

Commission pour la Libération de la Croissance Française

Atelier sur la réforme des collectivités publiques

Lundi 8 octobre 2007

Un objectif prioritaire:

Réduire la dépense publique

Les comparaisons entre la situation française et celle de ses voisins européens prouvent qu'une réforme des collectivités publiques s'impose **et doit déboucher en tout premier lieu sur une diminution de la dépense publique de 54 à 47% afin de revenir au niveau de nos partenaires de l'Union européenne.**

Comparée à ses partenaires les plus proches et les plus directement comparables, tels l'Allemagne (48,4%), le Royaume-Uni (43,2%), l'Italie (48,1%) et l'Espagne (38,3%), la France (53,4%) fait pâle figure.

	France	Moyenne UE 27
Niveau de la dépense publique (% du PIB)	53,4%	47,6%
Niveau des prélèvements obligatoires	44%	39,6%
Part de l'emploi public dans l'emploi total		
Dettes publiques (en % du PIB)	66,6%	61,7%

A titre illustratif, une diminution de la dépense publique d'un point de PIB représente 18 milliards d'euros.

Une diminution substantielle de la dépense publique n'est pas hors d'atteinte pourvu qu'il soit procédé rapidement à des réformes structurelles ambitieuses : **la Finlande et la Suède ont diminué la part de leurs dépenses publiques dans le PIB en cinq ans de 11,3 et 12,2 points de PIB, respectivement¹.**

Les « coûts publics » engendrés par la complexité administrative ont été évalués par la Commission européenne à 3% du PIB européen et par l'OCDE à un pourcentage compris entre 3 et 4% du PIB selon les pays.

¹ Cité par « Rapport de la Commission Pébereau : la France face à sa dette. »

- **Il importe de réduire en premier lieu les dépenses de fonctionnement de l'ensemble des collectivités publiques afin d'assurer un meilleur service public au moindre coût.** Pour cela, il faut lutter contre tous les gaspillages et doublons entre l'Etat et les collectivités territoriales.
- **Il faut, en second lieu, dégager des marges pour réaliser des dépenses d'investissement et commencer à rembourser la dette.**
- **Enfin il est impératif d'accroître l'efficacité des dépenses sociales.** A cet égard, le modèle de gestion paritaire des organismes de sécurité sociale et d'assurance pour l'emploi conçu juste après la guerre a conduit à une construction opaque qui doit faire l'objet d'une analyse de coût au regard de l'efficacité du service rendu.

Pour les trois niveaux de collectivités, l'administration électronique doit être installée autant que possible en supprimant toutes les démarches inutiles ou redondantes afin aussi de faciliter la vie des citoyens et des entreprises.

Pour dégager de la ressource, il faut revoir toutes les niches fiscales et mettre à plat tout le système d'aides aux entreprises, ² mis sur pied par strates législatives successives, sur un rythme annuel ou semestriel, sans aucune évaluation intermédiaire.

I- Réformer l'Etat

A - Créer des agences pour la mise en œuvre des politiques publiques qui doit être distinguée de la conception (assurée par les ministères) et de la régulation (assurée par les autorités administratives indépendantes.) sur le modèle suédois.

Une réponse à ces besoins réside dans la création d'agences publiques propres à conférer à l'administration la souplesse et la réactivité qui lui font souvent défaut dans la mise en œuvre des politiques publiques.³

- La mission prioritaire de prestation de services confiée aux agences permet une mise sous tension par une autonomie accrue, en vue d'atteindre les objectifs fixés de qualité de service et d'efficience.
- La gestion contractuelle de la structure, définie entre l'agence et le ministre concerné permet un accord explicite des parties.
- La nomination (en interne ou non) d'un directeur d'agence révocable, pleinement responsable des résultats, du fonctionnement et de la performance de sa structure, et qui répondra devant son autorité de tutelle de la réalisation des objectifs fixés au moment de sa nomination (ou de la passation du contrat avec la tutelle)

² Par exemple la politique de l'emploi coûte en France 4,1% du PIB pour un impact sur l'emploi inférieur à celui de nos partenaires qui dépensent en moyenne 1% du PIB.

