

**CONCOURS D'ACCES AUX INSTITUTS REGIONAUX  
D'ADMINISTRATION**

**TROISIEME CONCOURS**

\*\*\*\*\*

**SESSION 2011**

\*\*\*\*\*

**Épreuve écrite du jeudi 23 février 2012**

**(Durée : 4 heures - coefficient : 4)**

\*\*\*\*\*

**L'épreuve écrite d'admissibilité consiste en une note de synthèse sur dossier portant sur un sujet d'ordre général portant sur la place de l'État et son rôle dans les grands domaines de l'intervention publique (société, économie, emploi, santé, culture, territoires, relations extérieures...) permettant d'évaluer l'ouverture au monde des candidats, leur aptitude à l'analyse et au questionnement ainsi que leur capacité à se projeter dans leur futur environnement professionnel**

\*\*\*\*\*

*Avant de commencer la lecture du dossier, il vous est recommandé d'en vérifier la composition et, le cas échéant, de signaler immédiatement aux surveillants toute anomalie (page manquante, document illisible...).*

## Troisième concours d'entrée aux IRA : jeudi 23 février 2012

### La relation de l'Etat avec les usagers

Sur la base des documents joints, vous élaborerez une note de synthèse sur les enjeux d'une meilleure qualité du service public pour les usagers et sur les actions à mettre en place. Pour ce faire, vous exposerez succinctement le contexte et les étapes de la démarche d'amélioration à mettre en oeuvre. Vous préciserez ses incidences sur l'organisation et les efforts de conduite du changement à mener.

#### Liste des documents

- 1 - Prospective : comment faire des démarches qualité un vrai levier de la modernisation de l'Etat ? Qualité & Performance publique, Retour d'expériences de démarches Qualité au service de la modernisation de l'État, Rapport d'étude, Groupe AFNOR, septembre 2006, **pages 2 à 4.**
- 2 - Accélérateur « Amélioration de l'accueil », Kit de déploiement, Direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME), mars 2011 (extraits) :
  - les ateliers et sessions de travail sur le terrain sont au cœur du chantier d'amélioration de l'accueil pour chacun des sites, Méthode et organisation, **page 5.**
  - la démarche Marianne permet d'obtenir des résultats concrets pour répondre aux attentes des usagers en matière d'accueil, Contexte et objectifs de l'accélérateur, **page 6.**
  - contexte et mise en œuvre de la qualité de l'accueil, Référentiel Marianne, **pages 7 à 9.**
  - l'amélioration de l'accueil est mesurée à l'aune des 19 engagements du référentiel Marianne, Engagements Marianne, **page 10.**
  - la définition et la mise en place d'un poste de responsable accueil facilitera le développement de l'amélioration continue, **page 11.**
- 3 - RGPP : 5ème Conseil de modernisation des politiques publiques, mars 2011, Note de synthèse, **pages 12 à 18.**
- 4 - Synthèse : les messages-clés, Amélioration de la relation numérique à l'utilisateur, Rapport issu des travaux du groupe «Experts Numériques» réuni autour du député Franck Riester, 26 septembre 2011, **pages 19 à 26.**
- 5 - Constats (rapport du député Marc Lefur/PLF 2012) : démarches d'amélioration, mise en oeuvre dans les préfectures, (extraits), **page 27.**

Total : 27 pages

# PROSPECTIVE

## COMMENT FAIRE DES DÉMARCHES QUALITÉ UN VRAI LEVIER DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT ?

Lorsque la démarche Qualité est bien conduite, elle a des effets positifs sur les différents champs de la performance publique, en termes de Qualité de service, d'efficacité de l'action publique et d'efficience.

Les résultats affichés par les services pionniers démontrent que des gisements de progrès significatifs existent.

La Qualité apporte une réelle contribution à l'ensemble des démarches de changement du service public : renforcement d'une culture de l'usager, optimisation des processus et du fonctionnement, développement de la gestion des ressources humaines et des compétences, facilitation des démarches de réorganisation et contribution au déploiement de la stratégie.

Et ce d'autant plus qu'elle accompagne ces évolutions et facilite leur appropriation : renouveau de la culture et du cadre hiérarchique dans l'administration, consolidation/renforcement des pratiques managériales, management participatif des acteurs, conduite du changement...

C'est en ce sens que les démarches Qualité constituent un véritable levier de modernisation des services de l'État, se recoupant avec l'ensemble des chantiers de modernisation actuellement en œuvre.

L'étendue actuelle de ces démarches représente une opportunité à saisir : en 2007, 60 % des entités/unités opérationnelles du Ministère de l'Équipement auront initié, dans un de leurs services, une démarche de certification Qualité ; les grandes administrations à réseau (Préfectures, Services Fiscaux, DRIRE...) initient une démarche de généralisation à leurs services déconcentrés et de nombreuses expérimentations existent dans les ministères.

Il convient de profiter de ce mouvement, pour donner à ces démarches les conditions optimales nécessaires à leur réussite. Ces retours d'expérience permettent d'établir une première vague de recommandations, afin d'optimiser l'effet de levier de la Qualité sur la modernisation des services de l'État.

■ *Élargir le périmètre de la démarche Qualité, souvent circonscrite à une prestation ou un service d'une unité opérationnelle, maximiserait ses effets.*

Le périmètre des démarches couvre des activités très diversifiées des missions de l'État, ce qui vient réfuter les deux idées suivantes :

- la qualité du management serait l'apanage de services à seule vocation industrielle ou à caractère de production administrative ;
- seules les activités s'apparentant aux activités du secteur privé pourraient faire l'objet d'une démarche de management par la qualité.

Le panel des services couverts atteste que nombre des missions de l'État peuvent faire l'objet d'une démarche de management par la Qualité :

- missions d'intervention et de gestion de fonds,
- activités régaliennes telles que l'inspection des installations classées ou la collecte de l'impôt,
- missions à caractère réglementaire,
- missions d'étude, de conseil et expertise,
- services à la personne...

Un facteur limitant de l'impact des démarches Qualité tient à la définition trop restreinte de leur périmètre.

- 2 -

## PROSPECTIVE (suite)

L'extension à l'ensemble d'un service déconcentré conditionne la cohérence et l'efficacité de la démarche, par la prise en compte des interactions entre les acteurs, les services internes et les processus entre eux.

Ceci n'exclut pas l'adoption d'une stratégie de déploiement progressif : engagement dans la démarche par activités ou services volontaires et diffusion par essaimage dans les services.

Mais le choix de cette approche ne doit pas dispenser d'une vue globale et d'un projet d'ensemble. Pour un service ou une prestation donnée, ce n'est pas la même finalité d'être durablement laissé de côté par la démarche qualité ou de l'être temporairement, en sachant que, le moment venu, il sera impliqué.

- *Pour que le management de la Qualité facilite l'imprégnation d'une culture managériale, principale révolution attendue de la réforme de l'Etat, il nécessite une implication au plus haut niveau.*

L'évolution des pratiques de management public est une condition indispensable à toute réforme de l'État. Plus grande considération faite au management par nos décideurs publics, meilleure appropriation de la culture de la gestion par l'ensemble de nos fonctionnaires, marge de manœuvre accrue à laisser aux gestionnaires à tous les niveaux hiérarchiques... sont des constats souvent formulés dans les rapports dédiés à la réforme de l'État.

Les démarches Qualité facilitent par leur cadre très pédagogique, le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats. Elles ont surtout la capacité de placer l'encadrement en situation d'exercer un véritable pilotage en leur offrant des outils et des méthodes de management qui donnent aux gestionnaires une vision globale et structurée de leur activité.

Pour ce faire, un exercice de conviction auprès des décideurs publics et des chefs de service est un préalable : un service explique ainsi qu'une formation de l'ensemble des chefs de service aurait pu faire fructifier plus rapidement et plus en profondeur la démarche, même si quelques-uns n'auraient vraisemblablement jamais été convaincus.

De même, l'implication des administrations centrales, ainsi que l'ampleur et l'ambition qu'elles donnent à la démarche Qualité, déterminent en partie la motivation des services à initier de telles démarches. Le rôle d'impulsion, d'appui et de pilotage de l'administration centrale et notamment des Secrétaires Généraux est primordial et mérite d'être structuré dans le cadre d'une stratégie Qualité plus globale.

La valeur de l'exemple est d'ailleurs très pédagogique et favorise l'adhésion des acteurs au processus de changement. À cet égard, le nombre de démarches Qualité initiées en administrations centrales augmente, mais reste encore portion congrue.

