - Une programmation initiale assise sur des hypothèses particulièrement ambitieuses**

La programmation budgétaire de la mission en LFI pour 2019 repose sur la double hypothèse d'un démarrage rapide des nouveaux programmes et d'une montée en charge importante des programmes créés en 2018.

Ainsi, la DGAFP avait anticipé que les futurs projets sélectionnés par le FAIRH nécessiteraient, dès 2019, d'accompagner 10 000 agents pour un coût moyen estimé à 5 000 € par agent. Considérant les délais inhérents à l'installation de la gouvernance d'un tel fonds, comme l'exemple du FTAP l'a démontré en 2018<sup>19</sup>, ainsi que le temps de mise en œuvre des réformes structurelles d'ampleur que le FAIRH a vocation à accompagner, la programmation initiale aurait pu anticiper une montée en charge plus graduelle des dépenses du programme.

Le programme 349 prévoyait un besoin de 155 M€ en crédits de paiement hors titre 2, soit un montant égal à plus de 80 % du financement total accordé aux lauréats de 2018 pour toute la durée de mise en œuvre de leur projet. Cette trajectoire reposait à la fois sur l'anticipation d'une montée en charge rapide des projets lauréats du FTAP en 2018 (100 M€) et sur des besoins de financement additionnels des futurs lauréats de 2019 (55 M€). Une telle trajectoire aurait supposé la signature de la totalité des contrats de transformation avec les lauréats 2018 et d'une large part des contrats passés avec les futurs lauréats de 2019. En effet, la signature du

---

<sup>18</sup> Ce fonds de concours a été créé en 2018 pour permettre le rattachement de crédits provenant de diverses collectivités locales et d'autres entités hors État destinés à financer le développement de services publics numériques.

<sup>19</sup> Aucun crédit de paiement n'avait été positionné sur le programme 349, programme support du FTAP, considérant que les délais liés à l'installation de la gouvernance du fonds ainsi que le caractère pluriannuel des projets lauréats n'allaient pas nécessiter de paiements la première année.

contrat de transformation avec un porteur de projet est un préalable à la mise à disposition de crédits. Or, en 2018, seuls 8 des 31 lauréats avaient signé leur contrat au cours de l'année, ce qui pouvait laisser penser que les hypothèses sous-jacentes de cette programmation étaient particulièrement optimistes.

## **II - Une exécution marquée par des difficultés de gestion ainsi que par une sous-consommation d'une ampleur significative**

### **A - Une gestion contrainte du programme 351 pour le financement de dépenses de personnel**

Les **programmes 349 et 351**, respectivement supports du FTAP et du FAIRH, peuvent financer certaines dépenses de personnel des porteurs de projets. Le financement de telles dépenses est accordé « *de manière exceptionnelle* »<sup>20</sup> à certains lauréats du FTAP mais il est une composante majeure du FAIRH<sup>21</sup>, qui accompagne des projets de restructuration dans leur volet ressources humaines. Ces deux programmes ne portant pas d'emplois, ils ne peuvent consommer directement ces crédits et sont donc contraints, pour financer les projets lauréats, de procéder à des décrets de virement ou à des décrets de transfert<sup>22</sup> à destination des programmes budgétaires supports de ces projets. En 2019, 0,6 M€<sup>23</sup> (AE et CP) ont ainsi fait l'objet d'un transfert depuis le programme 349 et 2,13 M€<sup>24</sup> (AE et CP) depuis le programme 351.

Or, le montant des crédits de titre 2 pouvant faire l'objet d'un décret de virement est plafonné à 2 % des crédits ouverts sur le titre des dépenses de personnel par la loi de finances de l'année sur le programme émetteur et sur le programme récipiendaire du transfert<sup>25</sup>. Afin de ne pas être dans

---

<sup>20</sup> Cahier des charges du FTAP.

<sup>21</sup> En LFI pour 2019, 80 % des AE et des CP ouverts au titre du programme 351 étaient des crédits de titre 2.

<sup>22</sup> En application de l'article 12 de la LOLF, lorsqu'un projet est porté par un programme ne relevant pas du même ministère que le programme portant les crédits, un décret de transfert est pratiqué. Lorsqu'un projet est porté par un programme du même ministère, un décret de virement est réalisé.

<sup>23</sup> Décret n° 2019-1134 du 5 novembre 2019 portant transfert de crédits.

<sup>24</sup> Décret n° 2019-1240 du 26 novembre 2019 portant transfert de crédits.

<sup>25</sup> Article 12 de la LOLF.

l'impossibilité de financer certaines dépenses de personnel de lauréats relevant du périmètre du ministère de l'action et des comptes publics, ministère sous l'autorité duquel est placée la direction du budget, les crédits du titre 2 ouverts sur le programme 349 ont été surbudgétisés.

Le programme 351 a quant à lui été amené à sélectionner, au titre du FAIRH, le projet d'accompagnement du volet ressources humaines de la restructuration de la DGFIP, direction relevant du même ministère que la DGAFP. Le besoin de financement des dépenses de titre 2 de ce projet s'établissait à 6,5 M€ pour 2019. Ce montant dépassait largement le plafond de 2 % des crédits de titre 2<sup>26</sup> ouverts sur le programme 351, qui se montait à 0,8 M€. La direction du budget a donc décidé de procéder à une levée de la réserve de précaution du programme 156 porté par la DGFIP, à hauteur du montant financé par le FAIRH<sup>27</sup> (6,82 M€ dont 6,5 M€ de dépenses de titre 2) et de neutraliser l'impact budgétaire de cette décision en majorant à due proportion le montant des crédits du programme 351 annulés en loi de finances rectificative<sup>28</sup>.

Ces contraintes de gestion soulignent les limites du FAIRH et, dans une moindre mesure, du FTAP, dont les dépenses de titre 2 demeurent très modestes en comparaison du reste de ses engagements financiers. Par construction, ces programmes ont plus de difficulté à financer des projets relevant de leur périmètre ministériel. Cette problématique concerne particulièrement le programme 351, car la DGAFP a fait le choix de procéder par décrets de transfert ou de virement pour toutes les dépenses liées aux projets sélectionnés, y compris celles ne relevant pas du titre 2<sup>29</sup>. Il est également à noter que le programme 352 est doté, depuis 2020, de crédits de titre 2 afin de lui permettre de financer les dépenses liées à l'initiative « Entrepreneurs d'intérêt général »<sup>30</sup>, aussi, il sera aussi concerné par cette contrainte.

---

<sup>26</sup> Le programme 351 disposait de 40 M€ de crédits de titre 2 ouverts en LFI pour 2019. Par conséquent, le montant total de crédits pouvant faire l'objet d'un décret de transfert s'établissait à 0,8 M€, soit 2 % de ce montant.

<sup>27</sup> Tamponné n° 21 du 28 novembre 2019.

<sup>28</sup> Sur les 47,1 M€ (AE et CP) de crédits du programme 351 annulés par la loi n° 2019-1270 du 2 décembre 2019 de finances rectificative pour 2019, 6,82 M€ (en AE et en CP) visaient à couvrir la levée de réserve du programme 156.

<sup>29</sup> Deux motifs ont justifié ce choix : la charge de travail qui aurait résulté, pour les équipes de la DGAFP, d'une gestion directe de ces crédits et la volonté de responsabiliser les responsables des programmes supports des projets sélectionnés

<sup>30</sup> Loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020.

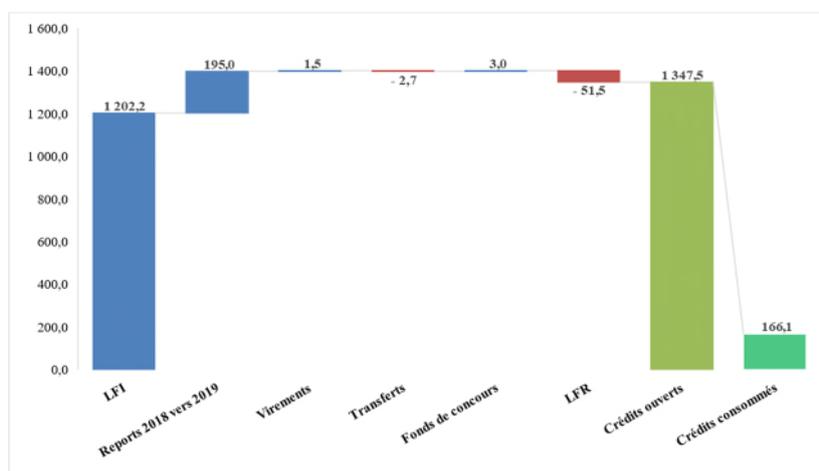
## B - Une sous-consommation ayant entraîné une annulation de crédits en loi de finances rectificative

Seuls 13,8 % des autorisations d'engagement et 17,8 % des crédits de paiement ouverts en LFI pour 2019 ont été consommés.

