

# **Contrat d'objectifs et de performance de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France pour la période 2019-2023**

# SOMMAIRE

|   |             |
|---|-------------|
| <b>1. Introduction</b>                                | <b>p.3</b>  |
| <b>2. Contexte et défis à relever</b>                 | <b>p.5</b>  |
| <b>3. Axes stratégiques, objectifs et indicateurs</b> | <b>p.7</b>  |
| <b>4. Plan d'action</b>                               | <b>p.9</b>  |
| <b>5. Modalités de suivi et d'évaluation</b>          | <b>p.17</b> |
| <b>6. Page de contractualisation et de signatures</b> | <b>p.18</b> |
| <b>7. Annexes</b>                                     | <b>p.19</b> |

# 1- Introduction

## Du contexte général

Le rôle et les attentes vis-à-vis de l'Agence de de financement des infrastructures de transport de France (AFITF) ont été clairement précisés par la loi n°2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

**L'Agence sera amenée à mettre en œuvre opérationnellement la traduction financière de ces axes dans les années à venir, en tenant compte de l'impact général sur l'économie et des priorités découlant de la crise sanitaire de la covid-19 avec les actions attendues de l'Agence pour la mise en œuvre du Plan de relance.**

## Des missions de l'Agence

La création de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF) a été décidée lors du Comité interministériel d'aménagement et du développement du territoire (CIADT) du 18 décembre 2003 et a été entérinée par le décret n°2004-1317 du 26 novembre 2004.

Les missions de l'Agence (article R1512-12 du Code des transports) consistent à concourir, dans le respect des objectifs du développement durable et selon les orientations du Gouvernement, au financement :

1. de projets d'intérêt national, international ou ayant fait l'objet d'un contrat de plan entre l'Etat et les régions, portant sur la réalisation ou l'aménagement d'infrastructures routières, ferroviaires, fluviales, portuaires, y compris les équipements qui en sont l'accessoire indissociable, d'ouvrages de défense contre la mer, ainsi que sur la création ou le développement de liaisons ferroviaires, fluviales ou maritimes régulières de transport de fret ;
2. de projets relatifs à la création ou au développement de transports collectifs de personnes, y compris l'acquisition des matériels de transport.

L'objectif premier de l'Agence a été de mettre en œuvre des flux de financements pour les investissements dans les infrastructures de transport que le CIADT avait programmées à l'horizon 2025.

Puis, en 2009, la loi de programmation du Grenelle de l'environnement, dans une perspective de développement durable et de réduction des émissions de gaz à effet de serre, a mis l'accent sur le transport multimodal de fret (autoroutes ferroviaires et maritimes, transport fluvial) et la mobilité des personnes en transports collectifs (extension du réseau ferré à grande vitesse, transports urbains en site propre, matériels roulants des trains d'équilibre du territoire).

Désormais, avec la loi d'orientation des mobilités (LOM), le gouvernement a clairement affiché que les priorités doivent porter sur l'entretien, la sécurisation et la modernisation des réseaux existants (routiers, ferrés, fluviaux) et sur l'amélioration des mobilités du quotidien, en faisant de l'Agence l'exécutrice de la trajectoire financière qui y est inscrite. C'est donc une trajectoire financière pour l'agence de 13,7 milliards d'euros courants qui est prévue sur la période 2019-2023.

De plus, l'Agence est aussi appelée à porter sur cette période la participation qui s'avérera nécessaire de l'Etat au financement de la construction du canal Seine-Nord-Europe.

Par ailleurs, la LOM a pérennisé l'existence du Conseil d'orientation des infrastructures.

**Dans ce cadre stratégique, fixé par le Gouvernement et le Parlement, il convenait de s'assurer de la bonne mise en œuvre opérationnelle des circuits financiers par l'établissement. Ce contrat de performance donne à l'Agence une feuille de route claire**

**en matière de performance de sa gestion, avec des reportings réguliers et qui permette de mesurer la qualité de la gestion opérationnelle de l'AFITF.**

### **Des modes d'intervention de l'Agence**

En matière d'intervention, les conventions de financement de l'Agence portent sur des plans ou programmes (exemple : volet mobilité des CPER, régénération routière) ou sur des projets d'aménagements, conduits soit en maîtrise d'ouvrage classique, soit via des contrats de partenariat. Elles se situent donc sur des échelles de temps de durée variable : un an, quelques années ou beaucoup plus dans le cas des contrats de partenariat (comme pour la LGV Bretagne-Pays-de-la-Loire, ou l'autoroute L2 à Marseille par exemple).

Les versements effectués par l'Agence prennent, aussi, des formes variées : fonds de concours versés à l'Etat (programmes 203, 113 et 162), subventions allouées à des collectivités territoriales ou, encore, paiements directs auprès d'établissements publics (SNCF Réseau, VNF, etc.).

Par ailleurs, le mode de fonctionnement de l'Agence est éminemment interministériel. En effet, dotée d'effectifs très réduits, l'Agence s'appuie sur les services du ministère chargé des finances et, pour le suivi technique et financier des projets, sur les services centraux et déconcentrés du ministère de la Transition écologique et solidaire. L'Agence est également en relation avec divers services relevant du ministère de l'Intérieur.

**L'ajustement continu des modes et domaines interventions de l'Agence en fonction des nécessités doit se poursuivre.**

### **De l'adhésion au plan ministériel #SeRéinventerEnsemble**

Comme l'ensemble des établissements publics sous tutelle du MTE et du MCTRCT, l'Agence adhère pleinement, pour la conduite de ses actions et dans le cadre de ses axes stratégiques, aux ambitions du plan ministériel #SeRéinventerEnsemble :

- **amélioration de l'articulation et de la coopération entre les services de l'Etat et avec les collectivités territoriales**, pour une action des établissements publics prenant mieux en compte les territoires dans leur diversité ;
- **développement du numérique** comme levier d'efficience et d'efficacité ;
- **simplification des processus internes** par la dématérialisation et l'amélioration de la pertinence des contrôles ;
- **amélioration de la gestion des compétences et des parcours professionnels** ;
- **mise en avant de l'innovation**, par le partage de la connaissance et la mobilisation de l'expertise disponible.