- *L'articulation de la politique Qualité aux autres instruments de stratégie et de cadrage budgétaire est une condition de leur réussite. La Qualité pourrait constituer le « chaînon manquant » de la LOLF.*

Il convient de réfléchir à l'articulation entre la politique Qualité et les divers instruments de cadrage stratégique, à tous les niveaux de l'administration :

- À l'échelle d'un ministère, quel lien entre la politique Qualité, la DNO (directive nationale par objectif) définissant les axes stratégiques métiers et les objectifs par programme assignés par la LOLF ?
- Dans le cadre de la contractualisation, comment un contrat d'objectifs ou un contrat de plan peut-il intégrer des objectifs liés à la politique Qualité ?
- Pour une unité opérationnelle, quelle articulation entre les impératifs d'une politique territoriale tracée par le PASER et le PASSED et le projet de service ?

- Au sein de l'unité opérationnelle, comment conserver et développer une politique et des objectifs spécifiques, en intégrant les attentes de l'ensemble de ses partenaires ?

Lorsque la démarche Qualité est intégrée à une stratégie globale, la politique Qualité devient un facteur de déploiement très efficace de la politique générale d'un service, voire d'un ministère.

L'articulation Qualité - LOLF mérite particulièrement d'être examinée de plus près.

La déclinaison opérationnelle de la LOLF au niveau territorial et des services, chantier particulièrement complexe, offre des perspectives intéressantes quant à la synergie avec la Qualité.

Trois idées principales peuvent être dégagées :

- Les structures administratives ne se recoupent pas nécessairement avec l'architecture en missions, programmes et actions, ce qui ne facilite pas le pilotage des activités : il est normal qu'un même objectif nécessite le concours de plusieurs structures et qu'une même structure doive concourir à plusieurs catégories d'objectifs. La difficulté tient à l'articulation programmes/structures qui n'est pas prévue ni organisée ; ou plutôt tout se passe comme si seuls les programmes étaient importants. Or si les «emplois» (budgétaires) sont dans les programmes, les hommes, eux, sont dans les structures.

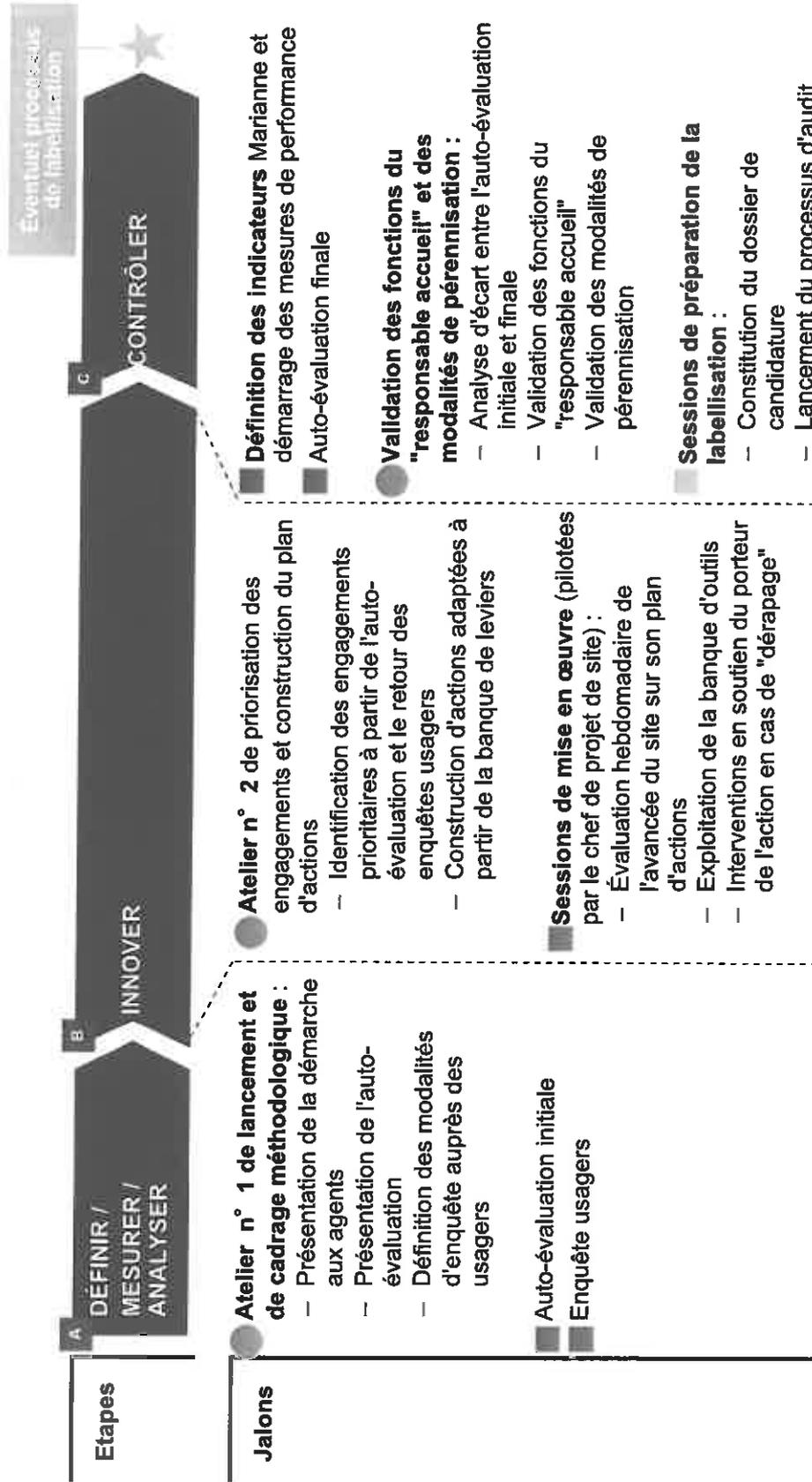
Reste à déterminer dans quelle mesure l'approche par processus des systèmes de management de la qualité est susceptible de faciliter le déploiement en cascade des PAP en BOP et des BOP en tableaux de bord des unités opérationnelles.

- Le déploiement de la LOLF manque de visibilité sur la «chaîne de résultats» qui recouvre la notion essentielle de service livré (en termes anglo-saxons, notion d'«output»), avec ses différentes caractéristiques et la notion d'impact (ou «outcome»). Quand une structure publique peut être rendue directement responsable de l'impact, il faut évidemment le faire. Mais le plus souvent, elle peut seulement l'être de ses services rendus, et dans ce cas, c'est le politique qui doit assumer la responsabilité du lien entre l'impact final visé et le service demandé à la structure. Autrement dit, il est difficilement possible d'imputer à une unité opérationnelle la responsabilité d'indicateurs d'impacts socio-économiques. Malheureusement, la LOLF, telle que mise en œuvre aujourd'hui, fait la part belle à la notion d'impact et peu à la notion de service livré, laquelle est au contraire au cœur de la démarche Qualité. A cet égard, mettre en perspective la LOLF et la démarche Qualité permettrait de donner beaucoup plus de cohérence et d'efficacité au système.

- Enfin, la LOLF offre un cadrage stratégique clarifié, donnant des orientations aux politiques publiques, fixant des priorités, des objectifs et des indicateurs à l'action publique. C'est une opportunité pour les démarches Qualité, qui en s'en saisissant pleinement, sont à même de les déployer jusque dans les services, voire jusqu'à l'agent.

Ces quelques pistes de progrès constituent ce qu'il est possible de qualifier d'incontournables pour que démarche Qualité et LOLF puissent devenir un duo gagnant de la modernisation des services de l'État.

## Les ateliers et sessions de travail sur le terrain sont au cœur du chantier d'amélioration de l'accueil pour chacun des sites



## La démarche Marianne permet d'obtenir des résultats concrets pour répondre aux attentes des usagers en matière d'accueil

D'importants travaux engagés sur la qualité de l'accueil depuis 2003

- 2003 • Conception de la charte Marianne
- 2005 • Charte Marianne déployée dans plus de 2 000 sites
- 2007 • Conception du référentiel Marianne et du label
- 2008 • Expérimentation du référentiel Marianne dans 60 sites
- Formation de référents Marianne
- Agrément d'organismes certificateurs

Des retours d'expérience positifs des sites labellisés Marianne [2009/2010]

- Amélioration significative de la qualité de l'accueil
- Taux de satisfaction usagers mesuré par enquête supérieur à 80%
- Taux de réponse multicanal supérieur à 90%
- Réduction systématique des délais de réponse
- Implication accrue des agents d'accueil
- Reconnaissance externe par le label Marianne
- Amélioration des conditions de travail grâce à l'évolution des modes opératoires et de l'organisation

## 2- Contexte et mise en œuvre de la qualité de l'accueil

### 2.1 – Les démarches qualité dans le service public

L'amélioration des relations administration / usagers est un thème récurrent de modernisation de l'Etat. Des progrès ont été accomplis grâce aux travaux menés au niveau interministériel en matière de simplification du droit, de simplification du langage administratif et de développement de l'administration électronique. Pour déboucher sur une amélioration effective des relations avec les usagers, il faut recueillir leurs besoins et attentes et faire évoluer les pratiques et les modes de management. C'est là tout l'enjeu du développement des démarches qualité.