Une fraction des crédits dont il apparaissait qu'ils ne seraient pas consommés a fait l'objet d'une annulation en loi de finances rectificative (LFR). Ainsi, 51,5 M€ d'AE et 201,2 M€ de CP ont été annulés, au niveau du programme 348 (- 74,1 M€ en CP), du programme 349 (- 4,4 M€ en AE et - 81,1 M€ en CP) et du programme 351 (- 47,1 M€ en AE et en CP). Une fraction des crédits annulés en LFR au titre du programme 349 a toutefois permis, comme indiqué *supra*, de financer le projet lauréat du FAIRH porté par la DGFIP (6,82 M€ en AE et en CP). Le programme 352 a quant à lui fait l'objet d'un abondement de + 1,13 M€ en CP lors de la LFR, du fait d'un niveau de crédits de paiement insuffisant au regard du volume des autorisations d'engagement du programme, ainsi que l'avait souligné le CBCM.

La Cour relève que près des deux tiers des CP ouverts au titre de la mission en LFI pour 2019 ont ainsi été annulés.

Graphique n° 3 : de la LFI à l'exécution (AE, en M€)

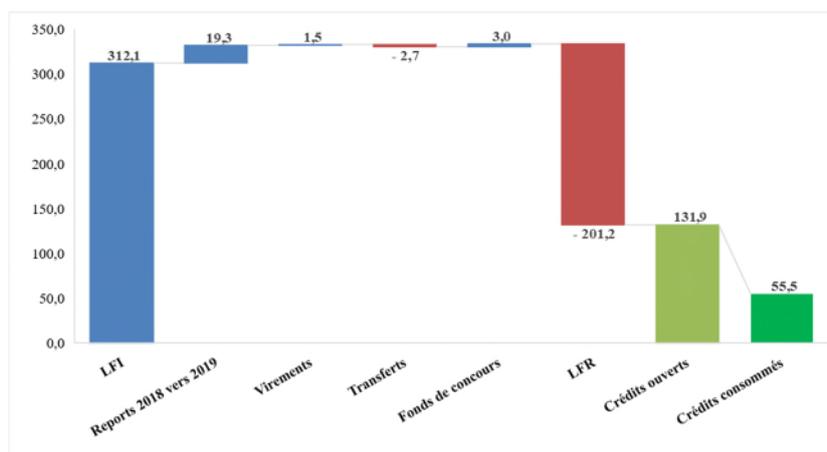


Source : Cour des comptes (données Chorus)

En dépit de ces annulations, les crédits restant n'ont même pas été consommés. En effet, les crédits ouverts à l'issue des mouvements intervenus en gestion et de la LFR, qui s'établissaient à 1,35 Md€ en AE et

à 131,9 M€ en CP, n'ont été consommés qu'à hauteur de 12,3 % en AE et de 42 % en CP.

**Graphique n° 4 : de la LFI à l'exécution (CP, en M €)**



Source : Cour des comptes (données Chorus)

La sous-exécution des crédits de la mission résulte des surbudgétisations en loi de finances initiale, de glissements calendaires imprévisibles et du décalage entre les prévisions initiales des porteurs de projets et leurs besoins de financement réels.

Les hypothèses sur lesquelles reposait la programmation initiale de la mission pour 2019 se sont avérées trop ambitieuses. À la fin de l'année 2019, 4 contrats de transformation portant sur des projets lauréats du FTAP en 2018 n'avaient pas encore été finalisés et seuls 14 des 32 contrats conclus avec les lauréats 2019 avaient été signés<sup>31</sup>. Or, la trajectoire de consommation des crédits impliquait la signature de la totalité des contrats 2018 et d'une très large majorité des contrats 2019. Par ailleurs, les besoins de financement des projets retenus par le FAIRH n'ont été que de 8,96 M€, alors que le fonds avait été doté de 50 M€. Ceci s'explique par les délais

<sup>31</sup> Le délai de signature, qui s'établissait à 188 jours pour le premier contrat signé en 2018, demeure de 96 jours pour le premier contrat signé avec un lauréat de la deuxième session de l'appel à projets 2019. Ceci s'explique notamment par la multiplicité des signataires de ces contrats (porteur de projet, DB, DITP, SG du ministère de rattachement du projet).

liés à l'installation de la gouvernance du FAIRH et à la formalisation des premiers projets<sup>32</sup>.

Des difficultés techniques ont par ailleurs entraîné un glissement calendaire, venant accentuer la sous-exécution des crédits de la mission. La sélection des cités administratives, qui aurait dû s'achever à la fin du premier trimestre 2019 s'est terminée en juillet, du fait des délais nécessaires à la finalisation des dossiers, plus importants qu'anticipés, et de l'inéligibilité d'un projet, qui a nécessité une réallocation des crédits au profit de nouveaux lauréats<sup>33</sup>. Ce glissement a retardé la validation des programmes<sup>34</sup> ainsi que les dates de début des travaux. Un retard d'un à trois trimestres au regard du calendrier initial est anticipé par la DIE.

Enfin, les projets lauréats avaient surestimé leurs besoins de financement. Les premières projections de dépenses transmises par les porteurs de projets à la DIE s'élevaient en 2019 à 288 M€ en AE et 59,2 M€ en CP alors que les besoins réels se sont établis bien en dessous de ces anticipations, à 93,5 M€ en AE et 11,9 M€ en CP. De même, les lauréats 2018 du FTAP dont le contrat de transformation a été signé en 2018 ou en 2019 et qui pouvaient donc mobiliser les crédits du fonds, avaient fait état d'un besoin de financement à hauteur de 43,5 M€ en CP en 2019 qui s'est finalement établi à 35,4 M€. Les lauréats 2019 dont le contrat a été signé cette même année avaient quant à eux anticipé un besoin de financement de 9,25 M€ en 2019 alors que ce dernier a été de 2,1 M€.

Le risque de sous-consommation des crédits de la mission en 2019, que la Cour avait identifié l'an dernier<sup>35</sup>, s'est ainsi matérialisé.

---

<sup>32</sup> La première séance du comité de sélection du FAIRH s'est tenue le 27 juin 2019, mais 8 projets sur 12 ont été sélectionnés au cours du dernier trimestre 2019.

<sup>33</sup> Le projet de rénovation de la cité administrative de Nanterre présentait des performances inférieures aux standards fixés par l'appel à projet. Une réunion interministérielle s'est tenue en juillet 2019 afin d'acter que les travaux liés à ce projet ne seraient pas financés et que les crédits libérés seraient redistribués à six autres projets placés sur liste d'attente.

<sup>34</sup> La DIE valide les programmes des projets lauréats pour vérifier le maintien des performances projetées et la bonne prise en compte des recommandations et des réserves formulées lors de la sélection. À la fin 2019, seuls 10 des 39 projets lauréats avaient fait l'objet d'une validation totale de leur programme.