### **Des principaux enjeux pour la période 2019-2023**

**Les enjeux majeurs de l'Agence, pour les années à venir, s'inscrivent donc dans le contexte des suites à donner à la crise sanitaire de la Covid-19 et dans le cadre de la mise en œuvre la loi d'orientation des mobilités (LOM) et du volet programmatique associé, avec un fonctionnement en réseau renforcé et une gestion efficace et transparente.**

## 2. Contexte et défis à relever

### De la loi d'orientation des mobilités

Pour le secteur des transports, la loi d'orientation des mobilités (LOM) apporte des évolutions majeures, en termes de priorité donnée à la maintenance et à la sécurisation des infrastructures en place et de réponse aux besoins majeurs de mobilité du quotidien, en privilégiant les modes partagés et en maîtrisant les enjeux environnementaux. Elle porte, également, une programmation pluriannuelle des investissements.

**La loi vise, plus précisément, les quatre objectifs suivants :**

- 1° Renforcer les offres de déplacements du quotidien,
- 2° Accélérer la transition énergétique et la lutte contre la pollution,
- 3° Contribuer à l'objectif de cohésion des territoires métropolitains et ultra-marins,
- 4° Améliorer l'efficacité des transports de marchandises pour renforcer la compétitivité des territoires et des ports, et accélérer le report modal.

**A cette fin, cinq programmes d'investissement prioritaires sont mis en place :**

- 1° L'entretien et la modernisation des réseaux nationaux routiers, ferroviaires et fluviaux existants ;
- 2° La résorption de la saturation des grands nœuds ferroviaires, afin de doubler la part modale du transport ferroviaire dans les grands pôles urbains ;
- 3° Le désenclavement routier des villes moyennes et des régions rurales par des aménagements des itinéraires existants ;
- 4° Le développement de l'usage des mobilités les moins polluantes et les plus partagées au quotidien,
- 5° Le soutien à une politique de transport des marchandises ambitieuse, et notamment le renforcement de l'accessibilité des ports et des grands itinéraires internationaux ferroviaires et fluviaux.

**La stratégie d'investissements dans les systèmes de transports contribue, par ailleurs, à l'achèvement du maillage du territoire par des grands itinéraires ferroviaires, routiers et fluviaux, nationaux et internationaux.**

Il s'agit donc de préserver le patrimoine d'infrastructures existantes, de l'exploiter au mieux de ses capacités afin de limiter la création de nouvelles infrastructures et de l'adapter aux nouvelles mobilités, connectées et mutualisées, qui sont en cours de développement. Il s'agit, aussi, d'atteindre un rééquilibrage optimal entre les différents modes de transport afin de limiter leurs nuisances, en passant par l'amélioration des performances et de l'interconnexion des systèmes existants.

**La LOM fixe par ailleurs une trajectoire financière pour l'Agence sur la période 2019-2023 avec un montant global de 13,712 Md€ et la chronique indicative suivante :**

| Années           | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dépenses totales | 2 683 | 2 982 | 2 687 | 2 580 | 2 780 |

Les paiements concerneront les CPER, les lignes LGV, l'acquisition de matériels roulants pour les trains d'équilibre du territoire, de grands projets routiers, la régénération du réseau fluvial, des projets ferroviaires hors LGV, les transports du quotidien, des mises aux normes (bruit, sécurité, PMR), les transports combinés/fret, les mobilités actives ...

**L'Agence est également engagée pour couvrir, en complément, la participation de l'Etat**

à la construction du canal Seine-Nord-Europe et dont le financement ne ressort pas des montants précédents.

### Des engagements de performance de l'Agence

Elle se particularise par ses effectifs très réduits, du fait qu'elle s'appuie largement sur les services centraux et déconcentrés de l'administration (services des finances publiques, pour la collecte des recettes et service des ministères de la transition écologique ainsi que du ministère de l'intérieur, pour la programmation et le suivi des projets).

L'Agence a aussi comme autres interlocuteurs les bénéficiaires de ses conventions de financement : gestionnaires de réseaux (SNCF Réseau, VNF), autorités organisatrices (régions, métropoles, etc.) ou, même, opérateurs de transport (SNCF Mobilités).

Par ailleurs, comme l'ensemble des opérateurs de l'Etat, l'Agence a mis en œuvre la réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) au 1<sup>er</sup> janvier 2016 (décret 2012-1246 du 7 novembre 2012).

Puis, l'Agence s'est impliquée dans **le développement de la facturation électronique (conformément à l'ordonnance n° 2014-697 du 26 juin 2014 et au décret n° 2016-1478 du 2 novembre 2016)**.

**Enfin**, pour l'ensemble de ses besoins, l'Agence a renouvelé son outil budgétaire et comptable, qu'elle partage avec son agent comptable et, depuis 2019, avec le contrôle budgétaire et comptable ministériel, pour plus d'efficacité et de sécurité.

### Synthèse

**L'Agence a su montrer sa capacité à s'adapter et à assurer avec efficacité sa mission première, qui consiste à financer les infrastructures de transport.**

**Pour mener ses actions, outre la bonne gestion de ses compétences internes et la mise en œuvre sécurisée des procédures, l'Agence devra aussi veiller à l'intensification de sa coopération avec les services de l'Etat, au renforcement du recours au numérique et à la poursuite de la simplification des procédures.**

**La totale transparence de l'agence, en matière d'origine de ses ressources et de destination de ses dépenses, est aussi son atout.**

**Les principaux défis à relever par l'AFITF, sur la période du COP, consisteront donc à mettre en œuvre de manière opérationnelle les circuits financiers sous-jacents au volet financier de la LOM et au volet la concernant du Plan de relance, en couvrant aussi bien les engagements anciens et nouveaux de l'Etat, au renforcement de son efficacité, en tant qu'instrument de financement des politiques de mobilité et au maintien de sa transparence, sur l'origine et l'affectation de ses ressources.**

## 3. Axes stratégiques, objectifs et indicateurs

### 3-1. Axes stratégiques

Il s'agit pour l'Agence, durant la période couverte par le contrat d'objectifs et de performance, de mettre en œuvre la trajectoire financière prévue par la LOM et la partie du Plan de relance qui la concerne, en s'appuyant sur les quatre axes stratégiques suivants :

1. **Veiller à la soutenabilité budgétaire de l'Agence,**
2. **Assurer l'efficacité des paiements de l'Agence,**
3. **Rendre compte de l'origine et de la destination des financements de l'Agence,**
4. **Mettre en œuvre une gestion responsable.**

Cela passera, d'abord, **par l'amélioration des modalités de reporting devant le Conseil d'administration et les tutelles**, au travers des indicateurs définis dans le présent document, pour objectiver, notamment, le dialogue de gestion.