Dans les années 90, les pouvoirs publics ont cherché à impulser des actions d'amélioration de la qualité mais sans véritablement parvenir à créer un mouvement d'ampleur basé sur des principes harmonisés. Pourtant, les démarches qualité se sont progressivement développées dans les services administratifs.

Pour les services de l'Etat, un recensement effectué à l'automne 2005 montrait qu'environ 200 d'entre eux sont certifiés ISO 9001, essentiellement dans des ministères ou réseaux ayant des activités à forte teneur technique (défense, équipement, DRIRE1...). Une centaine a obtenu une accréditation COFRAC. Certaines administrations ont lancé des programmes de certification de service (administrations fiscales, préfectures, centres de formation du ministère de l'agriculture).

Globalement, le constat demeure : celui d'un développement inégal et d'une certaine dispersion des actions, les démarches qualité restent souvent le fait d'initiatives locales à la pérennité fragile.

### 2.2 – La Charte Marianne, un programme fédérateur pour améliorer la qualité de l'accueil dans les administrations

Les pratiques en matière d'accueil demeurent hétérogènes et l'accueil est souvent une préoccupation secondaire. La mise en place de la Charte Marianne, charte générique de l'accueil des usagers a marqué un tournant significatif.

Au-delà de l'objectif évident d'amélioration de l'accueil, le but du programme « Marianne » était aussi d'initialiser les pratiques managériales au sein des services de l'Etat. Après la phase de conception (mars à octobre 2003), l'impulsion fut donnée au plus haut niveau de l'Etat par le président de la République qui a fixé le début de l'année 2005 comme échéance de généralisation de la charte Marianne dans les services de l'Etat.

### 2.3 – De la Charte Marianne au référentiel Marianne et à son système d'attribution d'un label associé

Plus de 2000 organisations publiques appliquent actuellement les engagements de la Charte Marianne. Au-delà de ce constat quantitatif, des enquêtes « usagers mystères » conduites à l'automne 2005 ont montré la nécessité de progresser sur la fiabilité des engagements et d'ancrer plus profondément les pratiques de mesure des résultats et de pilotage de l'amélioration.

C'est ainsi que la Charte Marianne a évolué vers le référentiel Marianne associé à un système de reconnaissance externe. Ce socle commun sur la qualité de l'accueil dans les services publics a vocation à être complété par des démarches métier d'amélioration du service rendu aux usagers, qu'illustrent les référentiels QUALIPREF et QUALIFINANCES.

Ainsi, le référentiel Marianne, tout en se situant dans la continuité de la Charte Marianne, se substitue t-il à la Charte. Il s'en démarque aussi du fait du label qui peut lui être associé.



## 2.4 – Le déploiement du référentiel Marianne Version 2 au sein des services de l'Etat

Suite à une phase expérimentale conduite par la DGME au cours de l'année 2007 avec une soixantaine de sites pilotes, le référentiel Marianne a fait l'objet d'une nouvelle rédaction qui hausse le niveau d'exigence de certains engagements pour tenir compte :

- de l'analyse des retours d'expérience réalisés à la fin de la phase d'expérimentation du Label Marianne,
- de l'écoute des usagers qui se sont exprimés lors de focus groupes organisés par la DGME ou plus généralement lors d'enquêtes de satisfaction sur l'accueil
- des mesures prises par le Conseil de la modernisation des politiques publiques (CMPP) sur l'amélioration de l'accueil.

Cette nouvelle version est déployée dans la sphère publique de l'Etat, en application des mesures décidées par le CMPP du 12 décembre 2007.

Le pilotage, la coordination et le suivi du déploiement dans les services de l'Etat du présent référentiel Marianne sont assurés, par la Direction générale de la modernisation de l'Etat (ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique).

## 2.5 - Les principes à respecter dans la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil

Toute démarche qualité vise à l'amélioration continue des services rendus aux clients et à l'accroissement de leur satisfaction.

S'agissant de l'accueil dans les services publics, il est opportun d'identifier quels sont les usagers et les services qui leur sont rendus par l'organisation concernée, quels sont les attentes et les besoins des usagers, et de repérer quels sont les canaux les plus pratiques et les plus sensibles pour les usagers : accueil physique, téléphonique, courriers, courriels ou accueil virtuel via les sites internet. - L'accueil doit être considéré comme la première étape de toute prestation de service au public. Aussi est-il opportun d'avoir une vision « globale » de la relation avec les usagers.

Une fois ce travail conduit, il convient d'entreprendre de véritables actions permettant d'optimiser les fonctionnements et d'améliorer l'accueil et le service aux usagers. Exemples issus du retour d'expérimentation :

- o Mettre en place un agent dédié à l'accueil téléphonique pour améliorer le traitement des demandes par téléphone et réduire ainsi le déplacement des usagers sur site.
- o Etablir l'équilibre entre les fonctions « front et back office » en fonction des flux d'accueil.
- o Analyser précisément les compétences requises pour l'accueil des publics et identifier les manques. Former les acteurs à l'accueil physique, téléphonique.
- o Intégrer dans le tableau de bord de suivi de la performance par la Direction, la mesure de l'accueil. Aborder la performance de l'accueil lors des réunions de direction et d'encadrement intermédiaire.

Les seuils des indicateurs ne sont pas fixés volontairement dans ce référentiel afin de respecter son caractère cadre et « tout terrain ». Les indicateurs et leurs seuils de satisfaction doivent être fixés pour porter l'ambition de performance en tenant compte des différents types des usagers et des canaux d'accès qu'ils privilégient. Le diagnostic permettant l'adaptation des horaires d'ouverture aux besoins des usagers est initié par cette analyse stratégique des flux, des services rendus par typologie d'usagers ; la politique qualité de l'organisation présente cette volonté d'écoute et cette ambition d'amélioration.

Chaque année, le bilan annuel est un instant privilégié pour évaluer les résultats et rehausser les seuils pour continuer à progresser.

Le diagnostic sur l'accessibilité et la disponibilité des services doit être entrepris permettant si nécessaire, d'adapter de manière optimale les horaires d'ouverture des guichets, d'ouvrir les possibilités de prise de rendez-vous et par effet, de réduire les durées d'attente à l'accueil ; par exemple : organiser différemment le travail des agents pour assurer la continuité du service d'accueil, augmenter les demandes traitées au pré accueil, offrir la possibilité de dépôt de dossiers, structurer les files d'attentes,

communiquer sur les heures creuses pour infléchir les habitudes des usagers... Cette nouvelle exigence Engagement N°1 provient d'une décision du Comité de Modernisation des Politiques publiques.

- La démarche d'amélioration doit solliciter la participation des agents qui sont au cœur de la problématique de l'accueil. La finalité n'étant pas nécessairement d'écrire des procédures mais de maîtriser, partager puis améliorer les pratiques et les savoir-faire s'exprimant dans la relation avec les usagers.
- Dans ces démarches, la recherche de l'optimisation des pratiques et des moyens doit être permanente, par la simplification et la réduction de la charge, par la dématérialisation des documents, par l'acquisition de compétences complémentaires. De même l'encadrement doit s'assurer régulièrement que les engagements sont bien respectés par toute disposition permettant de garantir le maintien des résultats obtenus : par exemple surveillance des indicateurs, contrôles, autocontrôles, enquêtes mystère...
- La version 2 du référentiel apporte de nouvelles obligations ; elle est aussi plus exigeante, par exemple pour les courriers, courriels et réponses téléphoniques où il ne s'agit pas seulement de décrocher ou d'accuser réception mais bien de donner dans les délais impartis, une réponse pertinente et juste par rapport à la demande (nous traitons...)