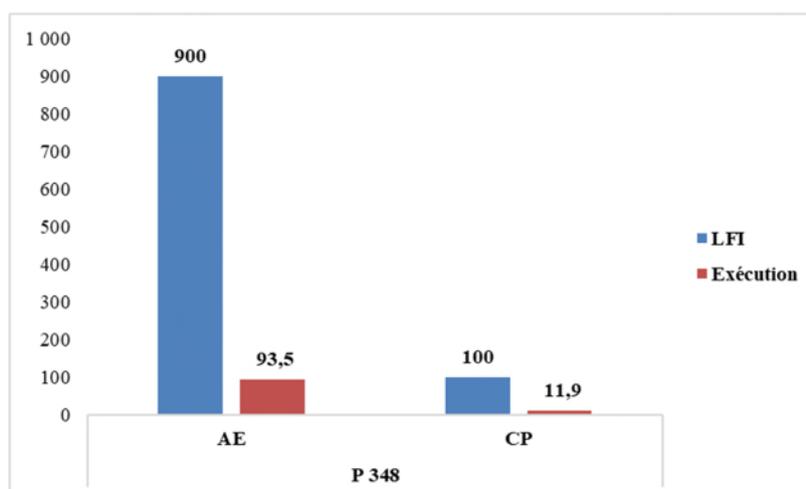
<sup>35</sup> Note d'exécution budgétaire 2018 de la mission *Action et transformation publiques*.

## Chapitre II

### Points d'attention par programme

#### I - Programme 348 – *Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupants*

Graphique n° 5 : écart entre les crédits ouverts en LFI pour 2019 et les crédits consommés



Source : Cour des comptes (données Chorus)

#### A - Un retard dans la montée en charge du programme

Les retards pris par les projets lauréats, sous le double effet d'une procédure de sélection plus longue qu'anticipée et de la nécessité, pour la DIE, de retravailler avec certaines équipes afin de s'assurer que leur projet s'inscrirait bien dans l'enveloppe initialement prévue, ne seront pas rattrapables avant le terme prévu, fin 2022. Un calendrier plus réaliste aurait pu être privilégié, anticipant notamment d'éventuels retards lors de

la sélection, compte-tenu du nombre de projets à examiner et de leur complexité.

Si l'objectif d'un engagement de l'ensemble des AE (1 Md€) d'ici 2022 a été conservé, le décaissement des CP devrait quant à lui s'échelonner jusqu'en 2023 où des paiements de 140 M€ sont attendus. Ce calendrier pourrait encore glisser en cas de nouveaux retards lors du déroulement des travaux ou, en amont, au stade de la validation des programmes. En 2019, seuls 10 des 39 programmes des projets lauréats avaient fait l'objet d'une validation définitive<sup>36</sup>.

### Schéma n° 1 : Évolution du calendrier



Source : DIE, traitement Cour des comptes

La validation du programme est nécessaire au déblocage des crédits et cette étape peut être longue, notamment lorsque les performances du projet se situent en deçà de ce que le préprogramme pouvait laisser supposer ou lorsque le projet doit être recalibré en raison d'un coût supérieur au montant de financement qui lui avait été accordé. Cette étape doit faire l'objet d'une attention particulière afin de garantir le respect de l'enveloppe limitative allouée au programme. En effet, le CBCM, même s'il avait validé sans réserve les documents prévisionnels de gestion du programme 348, avait toutefois invité les responsables du programme à apporter « une attention particulière [...] à la maîtrise du dépassement des coûts, qui constitue le risque le plus important du programme »<sup>37</sup>. Le retard

<sup>36</sup> Les projets ont été sélectionnés au stade du préprogramme.

<sup>37</sup> Note du CBCM des ministères économiques et financiers à la directrice de l'immobilier de l'État (22 mars 2019).

pris lors de la phase de validation des programmes, qui est toujours en cours, ne pourra cependant être rattrapé.

Par ailleurs, le montant toutes dépenses confondues validé pour chaque projet inclut une sous-enveloppe permettant de financer d'éventuels surcoûts, liés aux révisions et aux actualisations de prix ainsi qu'aux aléas<sup>38</sup>. Le choix a été fait par la DIE de gérer ce risque au niveau central. Ainsi, les crédits liés à ces provisions ne seront pas mis à disposition des porteurs de projet et seront conservés au niveau du programme 348. Cela permettra à la DIE de procéder à d'éventuels redéploiements dans l'hypothèse où certains projets n'auraient pas eu besoin de consommer l'intégralité de cette provision et où d'autres auraient des besoins de financement supérieurs aux montants provisionnés.

## **B - Un recours aux marchés globaux de performance plus modeste qu'escompté**

Seuls 12 projets<sup>39</sup> seront pilotés par le biais d'un marché global de performance (MGP). Un projet fera l'objet d'un marché de conception-réalisation et les 26 autres lauréats, soit les deux tiers des projets sélectionnés, s'inscriront dans le cadre du droit commun, issu de la loi MOP<sup>40</sup>.

Institué en 2016 par l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, le MGP permet à l'acheteur d'associer l'exploitation ou la maintenance à la conception ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. L'atteinte des engagements de performance mesurables est alors prise en compte pour la modulation de la rémunération des prestations d'exploitation ou de maintenance du marché global<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Ce montant dépend des caractéristiques du projet.

<sup>39</sup> Il s'agit des projets liés aux cités administratives de Toulouse, Nantes, Orléans, Nancy, Lille, Strasbourg, Colmar, Mulhouse, Lyon, Amiens, Albi et Toulon.

<sup>40</sup> Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

<sup>41</sup> Article R.2171-2 du code de la commande publique.

### **Les cités administratives lauréates**

La liste des 39 cités administratives sélectionnées a été finalisée en juillet 2019, à l'issue d'un processus de sélection par la CNIP qui avait débuté en novembre 2018<sup>42</sup>. Les projets lauréats, consistant en des opérations de rénovation de cités existantes (35 projets) ou de reconstruction (4 projets), ont un coût prévisionnel estimé à 988,7 M€<sup>43</sup>, intégralement supporté par le programme 348. Ils se caractérisent par leur grande hétérogénéité, le plus coûteux étant un projet de construction neuve ayant nécessité l'octroi d'un financement de 149,4 M€ et le moins onéreux consistant en des travaux de rénovation dont le coût s'établit à 736 000 €.

Une économie annuelle de 41,6 M€ est attendue au titre de ces projets, sous l'effet conjugué de l'amélioration des performances énergétiques des bâtiments et de l'optimisation des surfaces occupées.

Le nombre de projets lauréats qui feront l'objet d'un MGP est largement inférieur aux prévisions de la DIE. Ceci s'explique par le fait que certains projets, plus modestes en termes d'ampleur et d'enjeu, n'auraient pas gagné à bénéficier de ce type de procédure et que plusieurs équipes locales ont préféré s'orienter vers une solution plus classique, car elles estimaient ne pas suffisamment maîtriser la procédure du MGP.

## **C - L'évolution des objectifs et des indicateurs de performance ne prend que partiellement en compte la recommandation de la Cour**

La recommandation formulée l'an passé par la Cour de rapprocher, dans les PAP et les RAP, les indicateurs de performance des outils de pilotage ministériels pour renforcer leur cohérence avec les objectifs de la mission, n'a été que partiellement mise en œuvre au titre de ce programme.

La Cour avait relevé que les deux indicateurs du programme ne répondaient pas aux exigences fixées par la loi organique relative aux lois de finances. Les modalités d'évaluation de la performance du programme reposaient en effet principalement sur une logique d'évaluation *ex post*, la performance énergétique des cités administratives ne pouvant être évaluée

<sup>42</sup> 20 projets ont été retenus par la CNIP entre fin novembre 2018 et mi-février 2019, 13 projets ont été sélectionnés en mai 2019 et 6 projets en juillet. Ces six derniers projets lauréats ont bénéficié de l'inéligibilité d'un projet qui avait été présélectionné.

<sup>43</sup> À ce montant s'ajoute une prise en charge de 5 M€ au titre des études du projet initialement présélectionné mais dont les performances n'ont finalement pas permis de le retenir. Les travaux liés à ce projet ne seront en revanche pas pris en charge par le programme.

avant la fin des travaux. L'indicateur d'avancement des projets, qui appréciait la consommation des AE votées en loi de finances avait également été jugé non conforme à la démarche de performance car il ne fournissait pas d'information sur l'avancement effectif des projets ni n'incitait à une bonne gestion des deniers publics.