Les aides aux emplois en zone franche urbaine reviennent à 40.000 euros par an et par emploi aidé pour bénéficier à des entreprises qui bénéficient d'effet d'aubaine et se contentent parfois d'installer une boîte postale dans la zone.

³ Voir en annexe les expériences étrangères

- L'instauration d'agences peut permettre d'embaucher des agents sous un statut de droit privé, avec une rémunération fixée en fonction des prix du marché et sans sécurité de l'emploi.
- Enfin, souvent les agences créées chez nos partenaires sont dotées d'une budgétisation à la fois pluriannuelle⁴ et axée très fortement sur les résultats, avec des contrôles externes sur les dépenses souvent assouplis, contrairement aux suivis des résultats qui sont systématiquement renforcés.

B. Développer l'externalisation et le recours à des prestataires privés

Historiquement les activités confiées au privé couvraient la maintenance des routes, les services de jardinage ou les cantines scolaires par exemple. Depuis, l'externalisation a évolué pour inclure des missions plus complexes et centrales telles les services de support militaires ou les fonctions support (ressources humaines, systèmes d'information).

En général, les gains quantitatifs attendus sur une opération d'externalisation sont de 20% à 40% sur la durée de vie du contrat. Par ailleurs, l'externalisation génère des gains qualitatifs tout aussi importants (amélioration de la qualité de services aux usagers, amélioration et l'élargissement des compétences, focalisation plus forte des administrations sur leurs missions prioritaires).

Pour que l'externalisation soit efficace, il est nécessaire d'inscrire le contrat d'externalisation dans un cadre de bonnes pratiques de gestion comme le montrent ces quelques exemples de bonnes pratiques mises en place à l'étranger :

- Solliciter sur des bases régulières les attentes des usagers en matière de services ;
- Demander l'élaboration d'un rapport annuel sur l'externalisation;
- Mettre en place des systèmes de gestion par comptabilité d'exercice
- Mettre en place des procédures d'achat flexibles ;
- Attirer des managers expérimentés pour gérer les contrats d'externalisation, payés aux taux du marché, avec des primes liées à la performance et la réalisation des objectifs ;
- Répondre aux préoccupations des syndicats au travers d'un cadre prédéfini et d'un dispositif de protection des salariés. Ainsi, en Grande-Bretagne, la loi TUPE impose le transfert des salariés avec tout transfert d'activités.

C. Développer l'e-administration et l'usage de l'anglais

De nombreuses initiatives ont été lancées depuis plusieurs années au sein de la sphère publique. Cependant, des efforts sont encore à accomplir pour favoriser l'optimisation de ce potentiel de modernisation.

L'e-administration est l'un des leviers clés qui doit permettre à l'Etat d'améliorer sa productivité et d'alléger la charge pesant sur les citoyens et les entreprises. Ainsi, une étude de la CNAV en 2004 avait mis en évidence que le coût de traitement des DADS était 100 fois plus faible avec une procédure dématérialisée qu'avec une procédure « papier ».

⁴ Sauf au Canada, où la budgétisation est annuelle avec possibilité de report à hauteur de 5%.

Les gains induits par l'e-administration ne se feront sentir que si l'utilisation par les usagers est la plus large possible. Or, la France est en retard en termes d'équipement en PC (56% contre 77% en Allemagne et 71% en Angleterre⁵ par exemple), en terme de connexion à internet (41% contre 51% pour l'UE25) et il existe de fortes disparités entre CSP. Pour augmenter le taux d'équipement, plusieurs solutions sont possibles :

- Faciliter le financement de l'acquisition d'un ordinateur avec trois alternatives possibles :
 - (1) rembourser la TVA aux personnes non imposés sur le revenu (un remboursement par foyer fiscal) ;
 - (2) créer des offres « d'ordinateur à 1€ par jour » sur le modèle du « permis de conduire à 1€ »;
 - (3) accorder une réduction d'impôt aux salariés acquérant un PC neuf auprès de leur employeur, en s'inspirant du modèle suédois où cette mesure a permis de faire passer le taux d'équipement de 41% à 80% en 3 ans (paiement en mensualités déduites du salaire, avec plafonnement de la réduction d'impôt à déterminer)⁶.
- Favoriser la « donation directe » de PC usagés par les entreprises en adaptant le cadre fiscal et comptable actuel
- Renforcer la promotion et la communication sur l'offre de services dématérialisée et élargir le champ des incitations financières⁷ pour développer l'usage des télé-procédures

encourager la mise en œuvre de partenariats à l'échelon national afin de généraliser des plates-formes de services en ligne