**L'Agence veillera par ailleurs à ce que, conformément aux annonces du gouvernement, les dépenses relatives à la relance ne soient pas défavorables à l'environnement au titre du budget vert.**

Cela passera, ensuite, par la poursuite des chantiers qui ont déjà été engagés par l'Agence, tels que :

- **la dématérialisation des procédures** (généralisation de la facturation électronique, visa électronique du CBCM),
- **l'optimisation du pilotage** (échancier des recettes et des paiements, budgets rectificatifs, suivi de la soutenabilité financière de l'agence),
- **le renforcement du contrôle interne,**
- **le développement du fonctionnement partenarial avec les services instructeurs** (harmonisation des pratiques de certification du service fait, poursuite des rencontres avec les services instructeurs).

## 3-2. Objectifs et indicateurs

| Axes stratégiques  | Objectifs   | Indicateurs  |
|--|---|--|
| 1- Veiller à la soutenabilité financière de l'Agence       | 11. Maîtriser la trajectoire financière   | P111. Suivi pluriannuel de résorption des charges à payer<br>P112. Suivi annuel du plan de trésorerie<br>P113 : Taux annuel de consommation des AE et des CP   |
|  | 12. Maîtriser le budget support   | P121. Suivi pluriannuel des dépenses support   |
| 2- Assurer l'efficacité des paiements de l'Agence          | 21. Poursuivre la mise en place de la dématérialisation                             | P211. Suivi pluriannuel de la mise en œuvre de la dématérialisation<br>P212. Taux des factures reçues sous forme dématérialisée  |
|  | 22. Tenir les échéances de mise en paiement   | P221. Suivi annuel des mises en paiement dans/hors le délai de 40 jours  |
|  | 23. Consolider le dispositif de contrôle interne budgétaro-comptable                | P231. Suivi pluriannuel du programme de rencontres entre l'agence et les services instructeurs   |
|  |   | P232. Tenue à jour et diffusion à chaque évolution du guide méthodologique<br>P233 : Déploiement et tenue à jour d'un organigramme fonctionnel nominatif (OFN)   |
| 3- Rendre compte en transparence des activités de l'Agence | 31. Assurer une communication régulière et sincère sur les recettes et les dépenses | P311. Sortie des rapports annuels d'activité<br>P312. Mise en ligne des communiqués de presse et des comptes rendus des Conseils d'administration  |
|  |   |  |
| 4- Mettre en œuvre une gestion responsable                 | 41. Renforcer le volet social   | P411. Nombre moyen de jours de formation initiale statutaire et de jours de formation professionnelle continue<br>P412. Adoption de la Charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique |
|  |   |  |
|  | 42. Déployer le Plan de transformation numérique                                    | Voir objectif 21   |
|  | 43. Professionnaliser les achats  | P431. Taux de réalisation des achats pour des agents formés à l'exercice de cette fonction<br>P432. Nombre de représentants du pouvoir adjudicateur  |
|  |   |  |
|  | 44. Optimiser la gestion immobilière  | P441. m <sup>2</sup> de surface utile brute (SUB) / effectif réel<br>P442. Coût immobilier annuel global par m <sup>2</sup> de SUB   |
|  |   |  |



## 4. Plan d'action

### 4-1. Axe n°1 : Veiller à la soutenabilité budgétaire de l'Agence

#### Objectif n°11 : Maîtriser la trajectoire financière

**Détail de l'objectif : l'Agence doit assurer au mieux et avec le meilleur phasage, chaque année, le recouvrement des recettes et la mise en œuvre des paiements à réaliser, en faisant un usage optimum des moyens disponibles. L'Agence doit aussi veiller à la résorption - dans les limites opérables - des charges à payer.**

Chaque année, lors du vote du budget initial puis lors des votes d'éventuels budgets rectificatifs, l'affectation de ressources à l'Agence est calibrée à hauteur des dépenses à réaliser durant l'exercice. L'Agence doit alors assurer le meilleur usage de ses moyens.

En conséquence, afin de permettre une gestion fine et précise de la trajectoire financière de l'Agence, une **notice de l'ordonnateur** doit accompagner la présentation en Conseil d'administration de chaque budget initial et de chaque budget rectificatif. Conformément au décret GBCP et aux circulaires budgétaires annuelles, cette notice est établie dans le but « *d'éclairer les administrateurs sur les délibérations budgétaires soumises à leur vote en commentant les autorisations budgétaires, l'équilibre financier et le caractère soutenable du budget* » et de leur permettre « *d'apprécier la capacité de l'organisme à présenter une programmation budgétaire permettant d'honorer les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires en cours d'année et les années ultérieures.* »

**Cette notice doit comporter :**

- **à l'échelle annuelle, un plan de trésorerie de l'agence (cf. indicateur P112)**

Ce plan doit tenir compte des échéances financières de l'année (notamment celles qui sont assorties de pénalités de retard), des dates prévisionnelles de perception des recettes et - de concert avec les tutelles et, en particulier, la direction du Budget - de l'échéancier de versement des diverses ressources.

Il doit permettre de tenir à jour en temps réel les prévisions d'atterrissage et d'alerter en temps opportun en cas de risques identifiés.

Il doit également permettre d'optimiser les paiements de fin d'année, en mettant si nécessaire en œuvre les règles de fongibilité autorisée et en consommant jusqu'au seuil possible les crédits du fonds de caisse.

Par ailleurs, les crédits non consommés d'une année (fonds de caisse résiduel) viennent en renforcement des recettes votées pour l'exercice suivant, afin de définir les dépenses autorisées et, notamment, de couvrir celles qui auraient été basculées d'un exercice sur l'autre.

L'Agence doit également mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les actions de son ressort et concernant, pour certains versements, la récupération des trop-versés ou la restitution des trop-perçus, afin d'assurer la sincérité des comptes et l'équilibre entre recettes et dépenses afin d'optimiser ses paiements.