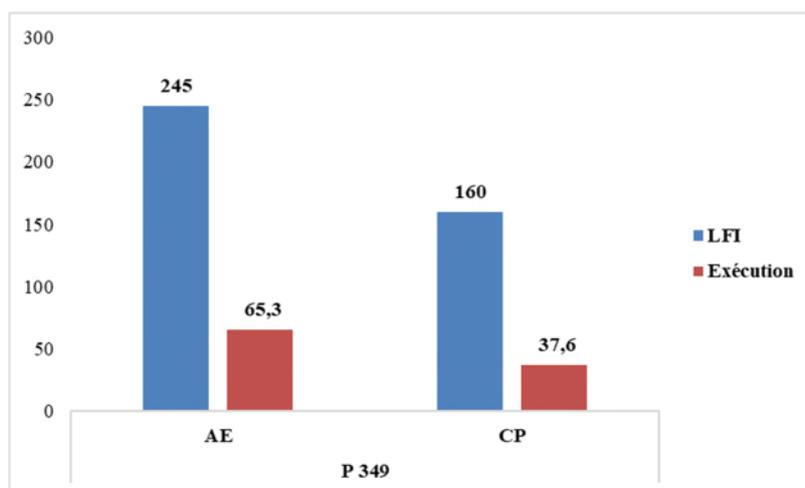
En dépit d'une évolution de la maquette du volet performance du PAP 2020, les nouveaux indicateurs demeurent des indicateurs de résultat, dont l'atteinte ne pourra être connue qu'à l'issue des opérations de construction et de rénovation. Aucun des nouveaux indicateurs ne porte sur l'avancement des projets, l'indicateur relatif à la consommation des AE ayant été supprimé mais non remplacé par un indicateur alternatif.

**Tableau n° 1 : évolution des objectifs et des indicateurs de performance du programme**

	LFI pour 2018 et pour 2019	LFI pour 2020	
<i>Objectifs de performance</i>	1. Optimiser le parc immobilier	1. Assurer la transition énergétique dans le cadre de la politique immobilière de l'État	2. S'assurer de l'efficacité des projets financés
<i>Indicateurs de performance</i>	1.1. Performance énergétique des cités administratives qui font l'objet d'une rénovation 1.2. Avancement des projets : consommation des autorisations d'engagement votées en loi de finances	1.1. Économie d'énergie attendue 1.2. Optimisation de la surface occupée	2.1. Efficacité énergétique – coût du kWh économisé

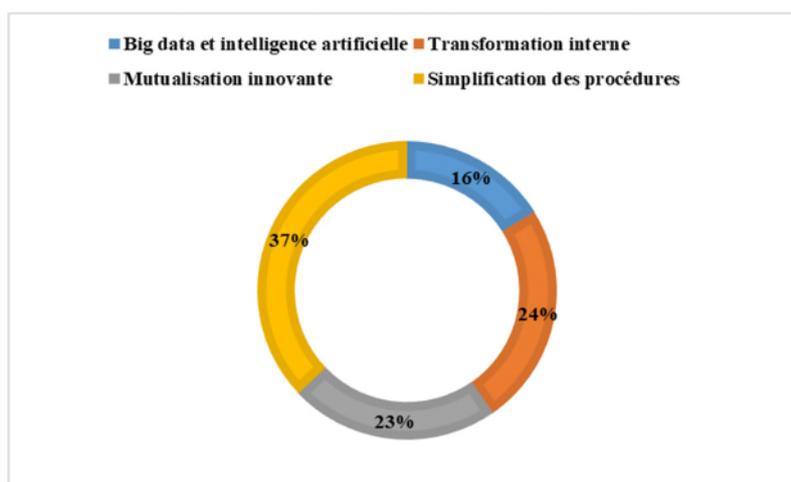
## II - Programme 349 – *Fonds pour la transformation de l'action publique*

Graphique n° 6 : écart entre les crédits ouverts en LFI pour 2019 et les crédits consommés



Source : Cour des comptes (données Chorus)

Graphique n° 7 : thématiques des projets lauréats 2018 et 2019



Source : DITP, traitement Cour des comptes

Les deux appels à projets lancés en février et juin 2018 ont permis d'identifier 31 projets lauréats<sup>44</sup>, présentant un coût total d'environ 400 M€ dont 190 M€ seront pris en charge par le FTAP.

#### **Exemples de projets lauréats du FTAP<sup>45</sup>**

Le projet « Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes », porté par la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) vise, grâce à l'exploration de données et à l'intelligence artificielle, à améliorer l'efficacité du contrôle fiscal en optimisant le ciblage des dossiers à contrôler.

Le ministère de la santé a présenté le projet « Health Data Hub ». Cette plateforme des données de santé élargira les possibilités d'exploitation des données de santé, en particulier à des fins de recherche et pourra bénéficier tant aux professionnels de santé qu'aux associations de patients et aux structures en charge du pilotage du système de santé.

Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) souhaite élargir son offre de services aux collectivités territoriales et à la société civile. Le projet « Cerem'Avenir » permettra notamment la création d'un référentiel de la route en trois dimensions, la numérisation des publications du CEREMA et la mise en place de nouveaux outils de travail collaboratifs et dématérialisés.

Le projet « Ligne directe France Services », porté par la préfecture de Charente-Maritime, prendra la forme d'une plateforme téléphonique proposant aux usagers une offre de service globale à des horaires décalés (18h-22h). Des agents accompagneront les usagers en difficulté dans le cadre de leurs démarches administratives et ils s'engageront à leur apporter une réponse dans les 72 heures.

En 2019, le choix a été fait, pour des raisons de lisibilité, d'un appel à projets unique, comportant deux sessions, la première ayant été clôturée fin mars et la seconde fin juin. L'enveloppe totale allouée aux 32 projets lauréats de cet appel à projets est de 161 M€ pour un coût total des projets d'environ 300 M€. Au total, 351 M€ seront donc octroyés par le FTAP aux lauréats sur la durée totale de leur projet.

<sup>44</sup> Initialement, 33 projets avaient été retenus, mais 2 ont été abandonnés depuis.

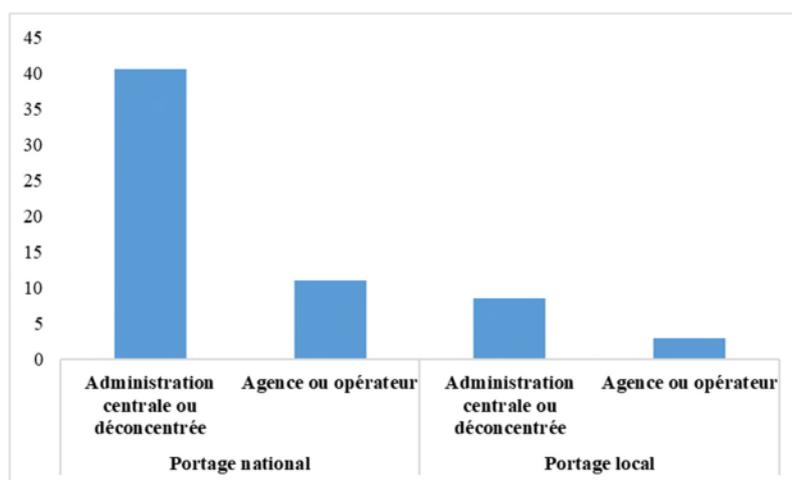
<sup>45</sup> *Bibliothèque des projets lauréats du FTAP*, DITP.

## A - Une montée en puissance des projets locaux et une surreprésentation, au niveau national, du ministère de l'action et des comptes publics

Le faible nombre de lauréats portant des projets locaux en 2018<sup>46</sup> a conduit, en 2019, à un abaissement du seuil minimum de coût global pour ce type de projets à 200 000 €, au lieu de 500 000 € initialement.

Néanmoins, cette modalité n'est pas apparue déterminante, le coût moyen des projets locaux sélectionnés en 2019 dépassant largement ce seuil et s'établissant à 2,4 M€. Sur les 10 projets lauréats en 2019 et portés par des acteurs locaux<sup>47</sup>, un seul présentait un coût inférieur au seuil initial de 500 000 €<sup>48</sup>. Il semble que le renforcement des actions de communication à destination des administrations déconcentrées ait davantage eu d'effet que l'abaissement du seuil d'éligibilité.