# L'amélioration de l'accueil est mesurée à l'aune des 19 engagements du référentiel Marianne

## Engagements du référentiel Marianne (Détails dans la section 3.1)

Vous souhaitez des services plus disponibles : nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins

- 1- Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture
- 2- Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement
- 3- Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge
- 4- Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite
- 5- Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté

Vous attendez un accueil plus attentif : nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité

- 6- Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur
- 7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers
- 8- Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente

Vous souhaitez un traitement plus rapide de vos demandes : nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés

- 9- Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et documents
- 10- Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés
- 11- Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de 5 jours ouvrés
- 12- Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de 5 sonneries et nous les traitons

Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte : nous nous y engageons

- 13- Nous répondons dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements

Vous attendez plus d'écoute : nous nous engageons à vous solliciter pour progresser

- 14- Nous mesurons annuellement votre satisfaction et nous vous informons des résultats

Pour respecter nos engagements, nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences

- 15- Nous exprimons notre politique d'accueil et nous impliquons notre personnel
- 16- Nous organisons notre documentation pour apporter des informations exactes et à jour aux usagers
- 17- Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements
- 18- Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue
- 19- Nous réalisons un bilan annuel et lançons de nouvelles actions d'amélioration de l'accueil et des services rendus

Engagement à destination des usagers

Engagement d'amélioration continue

# La définition et mise en place d'un poste de responsable Accueil facilitera la développement de l'amélioration continue

## Fiches de poste des responsables Accueil

### **Chef de projet:**

- Pilotage du projet d'amélioration continue de l'accueil
- Relai entre la Direction et le Responsable Qualité Accueil
- Suivi des actions nécessitant des moyens financiers et logistiques

### **Responsable Qualité Accueil**

- S'assurer que le plan d'actions d'amélioration est respecté
  - Responsables
  - Délais
- Suivre les actions nécessitant une mise à jour régulière (cf. tableau)
- Centraliser les éventuelles « suggestions / réclamations » et s'assurer qu'une réponse est envoyée à l'utilisateur dans un délai de 15 jours ouvrés
- S'assurer que la salle mise à disposition des personnes à mobilité réduite est utilisée à bon escient
- S'assurer que la signalétique générale sera mise à jour à l'issue des différents déménagements
- Organiser une enquête de satisfaction tous les 6 mois (janvier 2012 – octobre 2012) et communiquer les résultats aux agents
- Réaliser une auto-évaluation annuelle pour s'assurer que les actions d'amélioration ont bien été appliquées / proposer éventuellement de nouvelles actions d'amélioration

Les réformes décidées au cours des vagues successives de la RGPP ont permis d'accompagner la réalisation des trajectoires budgétaires prévues par les deux budgets triennaux, **2009-2011 et 2011-2013**, en fournissant des pistes d'économies structurelles. Ce sont ainsi **10 milliards d'euros** de gains qui sont programmées par le budget **2011-2013**, dont **3 milliards d'euros pour la masse salariale**, **2 milliards d'euros sur les dépenses de fonctionnement** et environ **5 milliards d'euros sur les dépenses d'intervention**.

La Loi de Finances pour 2011 intègre près de **5 milliards d'euros d'économies** qui, ajoutées à celles permises par la RGPP en 2009 et 2010 portent la contribution à plus de **7 milliards d'euros sur la période 2009-2011, en ligne avec les objectifs initiaux**.

En matière d'effectifs, la RGPP poursuit comme prévu l'application de la **règle du non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite**. Cette règle a permis de dégager des économies sur les dépenses de masse salariale, puisqu'il est prévu de ne pas remplacer près de 100 000 postes entre 2009 et 2011, soit une **économie de 2,7 milliards d'euros**. En 2012, le nombre de fonctionnaires de l'Etat devrait revenir à son niveau des années 1990, soit **150 000 de moins sur la durée du quinquennat (2007-2012)**, ce qui équivaut à une réduction de **7%** de la fonction publique de l'Etat.

### 3) La RGPP repose sur trois engagements : l'amélioration de la qualité des services publics, la réduction des dépenses publiques et la modernisation de la fonction publique. Des résultats significatifs ont été obtenus :

Premier engagement : améliorer la qualité des services rendus aux usagers

Il s'agit d'une part de **simplifier** : création de **guichets uniques** physiques et à distance (axe n°1), simplification des **démarches administratives** (axe n°2) jugées prioritaires par les Français.

Il s'agit d'autre part de **rendre compte** : publication d'un **baromètre** de la qualité des services publics (axe n°3), évaluant la qualité de l'**accueil du public** (axe n°4), les **délais de traitement** des principales demandes des usagers (axe n°5) et la gestion de leurs **réclamations** (axe n°6).

#### **Axe n°1 : Créer des guichets uniques physiques et à distance**

Pour les deux principales démarches des Français, des guichets uniques physiques ont été créés pour les **particuliers** :

- **Les contribuables**, avec la mise en place de guichets fiscaux uniques : 700 services des impôts des particuliers seront opérationnels d'ici juin 2011 ;
- **Les demandeurs d'emploi**, avec la création de Pôle emploi, issu de la fusion de l'ANPE et des Assedic : 910 agences de proximité ont été créées sur l'ensemble du territoire.

De la même manière, pour les **entreprises** :

- Les DIECCTE (en outre-mer) et les DIRECCTE (en métropole) constituent les **interlocuteurs régionaux uniques des entreprises** en matière économique, de concurrence, de consommation, d'emploi et de travail ;

- Par ailleurs, les opérations de dédouanement ont été drastiquement simplifiées pour les entreprises à l'import et à l'export grâce à la dématérialisation quasi-totale des déclarations en douane et à la mise en œuvre du guichet unique national pour les formalités du commerce extérieur : 75% des documents d'accompagnement en 2010 ont été transmis par voie électronique grâce, notamment, à la dématérialisation du justificatif fiscal à l'exportation (4 200 000 justificatifs électroniques en 2010) et des documents vétérinaires. En 2011, les certificats nécessaires au transit d'espèces protégées (CITES) et les certificats d'exportation de produits agricoles ne seront plus à produire au format papier par les entreprises. D'ici 2012, ce sont ainsi près de 80% des documents accompagnant la déclaration en douane qui seront totalement dématérialisés.
- Les créateurs d'entreprises disposent également d'un guichet unique pour leurs démarches administratives : ce guichet unique (physique et dématérialisé) est accessible depuis le 1er Janvier 2010 pour toutes les entreprises non soumises à réglementation, soit près de 230 000 entreprises (soit 40% des entreprises de service). En outre, près de 150 000 entreprises de service soumises à réglementation disposent d'ores et déjà d'un guichet unique physique, parmi les secteurs suivants : artisan du bâtiment, commerçants ambulant, agents immobiliers, coiffeurs....

A côté des guichets uniques physiques, le dispositif de traitement des demandes à distance des usagers par téléphone ou par Internet a été renforcé :

- Un guichet unique téléphonique, le « 39-39 », plate-forme de renseignements téléphoniques généralistes concernant l'administration, a fait l'objet d'une restructuration importante : fusion de 9 centres d'appels, élargissement des horaires d'ouverture de 8h à 20h en semaine et de 8h30 à 18h le samedi, limitation du coût de l'appel à une tarification locale pour tous les usagers. Ce numéro d'appel offre également, pour les demandes plus complexes ou moins fréquentes, des réponses, sans rupture de communication, sur six thématiques majeures (travail, consommation, justice, fiscalité, logement-urbanisme, intérieur), et d'ici fin 2011, il sera connecté à certains grands centres d'appels spécialisés de la sphère sociale (CAF, CNAMTS).

Le développement de guichets uniques par Internet a également bénéficié du renforcement de l'administration numérique :

- Pour les particuliers : 1,5 million de comptes sur « mon.service-public.fr » ont d'ores et déjà été créés depuis son ouverture officielle, en octobre 2009.

Ce portail propose aux particuliers un identifiant et un mot de passe unique pour toutes les démarches administratives en ligne, un espace confidentiel de stockage des documents administratifs, un suivi facilité des démarches ainsi que des informations personnalisées. Il est aussi l'un des premiers sites publics entièrement accessibles aux mal voyants et disponibles depuis les tablettes. En janvier 2012 la DGFIP sera raccordée à mon.service-public.fr et proposera l'accès à l'ensemble du compte fiscal avec entre autre la télé-déclaration. A cette échéance, l'ensemble des principales démarches disponibles en ligne seront accessibles via mon.service-public.

- Pour les professionnels : mon.service-public.fr a été étendu aux entreprises : depuis l'automne 2010, « Votre Compte pro » est en ligne.

#### L'ouverture de « Votre Compte pro »

« Votre Compte pro » a été lancé en novembre 2010 et doit devenir le point unique d'entrée vers les partenaires majeurs des démarches administratives en ligne des entreprises. L'objectif est d'offrir à l'internaute une navigation plus lisible et des options de personnalisation : stocker ses documents dématérialisés en toute sécurité, bénéficier d'une information personnalisée grâce aux sites de ses partenaires, accéder à des démarches en ligne.

Depuis son lancement, Votre Compte Pro, destiné principalement aux 3,5 millions de PME, permet la réalisation en ligne de 17 démarches de modifications statutaires (transfert de siège social, modification de capital, changement de dirigeant ou encore transformation en EURL...).