- **à l'échelle pluriannuelle, une évaluation prévisionnelle du montant des restes à payer en fin d'exercice et leur conformité avec les cibles fixées ;**
- **à l'échelle pluriannuelle, un tableau de la trajectoire de résorption des charges à payer (cf. indicateur P111).**

De plus, l'Agence doit veiller à assurer une consommation optimale des crédits d'AE et CP

mis à sa disposition, au regard des sommes figurant dans le dernier budget voté pour l'année (indicateur P113).

**Les 3 indicateurs retenus pour l'objectif 11 sont donc les suivants :**

**P111 : Suivi pluriannuel de la résorption des charges à payer**

**P112 : Suivi annuel du plan de trésorerie (trajectoire annuelle de perception des ressources et de réalisation des dépenses)**

**P113 : Taux annuel de consommation des AE et CP**

**Cible : 100 % du dernier budget voté de l'année**

**Objectif n°12 : Maîtriser le budget support**

**Détail de l'objectif : dans un contexte global de souci du meilleur usage des moyens, l'Agence doit maîtriser son budget support et procéder aux économies réalisables, afin de tenir la baisse programmée tous les ans (en € courants sur la période).**

**L'indicateur retenu pour l'objectif 12 est donc le suivant :**

**P121 : Respect de la trajectoire des dépenses support**

**Cible :**

**- 2019 (réalisé) : 604 k€**

**- 2020 (budget initial) : 706 k€**

**- 2021 : 655 k€**

**- 2022 : 650 k€**

**- 2023 : 645 k€**

**NB : la trajectoire se décompose en :**

- *personnel + bail + impôts + informatique, qui croissent d'année en année (prévision de 555 k€ en 2021, 562 k€ en 2022 et 569 k€ en 2023 ;*
- *logistique + communication pour 100 k€ en 2021, 88 k€ en 2022 et 76 k€ en 2023, ce qui permet d'organiser deux grands événements sur la période.*

## 4-2. Axe n°2 : Assurer l'efficacité des paiements de l'Agence

### Objectif n° 21 : Poursuivre la mise en place de la dématérialisation

**Détail de l'objectif : de manière à assurer l'efficacité et la sécurisation des paiements, l'Agence doit mettre en œuvre l'ensemble des actions de dématérialisation qui s'imposent.**

En matière de dématérialisation, plusieurs chantiers sont donc à poursuivre durant la période du COP, en particulier :

- **la généralisation de la facturation électronique** (mesurée par le taux des factures reçues sous forme dématérialisée: cf. indicateur 212), ce qui nécessitera de poursuivre la communication auprès des bénéficiaires des conventions AFITF et de réviser les clauses de transmission des appels de fonds dans les conventions de financement ;
- **la dématérialisation de toute la chaîne des paiements**, avec l'intégration en 2019 du CBCM comme utilisateur du système d'information AGE, afin de délivrer un visa électronique ;
- **l'intégration progressive, dans le système d'information budgétaro-comptable, de l'ensemble des tableaux de bord** tenus à jour par l'AFITF ;
- **la poursuite des améliorations engagées avec l'éditeur du système d'information budgétaro-comptable**, afin de maintenir l'outil en parfaite conformité.

**Les indicateurs retenus pour l'objectif 21 sont donc les suivants :**

**P211 : Mise en œuvre des actions de dématérialisation**

**Cible : 100%**

**P212 : Taux des factures reçues sous forme dématérialisée**

**Cible :**

**- 2019 (réalisé) : 17%**

**- 2020 (prévisionnel) : 60 %**

**- 2021 : 80 %**

**- 2022 : 90 %**

**- 2023 : 100 %**

### Objectif n°22 : Tenir les échéances de mise en paiement

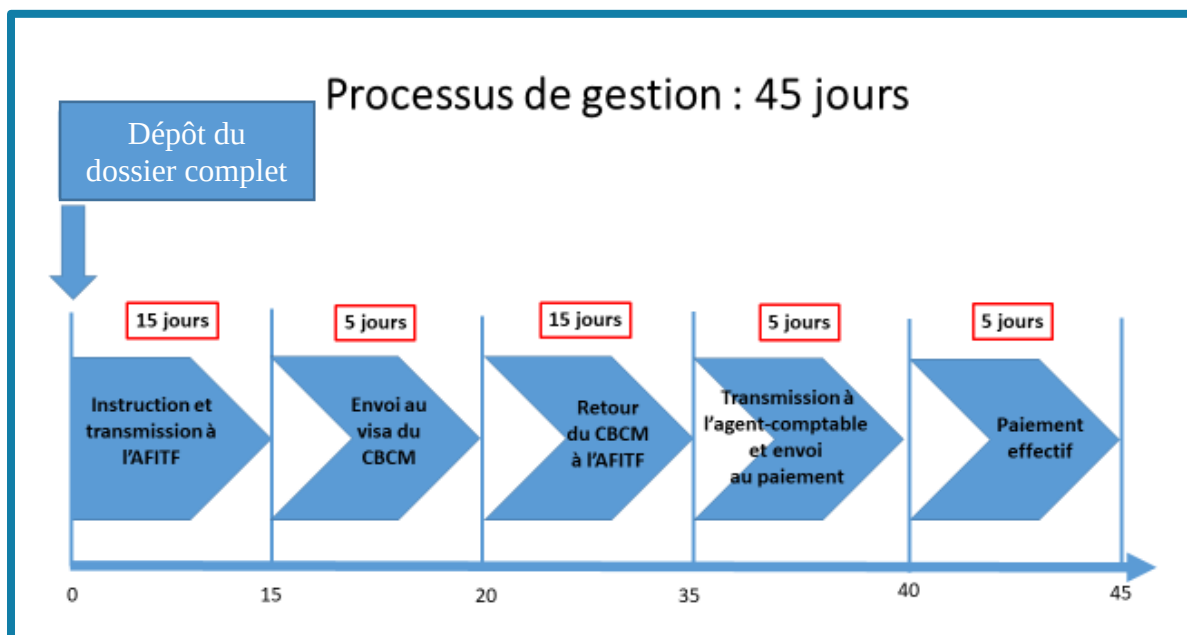
**Détail de l'objectif : compte tenu de la vocation première de l'AFITF, qui consiste à mettre en œuvre opérationnellement le financement des programmes et projets d'infrastructures de transport et de l'importance, pour les bénéficiaires des conventions, de pouvoir disposer au mieux des subventions et fonds de concours, un critère majeur d'efficacité pour l'Agence consiste à maîtriser ses délais de paiement.**

Jusqu'à aujourd'hui, les conventions de financement de l'AFITF prévoyaient des délais de paiement variables, entre 45 et 60 jours. Ce délai court à réception des appels de fonds, à

partir du moment où ils sont accompagnés d'un dossier complet.