Pour augmenter le nombre de procédures accessibles en ligne, il faudrait augmenter le taux d'équipement des petites communes (qui accordent par exemple les permis de construire). Pour cela, des plates-formes de service en ligne pourraient être mises en place avec des tiers partenaires (para-publics ou privés via des PPP), à destination des petites communes (concept de « commune in a box »).

- Développer l'usage de l'anglais par l'administration

A ce jour, la plupart des sites internet des administrations publiques françaises ne délivrent d'informations qu'en français. Ces limitations contribuent à donner de la France l'image négative d'un pays refermé sur lui-même, ce qui nuit considérablement à son attractivité économique et touristique. Il faudrait donc:

- Que tout ministère et collectivité territoriale d'une certaine importance (régions, départements et communes de plus de 50 000 habitants) ait une version en anglais de son site internet ;
- Renforcer l'accessibilité à une information physique en anglais sur le territoire national, notamment à l'intention des touristes qui visitent la France (notamment dans les musées nationaux, centres culturels, opéras, etc.) ;
- Autoriser la réalisation de certaines démarches administratives en anglais, voire dans d'autres langues étrangères.

⁵ Source : Eurostat enquête sur l'utilisation des TIC – avril 2007

⁶ Opération lancée fin 1997 et qui a concerné près de 800000 foyers. Sur la base d'une réduction d'impôt plafonnée à 100€/an, cette mesure coûterait de 10 et 25 millions d'euros selon les volumes considérés.

⁷ Sur le modèle des 20€ de réduction pour le paiement en ligne de l'IR

D- Accélérer, par voie de conséquence, la diminution des effectifs par un plan de départ volontaire

La diminution du nombre de fonctionnaires sera facilitée par le non remplacement d'un fonctionnaire partant à la retraite sur deux. Cependant, ces départs n'auront pas toujours lieu dans les administrations où ils sont les plus nécessaires, ils prendront du temps et pourraient donc ne pas être terminés alors que les réformes de structure seraient, elles, plus avancées voire déjà réalisées.

Une façon d'accélérer le mouvement de réduction d'effectifs serait d'envisager la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires de la fonction publique.

La mise en place d'un tel plan a déjà été expérimentée dans plusieurs pays notamment au Canada sous Jean Chrétien (1994-1995) cf rapport introductif.

II - Supprimer un échelon d'administration territoriale : le département

La France compte plus de 36 000 communes, 100 départements, 26 régions et plus de 2 520 EPCI à fiscalité propre. Au total, on recense près de 500 000 fonctions électives dans ces différentes collectivités décentralisées.

A ces structures s'ajoutent les services déconcentrés de l'Etat. Les redondances et chevauchements de compétences entre les divers échelons territoriaux sont très fréquentes.

La France se caractérise aussi par un nombre de collectivités territoriales nettement plus élevé que la moyenne des pays de l'Union européenne de taille comparable : quatre strates d'administration territoriale, trois nouveaux de gouvernement, soit au total sept échelons ce que ne connaît aucun pays de l'Union européenne.

Cette situation est un frein à la croissance :

- elle nuit à la compréhension par les usagers de leurs droits
- elle entraîne des redondances coûteuses, avec un nombre d'échelons trop important et des redondances avec les services de l'Etat.

Les membres de l'atelier se sont prononcés en faveur d'une proposition forte la suppression du département pour ne laisser subsister qu'une antenne du conseil régional au niveau département.