**Graphique n° 8 : ventilation des projets lauréats 2018 et 2019 par nature du porteur**



Source : direction du budget, traitement Cour des comptes

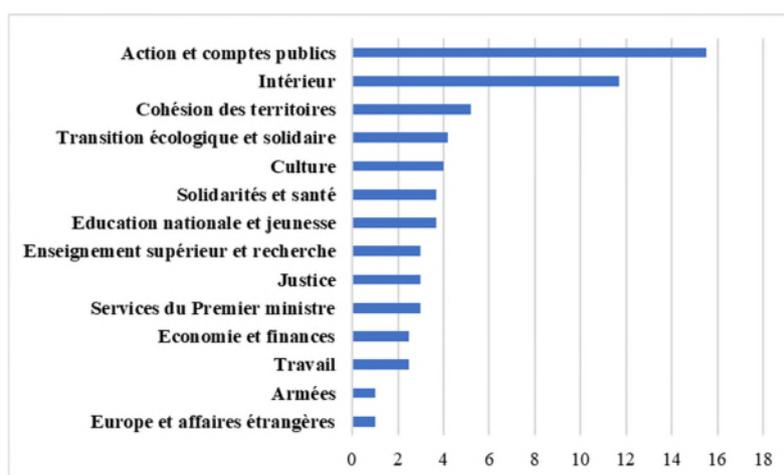
<sup>46</sup> Seuls deux projets locaux avaient été sélectionnés au titre du FTAP en 2018.

<sup>47</sup> Neuf projets sont portés par des acteurs locaux (préfectures de région ou de département, administrations déconcentrées, ARS, universités) et un projet est porté à la fois par le ministère des Outre-mer et par la préfecture de Guyane.

<sup>48</sup> Il s'agit du projet de la direction départementale des territoires des Vosges, de construction d'un SI partagé et territorialisé.

Au niveau national, la surreprésentation des projets relevant du périmètre du ministère de l'action et des comptes publics en 2018<sup>49</sup> s'est renforcée en 2019<sup>50</sup>. Enfin, en dépit d'une diversification des périmètres des porteurs de projets, aucun projet lauréat ne concerne le sport et certains ministères continuent d'être peu représentés<sup>51</sup>.

**Graphique n° 9 : ventilation des projets lauréats 2018 et 2019 par périmètre ministériel**



Source : direction du budget, traitement Cour des comptes

## B - Un critère d'économies assoupli

Parmi les critères d'éligibilité au FTAP, celui des économies permises par le projet a été précisé. Le cahier des charges du premier appel à projets fixait ainsi une « *cible de rendement d'un euro pérenne d'économies trois ans après l'investissement d'un euro* ». Il est désormais précisé que « *si cette cible n'est pas atteinte, le rapport entre le montant demandé au FTAP et le cumul des économies sur la période 2020-2023 sera étudié et donnera lieu à une appréciation au cas par cas* »<sup>52</sup>.

<sup>49</sup> 7 projets lauréats sur 33 projets sélectionnés en 2018 relevaient de ce périmètre.

<sup>50</sup> 8 projets lauréats sur 33 projets sélectionnés en 2019 relevaient de ce périmètre.

<sup>51</sup> Les périmètres de l'Europe et des affaires étrangères et des armées ne sont chacun concernés que par un seul projet.

<sup>52</sup> Cahier des charges du 4<sup>ème</sup> appel à projets du FTAP.

Ce critère, qui est intégré aux indicateurs de suivi et de résultats des contrats de transformation, fait l'objet d'un suivi en exécution, ce qui témoigne de l'attention apportée par la direction du budget à l'impact des projets en termes d'économies générées.

Pendant, la Cour relève que l'évolution de la définition de ce critère, qui était pourtant au cœur de la démarche du FTAP, en limite de fait la portée.

Enfin, le montant d'économies pérennes liées aux projets sélectionnés par le FTAP est susceptible de fluctuer fortement, deux projets concentrant à eux seuls plus de la moitié des économies attendues au titre des lauréats 2019<sup>53</sup>, renforçant la volatilité de cette prévision.

### **C - Un besoin de financement des lauréats au-delà de 2022 qui va décaler la date d'extinction du programme**

Les dépenses prévisionnelles des lauréats 2018 du FTAP pour l'année 2019, estimées à 100 M€ en CP<sup>54</sup>, se sont établies à 35,4 M€. Cette moindre consommation n'a pas été compensée par les besoins des lauréats 2019, dont les projets n'ont induit une dépense que de 2,1 M€ en CP, pour un besoin prévisionnel qui avait été budgétisé à hauteur de 55 M€<sup>55</sup>.

Le retard dans la trajectoire de montée en charge du programme fait peser un risque significatif de décalage d'une partie des décaissements au-delà de 2022. Ainsi, la clé d'ouverture des crédits de paiement au titre des projets nouveaux a été modifiée dans le cadre du PAP 2020, pour intégrer le fait que les dépenses liées aux projets ne s'étaleraient plus sur trois ans, mais sur quatre ans en moyenne. 14,3% des paiements liés aux futurs projets lauréats de 2020 sont ainsi attendus au titre des années 2023 et suivantes. Ce décalage calendaire conduit à poser la question du caractère non pérenne du programme au-delà de 2022, sa disparition ne pouvant intervenir avant le terme de l'ensemble des engagements financiers du FTAP.

Par ailleurs, en 2020, dans le cadre des procédures de réallocation proposées par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), 20 M€ de CP ont été réalloués depuis le FTAP, du fait de sa montée en charge plus lente qu'initialement anticipée, vers l'initiative 26 du GPI

<sup>53</sup> PAP de la mission *Action et transformation publiques* pour l'année 2020.

<sup>54</sup> Projet annuel de performance 2019 de la mission *Action et transformation publiques*.

<sup>55</sup> Projet annuel de performance 2019 de la mission *Action et transformation publiques*.

« Stimuler la transformation des filières agricoles et agroalimentaires »<sup>56</sup>. Il n'a pas été précisé si cette réallocation aurait pour effet de diminuer à due proportion l'enveloppe de 700 M€ dont est doté le FTAP, ce qui aurait un impact sur le montant des financements pouvant être accordés aux futurs lauréats.

## D - Un pilotage par la performance perfectible

La Cour avait relevé en 2018 que les objectifs et les indicateurs de performance du programme étaient incomplets. Il avait été souligné que le sous-indicateur de « taux de sélectivité des projets » n'était pas un objectif de gestion, une moindre sélectivité ne traduisant pas nécessairement une perte d'efficacité du programme. Le sous-indicateur « délai d'instruction moyen des projets à compter de l'accusé de réception des dossiers complets par le comité de sélection » apparaissait quant à lui trop étroit car il n'incluait pas les délais de négociation et de signature des contrats de transformation, alors que cette étape se trouvait à l'origine de la sous-consommation des crédits du programme.

La direction du budget n'a pas fait évoluer ces indicateurs, considérant, pour le sous-indicateur relatif au délai d'instruction, que la phase de contractualisation étant partagée entre différentes administrations et avec les lauréats, il n'aurait pas été pertinent de faire porter la responsabilité de son atteinte sur le seul responsable de programme. La Cour estime néanmoins nécessaire d'ajouter au délai d'instruction le délai de contractualisation, considérant qu'il revient à la direction du budget, en tant que chef de file, de s'assurer du respect de ces deux composantes.