**Dorénavant, le délai maximal doit être ramené à 40 jours pour la partie du processus entre la réception du dossier complet et le déclenchement du paiement par l'agent comptable et pour toutes les conventions (soit, avec une marge de 5 jours pour la réalisation effective du paiement, avec un délai global visé de 45 jours maximum).**

Pour ce faire, il convient de noter, pour les services instructeurs (services déconcentrés et services en administrations centrales), que le délai d'instruction est donc ramené de 20 à 15 jours à partir du moment où le dossier est déclaré complet. Le délai maximum de visa par le CBCM est maintenu à 15 jours (conformément à l'arrêté de contrôle du 20 octobre 2011).



L'indicateur retenu pour rendre compte de l'objectif 22 est donc le suivant :

**P221 : Nombre d'envoi au paiement dans/hors le délai de 40 jours.**

**Cible : < 5 %**

**Objectif n°23 : consolider le dispositif de contrôle interne budgétaro-comptable**

**Détail de l'objectif : l'Agence doit parfaitement sécuriser l'ensemble de ses processus budgétaires et comptables, pour la conformité de ses actes et la protection de l'ensemble des intervenants.**

Conformément au décret GBCP et aux circulaires budgétaires, l'Agence a soumis au vote de son Conseil d'administration, lors de sa 61<sup>ème</sup> séance du 6 décembre 2016, sa démarche de contrôle interne budgétaire et comptable. Ce document a présenté la cartographie des risques pour l'agence ainsi que l'organisation de contrôle interne mise en place. Il comportait, par ailleurs, un plan d'action pluriannuel. Depuis, chaque année et lors d'un des premières séances du Conseil d'administration, un point sur la mise en œuvre du plan est présenté et sa mise à jour est soumise au vote.

**En complément des actions engagées, sur la période du COP, un organigramme fonctionnel nominatif (OFN) devra notamment être déployé et tenu à jour.**

Le renforcement de l'efficacité de l'Agence passe, aussi, par le renforcement de ses procédures de contrôle, prévu dans le cadre de son plan d'action de contrôle interne budgétaire et comptable. Le point-clef de la conformité pour la mise en œuvre du paiement est de s'assurer de l'exactitude de la prestation réalisée (« service fait ») et de la complétude du dossier d'appel de fonds, afin de pouvoir mettre ces dossiers dans le circuit de paiement. Or, la parfaite efficacité de cette chaîne de contrôle ne peut être obtenue que par la parfaite collaboration et coordination entre les services en amont de l'Agence (dits les « services instructeurs ») et l'Agence. En effet, seuls les services instructeurs sont en capacité de juger de la réalité du « service fait ». Ils doivent aussi s'assurer de la complétude technique et administrative des dossiers réceptionnés.

Les services instructeurs doivent donc clairement être investis des missions qui leur incombent. L'Agence doit, pour sa part, avoir pour responsabilité :

- d'accompagner les services instructeurs dans les missions qui leur sont dévolues (notamment pour faire face aux mouvements de personnel qui peuvent intervenir dans les services),
- de vérifier à son tour la complétude administrative des dossiers réceptionnés.

#### **Il importe alors :**

- **que la répartition des rôles entre les chefs des services instructeurs et l'Agence soit formalisée,**
- **que l'Agence s'assure en continu que l'ensemble des personnes concernées dans les services instructeurs disposent du bon niveau d'information afin de mener leurs tâches.**

Sur ce dernier point, un guide méthodologique constamment tenu à jour devra être à la disposition de chaque intervenant en 2020. L'Agence devra également mettre en œuvre un programme de rencontres annuelles, permettant de nouer les contacts et de profiter des retours d'expérience, afin de tenir régulièrement à jour les pratiques.

#### **Il est donc retenu, sur la période du COP :**

- **de diffuser à l'ensemble des services instructeurs un guide méthodologique, régulièrement mis à jour ensuite ;**
- **de mener un programme de rencontres annuelles avec les services instructeurs, dans différentes zones géographiques et en prenant appui sur des conventions de différents objets (études, travaux, routes, fer, etc.), pour conduire les échanges.**

**Les indicateurs retenus pour rendre compte de l'objectif 23 sont donc les suivants :**

**P231 : Suivi pluriannuel de la mise en œuvre du programme de rencontres entre l'Agence et les services instructeurs**

**P232 : Tenue à jour et diffusion de chaque évolution du guide méthodologique**

**P233 : Déploiement et tenue à jour d'un organigramme fonctionnel nominatif (OFN)**

### 4-3. Axe n°3 : Rendre compte en transparence des activités de l'Agence

**Objectif n°31 : Assurer une communication régulière et sincère sur les recettes et les dépenses**

**Détail de l'objectif** : l'Agence se doit de produire, en toute circonstance, une information claire et précise devant son Conseil d'administration et auprès des parlementaires, des élus et de la société civile.

**Vis-à-vis du Conseil d'administration**, cette information doit être parfaitement précise en matière de recettes, d'engagements et de dépenses.

**Vis-à-vis de l'externe**, cette information doit, en particulier, porter sur la répartition budgétaire, dans ses grandes masses et sur l'adoption par le Conseil d'administration de l'Agence de nouvelles conventions de financement ou d'avenants à ces conventions. L'Agence doit, en particulier, pouvoir répondre en toute transparence et précision aux demandes des parlementaires, en particulier quant à son exécution budgétaire. **Les auditions du Président, par les Commissions des finances et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale et du Sénat**, concourent à cet objectif de transparence vis-à-vis des parlementaires.

**La rédaction et la diffusion d'un rapport annuel détaillé** (dans les meilleurs délais après sa validation par le Conseil d'administration) concourent, également, à cet objectif. Plus généralement, l'Agence contribue aussi à fournir une information également accessible au grand public, via **la tenue à jour de l'information disponible sur son site Internet** (avec notamment la publication du rapport d'activité, du budget initial et des budgets rectificatifs dans leurs grandes lignes, des relevés de délibération du conseil d'administration et des communiqués de presse correspondants).