- *Bénéfices à court terme* : les indemnités et frais de mission et de formation des élus départementaux s'élèvent à 146 405 423 euros en 2006. Les bâtiments administratifs départementaux sont évalués à environ 5 milliards d'euros et la suppression du département ne permettrait pas de vendre l'intégralité des bâtiments dans l'immédiat. Les bénéfices financiers à très court terme seraient donc faibles, voire négatifs étant donné les frais engagés pour mettre en œuvre une telle réforme;
- *Bénéfices à moyen terme* : la suppression des services déconcentrés départementaux et leur installation au niveau régional devrait permettre des économies ;

- *Bénéfices à long terme* : la suppression des doublons administratifs, la clarification des responsabilités, la lisibilité pour les citoyens et les entreprises ;
- *Quels risques ?* Les Français sont très attachés au département ; certains départements ont une identité forte qui va au-delà des politiques qui leur sont confiées ; le département est le niveau de base des carrières politiques et de l'organisation des partis politiques ; que faire des personnels à statut devenus « inutiles » ? ; les bénéfices se feront surtout sentir à très long terme (plus de 5 ans ?).

A défaut d'une suppression de l'échelon départemental, des mécanismes incitatifs à la fusion des départements pourraient être créés de façon à en réduire le nombre, notamment s'agissant des départements de petite taille ou à la population déclinante.

Faut-il compléter par une véritable politique de fusion de communes en instaurant une élection au suffrage universel du président de l'intercommunalité et en réservant les aides aux intercommunalités dont les communes membres fusionneront

De nombreux pays européens se sont trouvés confrontés à un problème de réduction du nombre de communes. La réforme menée de 1965 à 1977 en Allemagne, dans l'ancienne république fédérale, a ainsi permis de réduire le nombre de communes de 25 000 à 8 500. La Suède, le Danemark, les Pays-Bas et, plus récemment, la Grèce ont également engagé d'importantes opérations de fusion. Contrairement à un pays comme les Pays-Bas où le Parlement a le pouvoir de supprimer certaines communes et d'en créer de nouvelles, la France a préféré la voie de la fusion volontaire. La loi de 1971 visant à favoriser les fusions et regroupements de communes n'a eu toutefois que des effets très limités. La France a donc favorisé le développement de l'intercommunalité dont les résultats sont cependant très mitigés.

IV - Rendre les administrations sociales plus performantes

A. Réduire le coût et les modalités de perception des cotisations sociales et réformer les URSAFF

1. Comment faire passer les URSSAF d'une culture du contrôle à une culture de services aux entreprises ?
2. Comment réformer la gouvernance des URSSAF ?

B. Rendre les politiques sociales plus efficaces

1. Quelle organisation pour le service public hospitalier et les professions médicales, notamment au regard d'une répartition efficace sur le territoire national ?
2. Quelles structures et quels financements pour le quatrième âge ? les coûts respectifs de l'hébergement familial et du placement en structure collective ?
3. Comment renforcer l'efficacité de la politique de l'emploi ? (cf. Atelier « marché du travail »)
4. Comment rationaliser la gouvernance et réduire les coûts de la politique de formation professionnelle ?.
5. Comment rationaliser la gestion d'une même politique par la sphère publique dans son ensemble ?

V - Réformer le secteur parapublic

A. Revoir l'organisation des organismes d'HLM

1. Proposition : inciter à la fusion des organismes d'HLM

Le parc locatif social représente 18% du parc total de logement. On distingue traditionnellement les 279 offices publics de l'habitat, les 298 sociétés anonymes d'HLM, les 160 sociétés coopératives d'HLM, les sociétés anonymes de crédit immobilier SACI (environ une soixantaine), les sociétés d'économie mixte intervenant dans le logement social et les associations agréées dans le cadre de la loi du 31 mai 1990 dite loi Besson. Cette situation est génératrice d'inégalités⁸.

2. Proposition : mettre en place un cahier des charges dont le respect par les organismes d'HLM conditionnera l'agrément et donc le financement

Des contraintes de gestion patrimoniale ont parfois pris le pas sur la vocation sociale des organismes à investir dans des opérations éventuellement mal équilibrées. Il faut donc les contraindre à respecter des critères de gestion fixés par l'Etat.