---

**RGPP : 5ème conseil de modernisation des politiques publiques**  
mars 2011

- **Pour les associations :** Depuis l'automne 2010, « Votre Compte Asso » est en ligne pour le 1,1 million d'associations françaises et les 15 millions de bénévoles qui s'y impliquent.

**Les démarches de création, de modification et de dissolution d'une association sont facilitées sur Internet :** elles sont disponibles via des formulaires depuis octobre 2010 et seront totalement dématérialisées dans trois préfectures au premier trimestre 2011 (départements de la Manche, du Nord et de Paris).

**Axe n°2 : simplifier les démarches notamment en les dématérialisant**

Le conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) du 30 Juin 2010 a décidé d'**accentuer les efforts engagés par l'administration en lançant un programme cohérent de 100 simplifications** pour répondre aux besoins prioritaires des Français, identifiés grâce à des enquêtes menées auprès d'échantillons représentatifs de la population (3000 particuliers, 1200 entreprises, 800 collectivités, 800 associations).

**La moitié des mesures a déjà été engagée : 15 en octobre 2009 ; 15 en juin 2010 et 20 en février 2011, avec des résultats significatifs notamment :**

- 11 millions de Français peuvent dorénavant **demande en ligne leur inscription sur les listes électorales** (50% de la population couverte d'ici fin 2011) ;
- **1 jeune sur 6 peut effectuer ses formalités obligatoires de recensement via Internet** (50% des jeunes Français d'ici fin 2011) ;
- **Tous les usagers peuvent aujourd'hui déclarer leur changements de coordonnées simultanément et gratuitement auprès des 12 principaux services publics** (Assurance maladie ; Pôle emploi ; Caisse d'allocations familiales, Bureau du service national ; services des impôts...) d'un changement de coordonnées (courriel, numéro de téléphone fixe et mobile, adresse postale...). En 2010, près de 800 000 demandes de changement de coordonnées ont été réalisées sur [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr)
- **Plus de 10 millions de contribuables utilisent la télédéclaration par Internet en 2010**, contre 7,4 millions en 2007.
- Toutes les entreprises retenues dans le cadre d'un marché public peuvent d'ores et déjà obtenir leur **attestation fiscale en ligne** à partir de leur compte fiscal. En 2010, 34 % des attestations fiscales ont été délivrées en ligne.
- **Plus de 80% des professionnels paient leur TVA par téléversement en 2010**, contre 76% en 2007.
- Plus de 40% des agriculteurs ont choisi de télédéclarer leurs demandes d'aides agricoles fin 2010 contre 32% fin 2009.

Au global, **les efforts engagés portent leurs fruits :** en effet, entre 2008 et 2010, l'évaluation de la **complexité des démarches perçue par les usagers a baissé de 5 points<sup>1</sup>** (cf. annexe).

Lors de la dernière vague de simplification, **une attention toute particulière a été portée aux publics prioritaires :**

- **Permettre le dépôt en ligne des demandes de droits des personnes handicapées** (830 000 déposées par an dans les Maisons départementales des personnes handicapées - MDPH).
- **Simplifier les démarches liées à la perte d'un proche** (environ 550 000 personnes concernées par an). Les usagers confrontés à un décès auront ainsi, dès avril 2011, une vision plus claire de

---

<sup>1</sup> Etude BVA - Interrogation d'usagers fin 2010 ayant réalisé des démarches auprès de services publics au cours des deux dernières années, recrutés à partir d'un échantillon de 4476 Français représentatif de la population des résidents en France âgés de 15 ans et plus. (Méthode des quotas).

# RGPP : 5ème conseil de modernisation des politiques publiques

mars 2011

l'ensemble des démarches et des organismes à contacter et à terme, dans la majorité des cas, moins de déclarations à réaliser (nécessitant l'envoi multiple de l'acte de décès).

- **Télépayer les frais hospitaliers.** L'expérimentation débutera au premier trimestre 2011 dans deux établissements publics de santé.

## Axe n°3 : Rendre compte de la qualité du service public

Le 30 juin dernier, le CMPP a décidé la publication semestrielle d'un baromètre pour rendre compte de la qualité des services rendus au public. Il est publié pour la deuxième fois à l'occasion de ce rapport d'étape.

### Publication de l'enquête nationale



#### *Axe n°4 : Renforcer la qualité de l'accueil dans les services publics*

L'Etat améliore la qualité de l'accueil, en hissant l'ensemble des services de l'Etat accueillant du public aux standards de qualité du référentiel Marianne.

- **Une première vague de déploiement** permet d'obtenir, dès la fin du mois de janvier 2011, des **résultats tangibles** dans trois régions (Lorraine, Picardie et Champagne Ardenne) et Paris, soit 12 départements et déjà 12% des usagers du territoire national (et plus de trois millions de contacts annuels d'usagers avec l'Etat) : baisse de 10% du taux d'appels non répondus ; réduction de 2/3 des délais de réponse ; hausse de 50% du taux de satisfaction des usagers envers l'accueil (accès au site, écoute, délai et qualité de prise en compte des demandes) pour atteindre un **taux de satisfaction global de 75%**.
- **Une seconde phase de déploiement** doit s'engager à partir de mars 2011. L'objectif cible est d'atteindre une trentaine de départements représentant une couverture de plus de la moitié de la population française. A la fin de l'année 2011, l'ensemble des sites se seront engagés à remplir les conditions du référentiel Marianne, avec un objectif de satisfaction des usagers concernant la qualité de l'accueil des services publics de 8 sur 10.

#### *Axe n°5 : Réduire les délais de traitement de l'administration*

Lancé par la Direction Générale de la Modernisation de l'État en lien avec les ministères concernés, le programme dit des « accélérateurs » consiste à analyser en profondeur, avec les agents, un processus donné (délivrance d'un passeport, paiement d'une facture...) pour définir les causes des ralentissements ou retards les plus fréquemment observés. Elle permet de réduire les délais de traitement, résorber les stocks, améliorer la productivité et les conditions de travail des agents.

Depuis 2009, plus de 10 démarches ont fait l'objet d'un test pilote et sont en cours de déploiement sur l'ensemble du territoire pour la plupart : Santé (passage aux urgences), Budget (délais de paiement des fournisseurs de l'Etat) mais aussi à l'Intérieur (préfectures, processus de naturalisation), à la Justice (tribunaux), dans les aéroports et au sein des Organismes Sociaux (RSI).

- **Dans les préfectures**, en 2010, 5 processus métier des préfectures (Droits des étrangers-séjour, Droits à conduire, Contrôle de légalité, budgétaire et Conseil, Carte Nationale d'Identité, Passeports) ont été optimisés.
  - Fin 2010 les travaux sont en cours ou achevés dans environ **35 départements** pour lesquels un **impact significatif** a été enregistré : le **temps de traitement** moyen des cinq processus a été réduit dans des proportions variant de 20 à 50 % ; les **stocks** de dossiers ont été réduits dans des proportions variant de 20 à 40 % ; la **productivité** des services a augmenté de 15 à plus de 200 % sur certains sites, permettant de consacrer plus de temps au traitement des demandes des usagers.

##### **Deux exemples significatifs :**

- **Passeports biométriques** : au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010, le délai moyen de mise à disposition d'un passeport en mairie est de 5 jours contre 12,6 jours en 2009.
- **Contrôle de légalité** : la centralisation de l'instruction des dossiers en préfecture se poursuit et le pourcentage d'actes télétransmis progresse (15% en moyenne au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010 contre 10% à fin 2009).