**Le président de l'AFITF est, par ailleurs, appelé à participer à divers colloques ou tables-rondes ou à rencontrer des élus locaux, des associations ou des représentants des branches professionnelles.** Il contribue, ainsi, à apporter de l'information et à participer au débat avec la société civile, sur le financement de la politique des transports du gouvernement.

Egalement, **le Conseil d'administration de l'Agence** constitue un lieu d'échanges et d'information entre les représentants de l'administration et les élus nationaux et locaux. Il peut être mis à profit pour aborder les priorités et problématiques du secteur des transports et plus largement des mobilités, les options de financement de la politique des transports, les modalités de financement des nouveaux projets ou, encore, le déroulement des programmes et projets d'infrastructures en cours de réalisation.

Enfin, de manière très opérationnelle, **l'Agence est appelée à renforcer sa communication vis-à-vis des bénéficiaires de ses conventions** sur le processus de traitement des appels de fonds. Ce renforcement est lié directement à la mise en place de la facturation électronique (mise à jour les étapes de traitement des factures sur la plateforme dédiée Chorus Pro ou envoi de courriels spécifiques).

**Les indicateurs retenus pour rendre compte de l'objectif 31 sont donc les suivants :**

**P311 : Suivi interannuel de la sortie des rapports annuels d'activité**

**P312 : Suivi annuel de la mise en ligne des comptes rendus et des communiqués de presse de chaque séance du Conseil d'administration**

## 4-4. Axe n°4 : Mettre en œuvre une gestion responsable

### Objectif n°41 : Renforcer le volet social

**Objectif détaillé** : comme tout organisme, l'Agence se doit de mettre en œuvre sur l'ensemble de ses volets une politique de responsabilité sociale.

Un volet important porte sur l'accompagnement des agents dans leur carrière et, notamment, en leur permettant d'abord de suivre les formations statutaires, puis en les accompagnant dans le cadre de leur formation continue (indicateur P411).

L'autre volet très important porte – quelle que soit la taille des structures – sur l'égalité et l'absence de discrimination. A l'échelle de l'Agence, c'est la voie de l'adoption collective de la Charte du 17 décembre 2013, pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique qui a été retenue (indicateur P412).

**Les indicateurs retenus pour rendre compte de l'objectif 41 sont donc les suivants :**

**P411 : Nombre moyen de jours de formation initiale statutaire et de jours de formation professionnelle continue**

**P412 : Adoption de la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique**

### Objectif n°42 : Déployer le Plan de transformation numérique

**Objectif détaillé** : la transformation numérique doit être au cœur des préoccupations de l'Agence, en matière de sécurisation et de simplification des procédures budgétaires et comptables.

C'est donc, compte-tenu des spécificités de l'AFITF, à travers l'objectif 21 : poursuivre la mise en place de la dématérialisation, que cet objectif général assigné aux opérateurs du ministère est décliné.

### Objectif n°43 : Professionnaliser les achats

**Objectif détaillé** : la professionnalisation des achats a pour but d'assurer la parfaite conformité des actes et la protection de l'ensemble des acteurs.

La fonction achats porte, au sein de l'Agence, sur les dépenses du budget support. En lien avec l'indicateur P411 (sur la formation), il est prévu que seules des personnes formées à la fonction d'acheteur l'exerce au sein de l'agence (indicateur P431). Actuellement, le secrétaire général et le secrétaire général adjoint en disposent et cette disposition est à maintenir, car elle permet de garantir la continuité de service (indicateur P432). Ceci requiert la formation du secrétaire général et du secrétaire général adjoint à la fonction d'acheteur.

**Les indicateurs retenus pour rendre compte de l'objectif 43 sont donc les suivants :**

**P431 : Taux de réalisation des achats par des agents formés à l'exercice de cette fonction**

**Cible : 100 %**

## Objectif n°44 : Optimiser la gestion immobilière

### **Objectif détaillé : l'Agence doit disposer d'une implantation et d'une gestion immobilières optimisées.**

L'Agence présente la particularité de disposer d'un sous-bail de location du ministère, dans la Grande Arche de La Défense.

Il était important de disposer d'une unité de lieu et de répondre aux besoins de disposer d'un grand bureau individuel pour le président, pouvant accueillir des réunions, d'un bureau en propre pour le secrétaire général et d'un autre pour le secrétaire général adjoint, ainsi que d'un bureau commun pour les emplois d'assistant et de comptable. De plus, l'Agence est appelée régulièrement à accueillir 1 stagiaire ou 1 vacataire. La possibilité de nommer temporairement un deuxième secrétaire général adjoint est aussi ouverte.

Ainsi, l'effectif de la structure à prendre en compte est de 6 personnes (1 président + 4/5 permanents + 1 temporaire), pour une surface utile brute (SUB) de 134 m<sup>2</sup>. De ce fait, la SUB/agent s'élève à 22,33 m<sup>2</sup>. Elle se situe, ainsi, au-dessus de la cible préconisée (18 à 20 m<sup>2</sup>). **Sur la durée du COP, l'objectif est de ramener dans la fourchette recommandée la SUB/personne (indicateur P441).**

Le coût immobilier global relève des termes du contrat de sous-bail, en étant composé d'un loyer et d'un remboursement de charges. **Sur la durée du COP, l'objectif est de réduire la part du loyer (cf. indicateur précédent) et de limiter la variation du montant à la seule mise en œuvre des indices d'ajustement.**

**Les indicateurs retenus pour rendre compte de l'objectif 44 sont donc les suivants :**

**P441 : m<sup>2</sup> de surface utile brute (SUB) / effectif réel**

***Cible : entre 18 et 20 m<sup>2</sup>/agent***

**P442 : Coût immobilier annuel global par m<sup>2</sup> de SUB**

***Cible : réduit et maîtrisé***



## 5. Les modalités de suivi et d'évaluation

### 5-1. Reporting devant le Conseil d'administration

Lors de chaque séance du Conseil d'administration examinant la clôture des comptes annuels, un *reporting* sera réalisé sur la base d'un tableau de bord, portant sur les objectifs et indicateurs de performance.