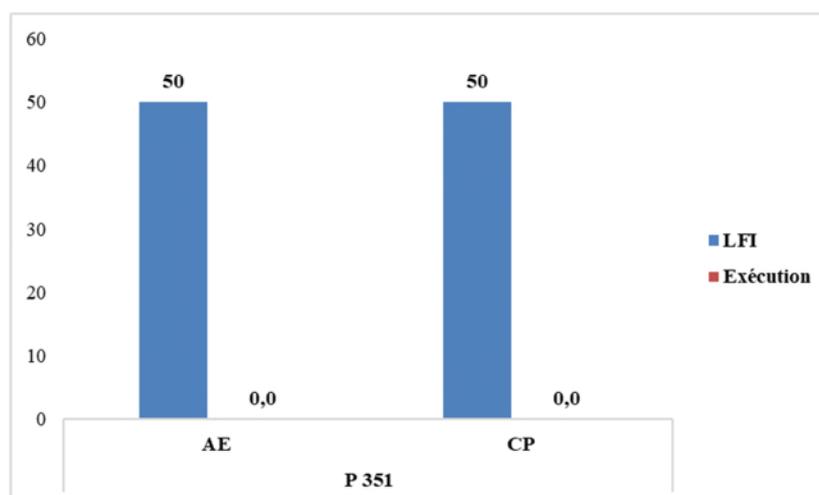
La Cour avait aussi souligné la nécessité de doter le programme d'indicateurs liés à la réalisation des projets, sur le modèle des indicateurs d'avancement figurant dans le tableau de bord partagé entre chaque porteur de projet, la DB et la DITP. Ces indicateurs, portant notamment sur le respect du calendrier des projets, n'ont pas été intégrés aux indicateurs de performance du programme.

---

<sup>56</sup> Annexe au projet de loi de finances pour 2020 *Grand plan d'investissement*.

### **III - Programme 351 – Fonds d'accompagnement interministériel Ressources humaines**

**Graphique n° 10 : écart entre les crédits ouverts en LFI pour 2019  
et les crédits consommés<sup>57</sup>**



Source : Cour des comptes (données Chorus)

Le comité de sélection du FAIRH a retenu 12 projets en 2019<sup>58</sup>. Le total des plafonds de cofinancement notifiés au titre de ces projets est de 11,5 M€ pour l'année 2019 et de 14,5 M€ pour l'année 2020. Un financement total de 8,96 M€ a été apporté en 2019 par le FAIRH aux projets lauréats, par des décrets de transfert ou de virement ainsi que par moindre annulation de crédits pour ce qui concerne le projet de la DGFIP.

À la différence des programmes 348 et 349, qui bénéficient d'une enveloppe limitative de crédits sur la période 2018-2022 et qui ont vocation à s'éteindre dès lors que cette dernière aura été consommée, le programme

<sup>57</sup> Le programme 351 ne consomme pas directement les crédits qui lui sont alloués et a recours à des décrets de transfert ou de virement pour abonder les programmes budgétaires supports des projets lauréats. Sa consommation de crédits est donc, par construction, nulle.

<sup>58</sup> À la suite de sa première réunion au mois de juin 2019, le comité de sélection du FAIRH a retenu trois projets de transformation, puis un quatrième en août. Cinq projets ont été retenus en octobre et trois en novembre.

351 n'est pas contraint par une enveloppe pluriannuelle et n'a jamais été explicitement considéré comme un programme non pérenne.

## **A - Un fonds dont la valeur ajoutée n'est pas avérée**

L'annonce de la création du FAIRH est intervenue en octobre 2018<sup>59</sup>. Le niveau ambitieux des crédits ouverts au titre de ce programme en 2019 (50 M€ en AE et en CP) a rendu nécessaire une identification rapide des premiers lauréats. Le délai d'instruction moyen, qui s'établit à un peu plus de 10 jours, apparaît rapide, notamment au regard des enjeux importants en termes de transformation qu'emportent certains des projets soumis au FAIRH. À titre de comparaison, le délai moyen d'instruction des projets par le comité de sélection du FTAP était de 54,5 jours en 2018 et de 71 jours<sup>60</sup> en 2019.

L'examen des dossiers dès leur réception explique en partie cet écart. En effet, les projets reçus par le FTAP sont concentrés sur deux périodes de l'année, ce qui induit des délais incompressibles d'instruction. La préparation des candidatures en amont de leur dépôt, grâce au dialogue entre la DGAFP et les porteurs de projets, peut également expliquer en partie la brièveté des délais d'instruction du FAIRH. Il est aussi possible que les objectifs ambitieux de consommation de crédits assignés au programme aient pu contribuer à cette dynamique.

Il est à noter que le seul indicateur de performance du programme porte sur le délai d'instruction des projets. La Cour relève l'absence d'indicateurs portant sur l'avancement des projets ou sur leur valeur ajoutée, qui rend complexe l'évaluation de l'efficacité et de la performance du programme.

## **B - Des projets qui pourraient être identifiés et financés sans l'intervention du FAIRH**

La totalité des projets soumis au comité de sélection du FAIRH en 2019 a été acceptée. Cette très faible sélectivité s'explique notamment par le travail conduit par la DGAFP, qui a permis d'identifier des porteurs de projets ou, au contraire, de dissuader certains candidats, dont les projets n'entraient pas le cadre du FAIRH, de déposer un dossier.

---

<sup>59</sup> La création du FAIRH a été annoncée lors du 2<sup>ème</sup> Comité interministériel de la transformation publique (CITP), qui s'est réuni le 29 octobre 2018.

<sup>60</sup> Le délai supérieur constaté en 2019 s'explique notamment par le fait que l'instruction de la deuxième session a débuté lors des congés estivaux.

### **L'agence d'accompagnement à la reconversion professionnelle des agents de l'État**

Le comité interministériel de la transformation publique (CITP) d'octobre 2018 a décidé que l'État allait se doter « *d'une fonction dédiée à la reconversion et la mobilité de ses agents* »<sup>61</sup>. Confiée à la DGAFP, elle reposera sur une structure centrale de coordination légère et sur les plateformes régionales RH existantes renforcées pour assumer leurs nouvelles missions. À moyen terme, il est prévu que cette fonction puisse prendre la forme d'une agence, qui « *pourra notamment s'appuyer sur le fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines* »<sup>62</sup>. Cependant, l'articulation de cette future agence avec le FAIRH reste à préciser.

En effet, la préfiguratrice de l'agence a, dès sa nomination, été intégrée au comité de sélection du FAIRH<sup>63</sup>. Lorsque l'agence sera créée, son directeur ou sa directrice sera également membre de ce comité. Il semblerait donc que la gouvernance du fonds ait vocation à demeurer inchangée. Dans ce contexte, l'agence définirait les grandes orientations en termes de reconversion et de mobilité et accompagnerait les projets des administrations, tout en ne disposant pas de leviers financiers à sa main.

La DGAFP apparaît donc en capacité d'identifier les projets les plus pertinents en dehors du cadre du FAIRH, grâce à ses échanges réguliers avec les administrations, ce qui peut conduire à s'interroger sur la pertinence du maintien d'un programme particulier pour le repérage et le financement du volet ressources humaines des projets de restructuration et de transformation publiques. Ces projets pourraient être identifiés par la DGAFP ou, lorsqu'elle sera créée, par l'agence d'accompagnement à la reconversion professionnelle des agents de l'État, et faire l'objet d'un financement par abondement de leurs programmes budgétaires support en LFI ou en LFR.

Cette solution nécessiterait de disposer d'une visibilité suffisante sur le coût des projets à financer afin d'intégrer ces dépenses dès la budgétisation initiale. Néanmoins, le risque de surbudgétisation apparaît limité et maîtrisable et il demeure modeste en comparaison des avantages d'une allocation directe des crédits aux porteurs de projets, sans intermédiaire. En cas d'insuffisance des crédits en LFI, il demeurerait possible aux responsables des programmes concernés de dégager les

<sup>61</sup> Dossier de presse du 2<sup>ème</sup> CITP (29 octobre 2018).

<sup>62</sup> Lettre de mission adressée à Mme Bénédicte Le Delay, préfiguratrice de cette future agence (5 juillet 2019).