- Dans les **préfectures pilotes**, les délais de traitement ont été réduits de **30% en moyenne** pour les demandes de **carte nationale d'identité, de passeport, de carte de séjour, de permis de conduire**. Le délai de traitement des demandes de naturalisation est passé quant à lui de 12 mois à moins de 5 mois.
- Dans les **services de justice**, les travaux conduits dans les Cours d'appel pilotes permettent, en janvier 2011, de mesurer des gains significatifs sur le processus de la chaîne civile.
  - Une **réduction de 16% du stock d'affaires** de la deuxième chambre civile de la Cour d'appel de Poitiers (représentant 22% du volume de la Cour) a pu être constatée en 2010. Par ailleurs, une **réduction de 11% du stock d'affaires** à la chambre de l'Urgence (traitement des référés) de la Cour d'appel de Rouen a été constatée entre avril et décembre 2010.
- Au sein des **Caissees d'allocations familiales (CAF)**, un projet d'amélioration du processus de traitement des prestations (CAF de Nanterre et Vannes) a été mis en place conduisant à des gains en termes de qualité de service comme d'efficience (**le chiffrage de l'amélioration obtenue du temps de traitement des dossiers - de l'ordre de 10% - est en cours de stabilisation par les CAF**). Le déploiement à 10 CAF a été mis œuvre depuis février 2011. Cette expérience a vocation à être étendue à d'autres organismes de la sphère sociale.
- Le **Régime social des Indépendants (RSI)** a également participé à ce mouvement en réduisant les délais d'affiliation. L'objectif est de fiabiliser et optimiser les processus liés à l'affiliation des **travailleurs indépendants**. Les délais d'affiliation avaient en effet connu une forte augmentation en 2008, jusqu'à atteindre 5 mois...
  - Grâce à une démarche d'optimisation, des **gains moyens de productivité de 37%** ont pu être observés dans deux régions pilotes (Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais). Par ailleurs, le nombre de dossiers en attente de traitement à fin 2010 a été divisé par quatre. A la suite de cette expérimentation, le RSI et l'URSSAF se sont engagés dans une démarche de déploiement.
- **L'Etat réduit enfin le délai d'attente au contrôle transfrontière en aéroport**. Une démarche d'accélération a été entreprise avec la direction de la police aux frontières de Roissy. Les résultats des mesures préliminaires indiquent que sur les périmètres des aéroports pilotes, **83% des passagers attendent moins de 15 minutes au contrôle transfrontière**.

**En 2011, le développement de cette méthode s'accélère avec près de 20 nouveaux « accélérateurs » :**

- Au ministère de la Culture et de la Communication, suivant les conclusions d'une expérimentation menée au début de l'année 2011, les processus **d'autorisation de travaux aux abords des sites protégés** vont être simplifiés.
- Au ministère du Budget, au sein de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), plusieurs processus sont en cours de traitement sous l'impulsion d'une mission nationale de réingénierie des processus. Sur le processus de relance des défallants déclaratifs professionnels, le civisme fiscal est consolidé en améliorant significativement le taux de dépôt de déclaration suite à relance : ainsi, en décembre 2010, cinq jours après la relance téléphonique, trois fois plus d'entreprises avaient déposé leur déclaration par rapport à octobre et novembre. **En 2011, quinze autres processus sont mis en place**, quatre d'entre eux portant sur le traitement des **réclamations**, le changement d'adresse des particuliers, la confection des comptes de gestion des collectivités locales et la gestion des dossiers des personnes hébergées en hôpital et en maison de retraite.

- D'autres « accélérateurs » seront également mis en œuvre à la direction générale des douanes et des droits indirects, à la direction générale de l'enseignement scolaire, à la direction générale des infrastructures des transports et de la mer (sur la délivrance des titres de navigation maritime).

#### ***Axe n°6 : Recevoir et traiter les réclamations des usagers***

La démarche d'amélioration de la gestion des réclamations remporte un grand succès en 2010 auprès d'une trentaine de sites à forts enjeux (CPAM, CAF, URSSAF, CARSAT, caisses RSI, réseau Pôle Emploi) soit 2500 agents sensibilisés dans 21 départements : actuellement la quasi-totalité des organismes sociaux déploie la démarche avec la perspective d'une généralisation en 2011. Pour l'Etat, plusieurs ministères volontaires s'engagent dans une démarche conçue spécifiquement, pour un déploiement d'ici fin 2011.

---

#### ***Deuxième engagement : réduire les dépenses publiques***

Sur le champ des dépenses publiques, la RGPP a pour objectif de **réorganiser et rationaliser ses administrations centrales** (axe n°1), **ses administrations déconcentrées et son réseau à l'étranger** (axe n°2) et de **renforcer l'Etat** sur son cœur de compétence (axe n°3) ; elle a également pour objectif de **mutualiser et professionnaliser les fonctions support** (axe n°4), de renforcer **l'audit interne, l'évaluation et la lutte contre la fraude** (axes n°5), d'étendre les règles de bonne gestion aux **opérateurs** (axe n°6) et de maîtriser les **dépenses d'intervention** de l'Etat (axe n°7).

#### ***Axe n°1 : Réorganiser et rationaliser l'administration centrale***

**Au global, 10% des postes de directeurs ont déjà été supprimés.** Ceci a nécessité des réorganisations importantes (au ministère de la Culture et de la Communication, où le nombre de directions d'administration centrale a été réduit de dix à quatre, et au ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement où le nombre de postes de directeurs a été réduit de moitié), permettant la constitution de directions stratégiques comme la Direction générale des finances publiques, la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats ou la Direction de la coopération internationale.

Dernièrement, la création de la **Direction générale de l'offre de soins (DGOS)**, issue de la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS) a recentré le pôle santé du ministère du Travail en l'inscrivant pleinement dans la nouvelle gouvernance du système de santé, rendue possible par la création des ARS. Une approche globale de l'offre de soins est ainsi appréhendée, intégrant aussi bien la ville que l'hôpital. Dans ce cadre, la DGOS passe d'une logique d'expertise à une logique de pilotage stratégique, de contrôle, d'évaluation et d'animation.

#### ***Axe n°2 : Réorganiser et rationaliser l'administration déconcentrée et le réseau à l'étranger***

**En 2010, l'Etat a mis en place la réorganisation territoriale : directions départementales et régionales.** Grâce à la RGPP, l'organisation des services régionaux et départementaux de l'Etat a été simplifiée et rationalisée : le pilotage des politiques publiques sur le territoire s'effectue au

# Synthèse

## ***Les messages-clés***

Plus d'un an après la mise en œuvre du rapport du 14 février 2010 sur l'« Amélioration de la relation numérique à l'utilisateur », le numérique demeure un levier de choix pour moderniser de façon durable l'administration.

Dans un contexte marqué par des évolutions économiques, sociales et technologiques notables, l'administration numérique permet de :

- **faire bénéficier d'une offre de services publics de qualité le plus grand nombre et à moindre coût ;**
- **tirer parti des avancées technologiques pour répondre à une exigence toujours croissante des usagers en matière de services ;**
- **s'adapter aux nouveaux usages, notamment suite au fort développement des médias sociaux et à la diffusion rapide de l'Internet mobile.**

Le groupe d'experts du numérique réuni auprès du député Franck Riester a été invité par le ministère chargé de la Réforme de l'État à réexaminer la stratégie de relation numérique entre l'administration et ses usagers.

**Après avoir fait le constat que la mise en œuvre des 10 propositions prioritaires du premier rapport doit être poursuivie, les travaux des experts confortent la stratégie présentée en 2010 autour de 3 axes :**

- *Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public et pour innover*
- *Offrir plus de services personnalisés*
- *Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration*

**Néanmoins, ils soulignent que les évolutions récentes, notamment dans le champ des médias sociaux et de l'Internet mobile, apportent leur lot d'enjeux et d'impératifs.**

Pour ce qui est des enjeux :

- L'usage croissant du mobile permet de toucher une population plus large que celle des seuls internautes et implique une évolution du mode d'interaction et d'évaluation des services proposés.
- L'accélération de l'usage de l'administration numérique permet de répondre aux attentes apparemment paradoxales de qualité de service et de maîtrise des coûts.

Pour ce qui est des impératifs liés aux meilleures pratiques constatées dans les pays européens et à l'environnement quotidien des usagers :

- Le développement de l'usage des services en ligne appelle un accompagnement humain pour les populations qui ne profitent pas encore de ces technologies numériques.
- La réactivité et l'accessibilité des services en ligne sur le territoire doivent être alignées sur les standards de ces canaux.
- Les dispositifs numériques d'évaluation, de test et d'innovation par les usagers sont indispensables pour concevoir et améliorer les services.
- Si les médias sociaux sont susceptibles de modifier le modèle de relation à l'utilisateur, il convient d'aborder ces canaux d'interaction avec circonspection et de concentrer l'effort de l'administration sur les domaines où la valeur publique est tangible et attendue par les citoyens.

Ces enjeux et impératifs ont conduit le groupe d'experts à formuler **15 nouvelles propositions** qu'il conviendra de mettre en œuvre en priorité là où le retour sur investissement pour l'administration est démontré, dès lors qu'elles seraient confortées par une consultation des e-communautés.