### 5-2. Suivi interannuel

A l'issue de chaque année écoulée, l'AFITF s'engage à présenter aux tutelles un état de mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance, ainsi qu'un bilan complet en fin de contrat.

Les bilans annuels comme le bilan complet porteront d'une part sur les objectifs et indicateurs de performance et, d'autre part, sur les indicateurs de suivi.

Ces suivis seront ensuite présentés en Conseil d'administration.

## 6. Page de contractualisation et de signatures

Fait à Paris, le 14 avril 2021

La ministre de la Transition Ecologique

Le ministre de l'Economie, des  
Finances et de la Relance,

**SIGNÉ**

**SIGNÉ**

Barbara POMPILI

Bruno LE MAIRE

Le ministre délégué  
chargé des Transports,

Le ministre délégué  
chargé des Comptes publics

**SIGNÉ**

**SIGNÉ**

Jean-Baptiste DJEBBARI

Olivier DUSSOPT

Le président du Conseil d'administration  
de l'AFITF,

**SIGNÉ**

Christophe BÉCHU

## **7. Annexes**

**Annexe 1 : Tableau récapitulatif des objectifs, des indicateurs de performance et de leurs valeurs cibles**

**Annexe 2 : Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi**

**Annexe 1 : Tableau récapitulatif des axes, objectifs, indicateurs de performance et valeurs cibles**

| Objectifs  | Indicateurs   | Valeur de référence             | Valeurs cibles |             |             |             |             |
|--|---|---------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |   | 2018                            | 2019 (Réalisé) | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
| <b>Axe n°1 : Veiller à la soutenabilité budgétaire de l'Agence</b> |   |                                 |                |             |             |             |             |
| <b>11 : Maîtriser la trajectoire financière</b>                    | P111 : Suivi pluriannuel de la résorption des charges à payer                 | 228 M€                          | 130 M€         | 50 M€       | 0           | 0           | 0           |
|  | P112 : Suivi annuel du plan de trésorerie                                     | A chaque CA                     | A chaque CA    | A chaque CA | A chaque CA | A chaque CA | A chaque CA |
|  | P113 : Taux annuel de consommation des AE et CP                               | AE : 100%<br>CP : 99,9%         | > 98%          | > 98%       | > 98%       | > 98%       | > 98%       |
| <b>12 : Maîtriser le budget support</b>                            | P121 : Suivi de la trajectoire annuelle et interannuelle des dépenses support | 600 000 €<br>(720 000 € prévus) | 604 000 €      | 706 000 €   | 655 000 €   | 650 000 €   | 645 000 €   |

| Objectifs   | Indicateurs  | Valeur de référence | Valeurs cibles  |                   |              |              |              |      |
|---|--|---------------------|---|-------------------|--------------|--------------|--------------|------|
|   |  |                     | 2018  | 2019<br>(Réalisé) | 2020         | 2021         | 2022         | 2023 |
|   |  |                     | <b>Axe n°2 : Assurer l'efficacité des paiements de l'Agence</b> |                   |              |              |              |      |
| <b>21 : Poursuivre la mise en place de la dématérialisation</b>   | P211 : Suivi pluriannuel de mise en œuvre des actions prévues de dématérialisation | 100%                | 100%  | 100%              | 100%         | 100%         | 100%         |      |
|   | P212 : Taux des factures reçues sous forme dématérialisée                          | 15%                 | 17%   | 60%               | 80%          | 90%          | 100%         |      |
| <b>22 : Tenir les échéances de mise en paiement</b>   | P221 : Suivi annuel du nombre d'envoi au paiement dans/hors le délai de 40 jours   | ND                  | 0 hors délai  | 0 hors délai      | 0 hors délai | 0 hors délai | 0 hors délai |      |
| <b>23 : consolider le dispositif de contrôle interne budgétaire-comptable</b>                                     | P231 : Suivi du programme de rencontres des services instructeurs                  | 2                   | 2   | 3                 | 3            | 3            | 3            |      |
|   | P232 : tenue à jour et diffusion du guide méthodologique                           | ND                  | 0   | 1                 | 1            | 1            | 1            |      |
|   | P232 : déploiement et tenue à jour d'un OFN  | ND                  | ND  | Mise en place     | Tenue à jour | Tenue à jour | Tenue à jour |      |
| <b>Commentaires :</b>   |  |                     |   |                   |              |              |              |      |
| P221 : cible d'aucun paiement au-delà du délai de 40 jours (comptés à partir de la date de complétude du dossier) |  |                     |   |                   |              |              |              |      |

P231 : objectif de rencontres à l'échelle régionale pour toute la métropole + 1 outremer sur la durée du COP

P232 : élaboration du guide méthodologique pour fin 2020 et mise à jour régulière

P233 : élaboration de l'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) en 2020 et tenue à jour ensuite

| Objectifs  | Indicateurs  | Valeur de référence | Valeurs cibles               |                              |                              |                              |                              |
|--|--|---------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|  |  |                     | 2018                         | 2019                         | 2020                         | 2021                         | 2022                         |
| <b>Axe n°3 : Rendre compte en transparence des activités de l'Agence</b>   |  |                     |                              |                              |                              |                              |                              |
| 31 : Assurer une communication régulière et sincère sur les recettes et les dépenses   | P311 : Suivi interannuel de la sortie des rapports annuels d'activité  | Juin                | Mai                          | Mars                         | Mars                         | Mars                         | Mars                         |
|  | P312 : Suivi annuel de la mise en ligne des comptes rendus et des communiqués de presse de chaque conseil d'administration | 1 à 3 jours         | 0 au-delà d'un jour ouvrable | 0 au-delà d'un jour ouvrable | 0 au-delà d'un jour ouvrable | 0 au-delà d'un jour ouvrable | 0 au-delà d'un jour ouvrable |
| <b>Commentaires :</b>  |  |                     |                              |                              |                              |                              |                              |
| P311 : projet de rapport validé en CA au plus tard fin février pour une diffusion au plus tard fin mars à partir de 2020                     |  |                     |                              |                              |                              |                              |                              |
| P312 : CR et CP de chaque CA sur le site de l'AFITF au plus tard le soir du 1 <sup>er</sup> jour ouvrable suivant chaque CA à partir de 2019 |  |                     |                              |                              |                              |                              |                              |