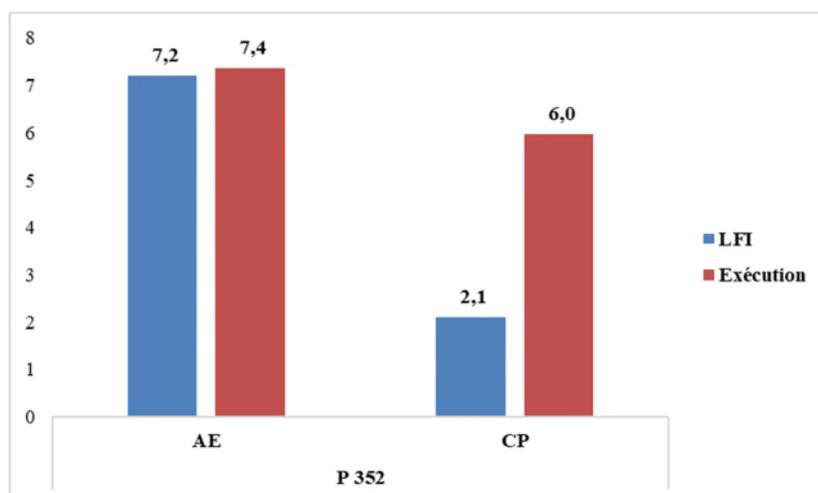
<sup>63</sup> Lettre de mission adressée à Mme Bénédicte Le Delay, préfiguratrice de cette future agence (5 juillet 2019).

ressources nécessaires en gestion ou, dans l'hypothèse où cela ne serait pas envisageable, de bénéficier d'un abondement en LFR. En conséquence, la Cour recommande la suppression du programme 351 dont l'utilité n'apparaît pas avérée et les modalités de fonctionnement se révèlent inadaptées.

**Recommandation n° 1** : supprimer le programme 351 (recommandation nouvelle) (DGAFP).

#### IV - Programme 352 – *Fonds d'accélération des start-up d'État*

**Graphique n° 11** : écart entre les crédits ouverts en LFI pour 2019 et les crédits consommés<sup>64</sup>



Source : Cour des comptes (données Chorus)

<sup>64</sup> 7,3 M€ de crédits de paiement ont été ouverts au titre du programme : 2,1 M€ ont été ouverts en LFI pour 2019, 1,1 M€ sont issus d'un report de fonds de concours au titre de 2018, 3 M€ proviennent d'un fonds de concours et 1,1 M€ ont été ouverts en LFR.

## **A - Un appel à projets dont la cible a été ajustée en cours d'année 2019**

Les projets lauréats du FAST en 2019 bénéficieront d'un soutien de 0,83 M€ pour un coût total des projets de 1,75 M€. Le premier appel à projets était destiné aux projets en phase d'amorçage ou en phase d'accélération<sup>65</sup> et le second appel aux projets en phase d'accélération<sup>66</sup>.

### **Les projets lauréats du FAST**

Le premier appel à projets du FAST, lancé en avril 2019, a permis de sélectionner, parmi 39 candidatures, 3 lauréats, tous en phase d'amorçage. Le projet de l'académie de Metz-Nancy va permettre de développer un service en ligne de demande d'aménagements de scolarité et d'examens à destination des étudiants en situation de handicap. La communauté d'agglomération de Pau-Béarn-Pyrénées va développer une plateforme numérique pour faciliter le déploiement de composteurs collectifs. Enfin, la région Grand Est souhaite créer une plateforme de mise en relation entre demandeurs d'emploi et entreprises, permettant d'identifier en amont de son embauche les besoins de formation du postulant.

Le second appel à projets, ouvert en octobre 2019, a abouti à la sélection de 4 lauréats, tous en phase d'accélération, sur un total de 22 candidatures. Un consortium de collectivités territoriales va pouvoir généraliser une initiative permettant de réduire le nombre de rendez-vous annulés dans les maisons départementales des solidarités. Le ministère de la transition écologique et solidaire souhaite faire changer d'échelle une initiative portant sur la gestion en ligne de leurs déchets dangereux par les entreprises. La chambre des métiers et de l'artisanat des Hauts-de-France souhaite perfectionner son outil de mise en relation entre apprentis, stagiaires et employeurs. Enfin, le ministère de l'éducation nationale pourra enrichir son réseau social « Classe à 12 », destiné aux échanges de pratiques entre professionnels enseignant en classes dédoublées.

<sup>65</sup> Cahier des charges de l'appel à projets n°1 du FAST

<sup>66</sup> Cahier des charges de l'appel à projets n°2 du FAST

## **B - Un programme dont la création n'a qu'une valeur ajoutée limitée et qui vise avant tout à rendre plus visibles les financements destinés aux start-up d'État**

Le programme 352 devient le nouveau support budgétaire de la mission « incubateur de services numériques ». Les projets lauréats du FAST en 2019 représentent une part minoritaire des crédits consommés au titre du programme, plus de 95% des AE et des CP consommés ayant permis de financer des projets n'entrant pas dans le cadre de ces nouveaux appels à projets mais relevant de l'activité ordinaire de la mission « incubateur de services numériques ». En outre, les projets financés au titre des appels à projets 2019 du FAST présentent des similitudes fortes avec les projets habituellement soutenus par la mission « incubateur de services numériques ».

Il apparaît ainsi que l'essentiel de l'activité du programme consiste en une reprise d'actions portées auparavant par le programme 129. La valeur ajoutée du portage de ces crédits par un programme spécifique et distinct du programme 129 semble donc limitée. Il serait donc opportun, tant pour des raisons de cohérence que de rationalisation de la maquette budgétaire, de regrouper les actions portées par le programme 352 au sein du programme 129 ou au sein d'un programme poursuivant des objectifs similaires, à l'image du programme 349.

En outre, la création du programme 352 ne s'est pas traduite par l'adoption d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés. Aucun indicateur mesurant l'impact des projets lauréats n'a ainsi été retenu, ne permettant pas de juger pleinement de la valeur ajoutée des projets, tant en termes d'amélioration de la qualité de service rendue aux bénéficiaires que du point de vue de la qualité de travail des agents. Or, l'impact potentiel des projets est un des critères de sélection du FAST et les lauréats sont invités à être transparents, vis-à-vis du public, sur l'impact des services développés. Les projets soutenus par le FAST étant de natures différentes, leurs impacts ne sont pas tous identiques. Cependant, les indicateurs « Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers » et « Part des projets ayant un impact direct sur la qualité de travail des agents », utilisés par le programme 351, pourraient être adaptés au FAST.

**Tableau n° 2 : objectifs et indicateurs de performance retenus  
au titre du PAP pour 2020**

<i>Objectifs de performance</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
<b>1. Favoriser l'émergence de produits numériques utiles aux usagers et aux agents</b>	1.1. Nombre de problèmes investigués par an 1.2. Nombre de produits lancés par an 1.3. Nombre de produits abandonnés par an 1.4. Nombre de produits devenus des services publics à impact national majeur au cours de l'année
<b>2. Développer des méthodes de recrutement innovantes pour résoudre des défis publics</b>	2.1. Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général sélectionnés dans l'année 2.2. Nombre d'entrepreneurs d'intérêt général recrutés dans l'administration à la suite de leur défi 2.3. Nombre d'intrapreneurs formés à la méthode <i>Start-up d'État</i>

De plus, aucun indicateur ne permet d'apprécier l'efficacité du fonctionnement du fonds. Un indicateur portant sur le délai d'instruction des projets, ainsi qu'éventuellement un second sur le délai de contractualisation, pour les projets faisant l'objet d'une convention, pourraient être utilement ajoutés.

Du point de vue de la démarche de performance, les programmes de la mission gagneraient à intégrer des indicateurs liés l'efficacité des procédures de sélection (programme 352), à l'avancement des projets (programmes 348, 349, 351) ainsi que des indicateurs permettant de quantifier leur impact (programmes 351 et 352).

**Recommandation n°2 :** compléter les indicateurs de performance des programmes de la mission Action et transformation publiques afin de mieux mesurer l'efficacité des procédures de sélection, l'avancement des projets financés ainsi que leur impact (recommandation reformulée) (DB, DGAFF, DIE, DINUM, DITP).