En effet, s'interroger sur l'impact des médias sociaux sur la relation à l'utilisateur oblige, par leur nature même et par la philosophie qu'ils portent, à **appliquer leur mode de fonctionnement, ouvert et collaboratif.**

Du présent rapport est ainsi née l'ambition d'inscrire la relation numérique aux usagers dans une **nouvelle interaction entre administrations et citoyens.**

## **Les 15 nouvelles propositions**

### **Axe 1 : Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover**

#### ***Systématiser l'évaluation par les usagers des services en ligne***

Proposition 1 : Permettre aux usagers de signaler sur chaque écran de démarche en ligne toute difficulté rencontrée

Proposition 2 : Proposer à l'utilisateur des sondages d'évaluation sur Internet ou sur mobile en fin de toute démarche administrative

Proposition 3 : Mettre en place un laboratoire de test et d'évaluation continue des services en ligne par les usagers

#### ***Exploiter le potentiel des médias sociaux pour améliorer la relation numérique à l'utilisateur***

Proposition 4 : Organiser une veille sur les médias sociaux pour identifier les attentes des usagers et mesurer l'impact des contributions de l'administration

Proposition 5 : Lancer 5 projets pilotes sur les médias sociaux dans les domaines les plus pertinents pour l'utilisateur (santé, services à la personne, éducation, emploi et culture)

Proposition 6 : Définir une charte facilitant la prise de parole des agents sur les médias sociaux et labelliser les contributions officielles

Proposition 7 : Créer et animer la communauté des gestionnaires de médias sociaux publics (« community managers ») et les réseaux d'experts contributeurs

### **Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés**

#### ***Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques***

Proposition 8 : Développer, pour des services prioritaires, une aide personnalisée à l'utilisateur en cours de démarche en ligne (téléphone, messagerie, chat)

Proposition 9 : Soutenir l'utilisation des services en ligne dans les lieux d'accueil du public

Proposition 10 : Proposer une application mobile « Service-public.fr » offrant à l'utilisateur en mode authentifié une liste d'échéances personnalisées et l'état d'avancement de ses démarches

Proposition 11 : Exploiter le potentiel d'efficacité des « smartphones » et tablettes numériques pour certains agents au contact des publics

#### ***Compléter l'offre de services numériques en l'adaptant aux nouveaux usages de référence en France et à l'étranger***

Proposition 12 : Permettre à l'utilisateur d'obtenir des informations administratives géolocalisées via son mobile

### **Axe 3 : Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration**

#### ***Offrir un accès efficace à une panoplie complète et cohérente de services en ligne***

Proposition 13 : Encourager le développement de services par des tiers en mettant à disposition des « web services » publics réutilisables

Proposition 14 : Publier la carte de France des services en ligne locaux disponibles pour les usagers

#### ***Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles***

Proposition 15 : Permettre à l'utilisateur de présenter à l'administration ses pièces justificatives via son mobile avec un flashcode (avis d'imposition, factures d'électricité et télécoms)

# Rappel de la stratégie d'amélioration de la relation numérique à l'utilisateur

## *Les objectifs du rapport remis le 12 février 2010*

**L'ambition de l'administration doit être partagée autour de la priorité à donner à l'utilisateur**

- Organiser l'écoute des usagers et l'analyse des remontées des utilisateurs
- Rendre possible la dématérialisation de bout en bout des démarches
- Proposer des services qui vont au-devant des besoins des usagers

**L'administration doit s'appuyer sur 3 engagements pour structurer sa « stratégie numérique » :**

- Fournir un accès lisible, simple et cohérent aux services en ligne de l'administration
- Offrir plus de services personnalisés, qui répondent au mieux aux attentes des usagers
- Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover

**Ces engagements doivent se concrétiser par un programme composé d'actions dont les résultats doivent être obtenus à court terme et d'actions structurantes sur le long terme.**

- Un programme de 25 propositions a été détaillé dans le rapport 2010 avec une proposition de calendrier pour chacune d'elles (cf. ci-après).

**10 propositions ont été jugées prioritaires et font actuellement l'objet d'une mise en œuvre au sein de l'administration.**

- Un bilan de cette mise en œuvre, sur lequel se sont appuyés les experts dans leurs travaux, est présenté en synthèse au chapitre suivant.



## **Rappel des 25 propositions du rapport 2010**

### **Axe 1 : Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration**

#### **Plus de lisibilité**

- Proposition 1 : Diviser par 10 le nombre de sites Internet de l'État pour investir sur ceux répondant aux attentes des usagers.  
Proposition 2 : Améliorer la qualité de service des sites Internet de l'État en créant une charte à respecter (niveau de service, ergonomie, règles d'accès et de sécurité) fondée sur les meilleurs standards.  
Proposition 3 : Permettre de reconnaître un site officiel et son contenu au premier coup d'œil.  
Proposition 4 : Systématiser la réutilisation des informations entre les administrations pour en finir avec la redondance d'informations hétérogènes ou non mises à jour.

#### **Plus de simplicité**

- Proposition 5 : Pouvoir se connecter avec un même authentifiant à tous les services de l'administration (sous contrôle de l'utilisateur) et proposer un support d'authentification et de signature électronique.  
Proposition 6 : Rendre accessibles par mail 100 % des administrations en contact avec le public et s'engager sur un délai de réponse.

#### **Plus de cohérence**

- Proposition 7 : Garantir un égal traitement et un service performant quel que soit le contact sollicité (téléphone, Internet, guichet) en mettant à disposition de l'utilisateur et des agents d'un même organisme un compte individuel de l'utilisateur historisant ses échanges multicanaux.

### **Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés**

#### **Réaliser entièrement en ligne ses démarches administratives**

- Proposition 8 : Faciliter le recours aux documents numérisés en levant les obstacles à la dématérialisation.  
Proposition 9 : Systématiser la possibilité de suivre en ligne l'état d'avancement de ses dossiers.  
Proposition 10 : Généraliser la possibilité de sollicitation par mail ou par SMS des usagers afin de leur permettre de compléter à distance leurs dossiers administratifs (pour réduire les délais de traitement et valoriser les services en ligne).  
Proposition 11 : Généraliser les fonctions de paiement dématérialisé et développer le recours aux factures électroniques.

#### **Développer de nouveaux services en ligne répondant aux attentes prioritaires des usagers**

- Proposition 12 : Permettre la prise de rendez-vous par Internet auprès de tous les services accueillant du public.  
Proposition 13 : Faire connaître en temps réel le temps d'attente à un guichet, depuis Internet ou depuis un téléphone mobile.  
Proposition 14 : Créer des outils de simulation personnalisés du type « à quoi ai-je droit si... » « que dois-je faire si... ».  
Proposition 15 : Proposer en ligne les 10 nouvelles démarches les plus attendues par type de profil d'utilisateurs (particuliers, professionnels).  
Proposition 16 : Créer un guichet unique pour les usages professionnels sur le modèle de Mon.service-public.  
Proposition 17 : Créer un bouquet de services minimum destiné à être proposé en ligne par les collectivités pour un même niveau d'accès aux services publics sur le territoire.  
Proposition 18 : Développer des services proactifs tels qu'un calendrier des échéances, des alertes personnalisées par mail/SMS.

### **Axe 3 : Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover**

#### **Évaluer**

- Proposition 19 : Créer un laboratoire de test d'usages pour mettre au point et finaliser les services avant leur lancement.  
Proposition 20 : Proposer à l'utilisateur après chaque contact avec l'administration d'évaluer le service rendu en ligne.  
Proposition 21 : Systématiser la possibilité pour l'utilisateur de noter les sites Internet des administrations et rendre publics les résultats.

#### **Innover**

- Proposition 22 : Créer une plateforme d'innovation de services « Etalab » permettant aux acteurs tiers de développer des services innovants à partir des données publiques.  
Proposition 23 : Créer une communauté d'entraide sur le modèle de « comment ça marche » pour et par les usagers.  
Proposition 24 : Valoriser les contributeurs afin de renforcer l'image positive de l'administration.  
Proposition 25 : Faire passer les services de l'administration à l'ère des widgets et du mobile.



## **Le regard des experts sur l'administration numérique en 2011**

### ***Ce qui a été fait : des résultats tangibles, sources d'une efficacité renforcée pour l'administration***

#### **La simplification du paysage numérique de l'administration se poursuit pour une meilleure lisibilité**

La moitié des sites Internet de l'administration centrale de l'Etat sera regroupée à fin 2011 et des portails orientés vers les différentes cibles d'utilisateurs renforceront la visibilité des services publics en ligne :

- 160 sites ont été regroupés ou supprimés (soit 28% des 564 sites de l'administration centrale de l'Etat initialement recensés). D'ici fin 2011, 120 sites supplémentaires seront regroupés. A cette échéance, le volume de sites internet de l'Etat aura été réduit de 50% pour donner aux utilisateurs plus de lisibilité.
- Une cible d'une soixantaine de sites a été définie pour fin 2012 pour l'ensemble de la sphère de l'administration centrale de l'Etat.

**Afin de réduire le nombre de nouveaux sites Internet publics, tout projet de création de sites est à présent soumis à une nouvelle procédure d'agrément auprès du Service d'Information du Gouvernement** quelle que soit l'extension du domaine concerné (.fr ; .gouv.fr ; .org ; .com,...). Cette procédure est désormais élargie aux applications web et mobiles.