| Objectifs  | Indicateurs  | Valeur de référence                         | Valeurs cibles   |   |   |   |   |
|--|--|---|--|---|---|---|---|
|  |  |   | 2018   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
| <b>Axe n°4 : Mettre en œuvre une gestion responsable</b> |  |   |  |   |   |   |   |
| <b>41 : Renforcer le volet social</b>                    | P411 : Nombre moyen de jours de formation initiale statutaire et de jours de formation professionnelle continue              | ND  | 5 mini par agent   | 5 mini par agent  | 5 mini par agent  | 5 mini par agent  | 5 mini par agent  |
|  | P412 : Adoption de la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique | ND  | Signature de la Charte par toutes les personnes concernées                     | Tenue à jour des signatures   | Tenue à jour des signatures   | Tenue à jour des signatures   | Tenue à jour des signatures   |
| <b>43 : Professionnaliser les achats</b>                 | P431. Taux de réalisation des achats par des agents formés à l'exercice de cette fonction                                    | 100%  | 100%   | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  |
| <b>44 : Optimiser la gestion immobilière</b>             | P441. m <sup>2</sup> de surface utile brute (SUB) / effectif réel (cible : 18 à 20 m <sup>2</sup> /ETP)                      | 22,33 m <sup>2</sup> / ETP                  | Inchangée  | Ramenée entre 18 et 20  | Inchangée   | Inchangée   | Inchangée   |
|  | P442. Coût immobilier annuel global par m <sup>2</sup> de SUB  | 404 €/m <sup>2</sup> (en moyenne 2017-2019) | Evolution à surface inchangée et en fonction de la seule variation des indices | Evolution en tenant compte de la surface réduite et en fonction de la seule variation des indices | Evolution en tenant compte de la surface réduite et en fonction de la seule variation des indices | Evolution en tenant compte de la surface réduite et en fonction de la seule variation des indices | Evolution en tenant compte de la surface réduite et en fonction de la seule variation des indices |

## Annexe 2 : Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi

En complément des indicateurs de performance, les indicateurs de suivi sont mis à jour pour le reporting réalisé après chaque clôture d'exercice et lors du vote du budget pour la nouvelle année, avec les valeurs réalisées et la prévision pour l'année à venir.

|           |   |
|-----------|---|
| <b>S1</b> | <b>Effectifs de l'Agence sur 2019-2023 (ETPT)</b>   |
| <b>S2</b> | <b>Paiements par grande destination sur 2019-2023 (M€)</b>  |
| <b>S3</b> | <b>Recettes sur 2019-2023 (M€)</b>  |
| <b>S4</b> | <b>Fonds de caisse en fin d'exercice sur 2019-2023 (M€)</b>   |
| <b>S5</b> | <b>Suivi pluriannuel des paiements prévisionnels liés aux engagements pris (restes à payer) sur 2019-2023 (Md€)</b> |

### S1 : Effectifs de l'Agence sur 2019-2023 (ETPT)

| Valeur<br>2018 | 2019<br>Constaté | 2020<br>prévu | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------|------------------|---------------|------|------|------|
| 3,92           | 4,25             | 4,17          |      |      |      |

*NB : les ETPT de l'AFITF concernent les effectifs pérennes (avec recouvrements possibles de poste), les stagiaires et vacataires*

### S2 : Paiements par grande destination sur 2019-2023 (M€)

| Montants en M€                          | Valeur<br>2018 | 2019<br>constaté | 2020<br>prévu | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|------------------|---------------|------|------|------|
| Trajectoire LOM                         | 2 571,4        | 2 464            | 2 981         |      |      |      |
| Plan de relance                         |                |                  |               |      |      |      |
| Construction du canal Seine-Nord-Europe |                |                  |               |      |      |      |
| <b>Total général</b>                    |                | 2 464            | 2 981         |      |      |      |
|   |                | <b>5 4545</b>    |               |      |      |      |



### **S3 : Recettes sur 2019-2023 (M€)**

| Nature                            | Valeurs<br>2018 | Réalisé<br>2019 | Prévision<br>2020 | 2021 | 2022 | 2023  |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------|------|-------|
| TAT                               | 472             | 523             | 552               |      |      |       |
| RD                                | 347             | 357             | 360               |      |      |       |
| CVE des SCA                       | 100             | 60              | 60                |      |      |       |
| TICPE                             | 1 028           | 1 206           | 1 587             |      |      |       |
| Amendes-<br>radars                | 248             | 228             | 193               |      |      |       |
| Contribution<br>secteur<br>aérien | 0               | 0               | 230               |      |      |       |
| Dotation<br>budgétaire            | 0               | 0               | 0                 |      |      |       |
| Autres                            | 35              | 88              | 0                 |      |      |       |
| Total                             | 2 230           | 2 462           | 2 982             |      |      |       |
| Total général                     |                 |                 |                   |      |      | 5 444 |

*Commentaire sur la contribution volontaire exceptionnelle des SCA: elle est appelée à se poursuivre jusqu'à l'année de fin de chaque concession. Chaque année, un ajustement à l'inflation réelle des sommes dues est réalisé*

### **S4 : Fonds de caisse en fin d'exercice sur 2019-2023 (M€)**

| Nature  | Réel fin<br>2018 | Réel fin<br>2019 | Prévision<br>fin 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------|------------------|------------------|-----------------------|------|------|------|
| Montant | 340              | 2,4              | 0,4                   |      |      |      |

*Commentaire : L'objectif est d'optimiser chaque année l'utilisation des crédits disponibles et de ne disposer ainsi, chaque début d'année, que d'un fonds de caisse « de sécurité » et, de ce fait calibré à l'optimum, compte-tenu notamment du fait que des premières ressources sont perçues dès le mois de janvier. Il est aussi à noter que quelle que soit sa valeur, le fonds de caisse est reporté sur le budget de l'année suivante.*

### **S5 : Suivi pluriannuel des paiements prévisionnels liés aux engagements pris (restes à payer) sur 2019-2023 (Md€)**

| Valeur<br>2018 | 2019<br>Constaté | 2020<br>prévu | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------|------------------|---------------|------|------|------|
| 11,9           | 12,9             | 12,4          |      |      |      |



**Grande Arche – Paroi Sud  
92055 La Défense Cedex**