## **Annexe n° 1 : Liste des publications récentes de la Cour des comptes en lien avec les politiques publiques concernées par la NEB**

Cour des comptes, *Référé, Bilan de la politique immobilière de l'État*, 30 décembre 2014, 20 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Communication à la Commission des Finances du Sénat, La masse salariale de l'État : enjeux et leviers*, 9 septembre 2015, 150 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport publique thématique, Le programme d'investissements d'avenir : une démarche exceptionnelle, des dérives à corriger*, 2 décembre 2015, 187 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport sur la situation et les perspectives des finances publiques* (pp. 115 à 117 et pp. 155 à 157), juin 2017, 378 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport public annuel 2018*, Tome I. Amplifier la modernisation numérique de l'État, p. 145-164. La documentation française, février 2018, 624 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport public annuel 2018*, Tome II. Les services publics numériques en santé : des avancées à amplifier, une cohérence à organiser, p. 215-231. La documentation française, février 2018, 522 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport sur le budget de l'État en 2017*, Note d'analyse de l'exécution budgétaire, Compte de commerce « Opérations commerciales des domaines », 23 mai 2018, 27 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport publique thématique, La DGFIP, dix ans après la fusion : une transformation à accélérer*, 20 juin 2018, 143 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Certification des comptes de l'État* (pp. 33 à 35), 15 mai 2019, 63 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

Cour des comptes, *Rapport sur la situation et les perspectives des finances publiques* (pp. 105 à 108 et pp. 140 à 141), juin 2019, 147 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

## Annexe n° 2 : suivi des recommandations formulées au titre de l'exécution budgétaire 2018

N° 2018	Recommandation formulée au sein de la note d'exécution budgétaire 2018	Réponse de l'administration	Analyse de la Cour	Appréciation par la Cour du degré de mise en œuvre*
<b>1</b>	<p>Dans les PAP et les RAP, rapprocher les indicateurs de performance des outils de pilotage ministériels pour renforcer la cohérence avec les objectifs de la mission.</p>	<p>La DIE a supprimé, comme l'y invitait la Cour, l'indicateur mesurant le taux de consommation des crédits. Cependant, le décalage entre le calendrier de préparation du budget et celui de la sélection des projets n'a pas permis de lui substituer un indicateur alternatif portant sur l'avancement des projets. Il n'aurait pas été possible, faute de données, de définir des cibles cohérentes en termes de calendrier. L'adoption d'indicateurs de résultat a été privilégiée, orientés vers la performance énergétique et immobilière.</p> <p>La DB n'a pas fait évoluer le volet performance du programme 349. La transformation du sous-indicateur « délai d'instruction moyen des projets » en un sous-indicateur « délai d'instruction et de signature des contrats » aurait fait porter sur la seule DB l'atteinte d'un délai-cible reposant également sur d'autres administrations et sur le porteur du projet lui-même.</p>	<p>Pour ce qui concerne le programme 348, la Cour relève que les données disponibles permettraient, dès le PAP 2021, de construire un indicateur portant sur l'atteinte des cibles de dates de validation des programmes, de fin des consultations, de finalisation des études et de début des travaux. Ces données sont d'ailleurs suivies par la DIE.</p> <p>Pour ce qui relève du programme 349, la Cour estime nécessaire d'ajouter au délai d'instruction le délai de contractualisation, considérant qu'il revient à la direction du budget, en tant que chef de file, de s'assurer du respect de ces deux composantes.</p>	<b>Mise en œuvre incomplète</b>

\* *Totalement mise en œuvre, mise en œuvre en cours, mise en œuvre incomplète, non mise en œuvre, refus, devenue sans objet*

\*\* *recommandations faisant partie du référé n°2017-2207 du 19 juillet 2017.*

## **Annexe n° 3 : liste des projets lauréats du FAIRH**

### **1. Les projets portés par une administration**

**Ministère de l'Intérieur (projet n° 1) :** Ce projet s'inscrit dans le cadre de la création des nouvelles directions départementales interministérielles (DDI) en charge de l'insertion, de la cohésion sociale, du travail et de l'emploi. Il a pour objectif d'accompagner les préfigureurs chargés de définir l'organisation cible de ces DDI par la passation d'un marché d'accompagnement avec un cabinet de conseil.

**Ministère de l'Intérieur (projet n° 2) :** Ce projet concerne la mutualisation en cours de la fonction achat au sein du secrétariat général du ministère, qui a abouti à la création du service des achats, de l'innovation et de la logistique du ministère de l'Intérieur (SAILMI), issu du regroupement de différents services ou portions de service. Cette hétérogénéité conduit à devoir réaliser un audit initial afin de déterminer les besoins et les actions de formation nécessaires aux agents.

**Ministère de l'Intérieur (projet n° 3) :** Ce projet s'inscrit dans le cadre de la mutualisation des fonctions supports au sein de secrétariats généraux communs (SGC) aux DDI et aux préfectures de département. Cette mutualisation entraîne une réorganisation importante en termes de ressources humaines. Le ministère souhaite mobiliser le FAIRH afin de cofinancer la passation d'un marché d'accompagnement qui permettra aux préfigureurs chargés de définir l'organisation cible de ces SGC d'être accompagnés dans le cadre de ce projet.

**Secrétariat général des ministères économiques et financiers :** Le projet déposé dans le cadre du FAIRH porte sur la restructuration partielle des actuels pôles chargés de l'économie, des entreprises et de l'emploi (pôles 3E) des DIRECCTE. Les agents concernés par la réforme relèvent de plusieurs administrations de rattachement et doivent envisager des mobilités au-delà de la sphère de leur direction ou même de leur ministère. Cela suppose la mobilisation de nombreux acteurs, la mise en œuvre d'actions de formation et d'accompagnement ainsi que le déploiement d'outils indemnitaires, à l'image des primes de restructuration de service ou des indemnités de départ volontaire.

**Direction générale des finances publiques (DGFIP) :** La DGFIP souhaite moderniser son réseau afin d'offrir à la fois un meilleur service aux usagers et de meilleures conditions de travail à ses agents, dans une logique de « déconcentration de proximité ». Il s'agit notamment pour elle de définir de manière partenariale une nouvelle carte d'implantation dans

les territoires et d'améliorer les prestations offertes aux collectivités territoriales et aux élus.

## **2. Les projets portés par une agence ou un opérateur**

**Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS) :** L'agence s'est engagée dans un projet de transformation, qui doit lui permettre de faire évoluer sa méthodologie de contrôle, de digitaliser sa production et de mieux répartir ses moyens humains, tant du point de vue fonctionnel que territorial.

**Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) :** Le CEREMA a pour ambition de réorienter son activité, qui serait recentrée sur l'expertise publique de second niveau et d'enrichir son offre commerciale, notamment à destination des acteurs locaux. L'établissement souhaite également faire évoluer son modèle organisationnel, pour le rendre plus réactif et matriciel.

**Météo France :** Météo France est actuellement engagé dans un plan de transformation qui devrait notamment aboutir à un resserrement de ses implantations territoriales. Ce plan est assorti d'une baisse des effectifs de l'établissement et nécessite un fort accompagnement RH afin d'en garantir la bonne mise en œuvre tout en limitant les effets subis par les agents, notamment en termes de mobilités contraintes.

**Office français de la biodiversité (OFB) :** La création de l'OFB au 1<sup>er</sup> janvier 2020 résulte de la fusion de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS) et de l'Agence française pour la biodiversité. Cette fusion entraîne notamment une évolution des missions et des emplois des agents des deux établissements regroupés et un plan de réduction des implantations.

**Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) :** L'IFCE est engagé dans un plan d'accompagnement personnalisé (PAP) de ses agents. Ce PAP vise à accompagner le personnel dans le cadre de la restructuration en cours au sein de l'établissement, qui devrait permettre à l'IFCE de recentrer son activité et de rationaliser ses implantations géographiques.

**Réunion des musées nationaux – Grand Palais (Rmn-GP) :** la Rmn-GP doit engager un repositionnement stratégique, visant à réaffirmer son rôle comme établissement transversal et innovant au service de tous les musées nationaux et territoriaux. La transformation de la Rmn-GP implique la restauration, la mise aux normes et l'aménagement du Grand Palais et nécessitera que l'établissement ferme pendant une période de trois ans.

Cette évolution importante doit être anticipée afin de traiter l'ensemble des cas des agents concernés.

**Voies Navigables de France (VNF) :** L'établissement est engagé dans une démarche de refonte de son organisation et de modernisation de ses installations, pour développer les systèmes automatisés et le pilotage à distance. Il souhaite, pour accompagner ce changement, professionnaliser sa filière RH pour mieux accompagner les agents concernés par ces évolutions, faire évoluer sa politique de recrutement, développer des parcours internes et faciliter la capitalisation des connaissances et le transfert de savoir.