**Par ailleurs, une première version de la charte Internet de l'Etat sera publiée courant octobre 2011** pour aider les administrations à harmoniser leur contenus en précisant les règles d'ergonomie, d'identification graphique commune, d'interactivité, de sécurité et de qualité des services offerts qui devront être respectées par l'ensemble des ministères.

- ⇒ ***Cet effort est à poursuivre et à renforcer, en s'assurant bien en permanence de la cohérence d'ensemble pour l'utilisateur, qui doit pouvoir aisément se repérer au sein d'une information riche qui doit rester bien articulée entre les différentes administrations.***

## **Le développement de services en ligne et personnalisés a été accéléré**

**2,5 millions d'utilisateurs ont ouverts un compte sur mon.service-public.fr** depuis son lancement en 2009. Ce compte leur permet de se connecter via un point d'entrée unique aux principaux services publics en ligne, de suivre l'état d'avancement de leurs démarches, de disposer d'informations sur mesure et d'un espace de données personnelles.

**D'ici début 2012, le compte de « mon.service-public.fr » sera étendu au compte fiscal et aux services de pôle emploi permettant aux Français de se connecter avec un même identifiant et un mot de passe à l'ensemble des principaux services publics en ligne.**

**80% des démarches jugées prioritaires par les usagers seront disponibles en ligne d'ici la fin de l'année** (notamment : demander une aide au logement ou encore payer ses factures publiques...) en complément des canaux traditionnels de contact avec l'administration, contre 30% début 2007.

**L'application mobile Douane Française, ouverte au public en juillet 2010, fournit aux voyageurs de nombreux conseils utiles ainsi que des informations pratiques concernant leurs droits, les formalités à accomplir pour éviter qu'ils ne se mettent en infraction involontairement, soit à l'arrivée, soit au départ de France.**

**Une première version de Service-public.fr adaptée à la consultation sur les terminaux mobiles est disponible<sup>1</sup> et d'autres applications publiques mobiles se développent.**

- ⇒ ***Cet enrichissement de l'offre de services numériques personnalisés souligne le l'effort des administrations en matière d'écoute des attentes des usagers et de modernisation de leurs services pour plus d'efficacité.***
- ⇒ ***Cet effort est à poursuivre, notamment dans la bonne utilisation du mèl, encore trop insuffisante.***
- ⇒ ***Le développement des services mobiles doit se faire dans un souci constant de rationalisation afin d'éviter une prolifération de services non maîtrisée.***
- ⇒ ***La stratégie d'amélioration de la relation numérique pour l'utilisateur doit s'appuyer sur des systèmes d'information respectant des normes partagées notamment en termes d'interopérabilité. Les formats ouverts sont indispensables pour mutualiser les applications métiers et consolider ainsi une offre de services numériques cohérente.***

---

<sup>1</sup> <http://m.service-public.fr>

## **La parole a été donnée aux usagers pour améliorer le service public en ligne**

**Service-public.fr, mon.service-public.fr et justice.gouv.fr, qui totalisent plus de 60 millions de visites / an, ont expérimenté un dispositif commun, permettant aux usagers d'évaluer la qualité de service offerte par ces sites.**

Les usagers pourront évaluer les sites Internet publics grâce à un dispositif commun et permanent d'évaluation des sites de l'Etat. Le dispositif d'évaluation sera généralisé à fin 2011 à l'ensemble des sites de l'Etat qui seront conservés.

**Deux partenariats avec le groupe « Comment ça marche ? » et Yahoo.fr ont permis d'initier des communautés d'entraide pour les usagers des services publics.**

Le groupe CCM-Benchmark, éditeur notamment des plateformes collaboratives CommentCaMarche.net, Droit-Finances.net, Santé-Médecine.net (plus de 20 millions de visiteurs uniques chaque mois) et le groupe Yahoo ! Questions - Réponses ont décidé en partenariat avec l'Etat de créer des rubriques spécifiquement dédiées aux problématiques relevant de la sphère administrative afin de favoriser les échanges entre usagers sur leurs bonnes pratiques et démarches avec l'administration.

**Etalab ouvre, sous l'autorité du Premier ministre, les données publiques de l'Etat afin de les mettre en ligne sur la plateforme française d'Open Data « data.gouv.fr »**

L'ouverture des données publiques (« Open Data ») contribue à renforcer la transparence de l'action de l'Etat, à soutenir l'innovation et à développer l'économie numérique. En permettant la création de services et d'applications utiles à tous à partir de la réutilisation libre et gratuite des données publiques, « l'Open Data » peut par ailleurs favoriser la recherche scientifique, accroître la compétitivité des entreprises innovantes et participer au développement durable de notre société.

Le décret du 21 février 2011 a créé la mission Etalab qui coordonne « l'action des administrations de l'Etat et apporte son appui à ses établissements publics administratifs pour faciliter la réutilisation la plus large possible de leurs informations publiques ».

Etalab est également chargée de créer la plateforme française « data.gouv.fr » qui proposera à la libre réutilisation ces données publiques ;

Le Premier ministre a fixé le cadre de travail d'ouverture des données publiques dans la circulaire du 26 mai 2011 qu'il a adressé à l'ensemble des membres du gouvernement. Cette circulaire consacre le principe de la réutilisation libre, facile et gratuite du plus grand nombre de données publiques. Le décret du 26 mai 2011 prévoit par ailleurs la publication préalable sur Internet d'une liste, fixée par décret après avis du Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative, de toute nouvelle redevance pour réutilisation d'informations publiques ;

La première version de la plateforme « data.gouv.fr » sera mise en ligne début décembre 2011 comme l'a rappelé la ministre du Budget, des Comptes publics, de la Réforme de l'Etat, Porte-parole du gouvernement, qui a présenté le 31 août 2011 une communication en Conseil des ministres sur la politique française d'ouverture des données publiques ;

Etalab a par ailleurs mis en œuvre une gouvernance ouverte, transparente et collaborative. Séverin Naudet, Directeur d'Etalab, a organisé en juin 2011 un premier comité d'orientation ouvert à tous. Pour que « data.gouv.fr » réponde toujours mieux aux attentes des producteurs et des réutilisateurs de données publiques, il a également organisé des ateliers de travail ouverts à tous qui ont permis d'échanger sur l'ergonomie de la plateforme, sur les espaces collaboratifs et d'échange, ainsi que de partager les retours d'expérience.

**⇒ L'écoute des usagers, primordiale, doit aller de pair avec la transparence sur l'évaluation faite et les actions mises en œuvre.**

## UNE ADMINISTRATION A L'ECOUTE DES USAGERS

Si l'engagement de l'administration préfectorale à améliorer dès 2002 l'accueil du public et la qualité des services rendus aux citoyens, a donné, dans un premier temps, des résultats décevants, ces difficultés semblent surmontées en 2011 en raison, d'une part, des efforts consentis par les préfetures en matière de certification et de labellisation et, d'autre part, du fait de la mise en place de la procédure *Lean*<sup>(\*)</sup>, visant à optimiser l'organisation interne du travail.

//////////

(.....)

### (..... ) 3- L'introduction de nouvelles méthodes de travail

Consciente de la nécessité de mieux répondre aux attentes des usagers en termes de délais et de qualité du service, l'administration préfectorale s'est lancée en 2009 dans une démarche d'amélioration des processus administratifs visant à optimiser l'organisation du travail interne. Cette démarche inspirée de la méthode *Lean* et qui repose principalement sur le management participatif et la mise en place d'un dialogue de performance au sein des équipes, semble positive et a donné des résultats encourageants.

La mise en œuvre de cette démarche a été progressive : expérimentée dans les services de naturalisations des préfetures dès 2009, elle a ensuite été généralisée à l'ensemble des services, intégrant en 2010 le service de délivrance de titres (carte nationale d'identité, passeports, permis de conduire, titres de séjour) puis les services chargés du contrôle de légalité et du contrôle budgétaire.

Avec un recul de six à dix-huit mois, le premier bilan de cette expérimentation montre que la démarche d'amélioration produit des effets à court terme (réduction significative des stocks de dossiers et des délais de délivrance des titres) mais qu'elle devra s'inscrire dans la durée : les équipes devront s'assurer de la pérennisation de leurs nouvelles méthodes de travail. A ce jour, 95 personnels d'encadrement issus d'une soixantaine de préfetures ont été formés à l'ensemble des outils de la démarche d'amélioration.

Rapport du député Marc LEFUR  
concernant l'administration générale et territoriale de l'Etat/  
PROJET DE loi de finances pour 2012 (extraits).