B. Créer des chambres échevinées au sein des tribunaux de commerce et accélérer la révision de l'organisation géographique

Il existe 190 tribunaux de commerce. L'amélioration du fonctionnement de la justice consulaire est évoquée depuis 30 ans (rapport Monguilan). La carte judiciaire⁹ est très critiquée : la répartition géographique est inégale, en décalage avec le tissu économique actuel et le rapport d'activité entre les tribunaux les plus importants et les plus petits est de l'ordre de 1 à 200¹⁰. Il existe donc des disparités dans la qualité de la justice rendue selon le ressort du tribunal, ce qui va à l'encontre du principe d'égalité de tous les citoyens devant la justice.

Si la professionnalisation pure et simple de la justice commerciale a été évoquée, son coût, notamment lié au recrutement de magistrats professionnels pour remplacer des bénévoles (évalué à 170 millions de francs en 1998) est un obstacle sérieux à une telle réforme, qui méconnaîtrait de plus l'apport des juges consulaires à la justice commerciale. Un système hybride pourrait être mis en place, avec des chambres échevinées au sein des tribunaux de commerce pour les procédures collectives et des chambres purement consulaires pour le contentieux général. L'échevinage pourrait plus largement être étendu à toutes les procédures et introduit en appel.

⁸ 3,6 millions de logements relèvent du parc des organismes HLM fédérés dans l'Union sociale pour l'habitat (USH), 250 000 du parc conventionné des sociétés d'économie mixtes (SEM) et 200 000 du parc privé locatif.

⁹ La création d'un tribunal de commerce relève du pouvoir réglementaire

¹⁰ Près de soixante tribunaux rendent moins de 50 décisions d'ouvertures de procédure collective par an, ce qui les place en dessous du seuil d'activité critique qui permettrait un exercice satisfaisant de la justice rendue

C. Rationnaliser les réseaux consulaires

Il existe trois réseaux consulaires en France : les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les chambres des métiers et de l'artisanat (CMA) et les chambres d'agriculture dépendant du ministère de l'agriculture. Les CCI et les CMA sont des établissements publics administratifs de l'Etat. Elles sont présidées et administrées par des élus consulaires (en moyenne 90 par département pour les deux chambres soit 5 150 élus des CCI et 3 750 des CMA)). Les 126 CMA et CRMA emploient 11 600 agents et les 182 CCI et CRCI 30 700 agents. Les ressources des CMA sont de 700 millions d'euros en 2005, celles des CCI de 4 milliards. Ces revenus proviennent de taxes (TFCM et TATP), de subventions et de ressources propres. Les circonscriptions des CCI et des CMA couvrent l'ensemble du territoire et certains départements en comptent plusieurs. Le regroupement des CCI est un chantier ancien. Un décret de mars 2006 relatif aux schémas directeurs des CCI est censé y parvenir.

D- Renforcer les ONG et les opérateurs du secteur privé peuvent aider le secteur public de deux manières au moins :

- Assurer une médiation entre l'administration et les usagers (par exemple le *Citizen's Advice Bureau* du Royaume-Uni) ou défendre la cause du citoyen ;
- Assurer un service aux usagers pour le compte de l'État, en général gratuitement par contrat passé avec l'État, ou moyennant des redevances réglementées.

Ces stratégies peuvent renforcer la transparence de l'offre de services publics (par exemple en révélant le coût réel de l'offre universelle de services), elles peuvent s'avérer particulièrement utiles pour adapter les services aux besoins de certaines catégories d'usagers (minorités, handicapés ou défavorisés sur le plan scolaire) et elles permettent au secteur public de faire valoir son avantage comparatif pour la définition de normes et la discipline financière.

Annexes

Annexe 1 : La mise en place d'agence : description des réformes menées à l'étranger :

- Au Canada, au Danemark, au Royaume-Uni et en Suède, la réforme de l'Etat a été menée notamment par la création d'agences qui assument les fonctions d'exécution des politiques publiques tandis que les fonctions de conception sont exercées au sein des ministères. Au Royaume-Uni, ces agences sont spécialisées par type d'utilisateur, concentrent les services qui lui sont rendus et agissent par convention avec les différents ministères concernés et les responsables de programmes dont elles utilisent les crédits.
- Les agences pouvant avoir une mission transverse, une approche interministérielle doit parfois être mise en œuvre : au Royaume-Uni, une équipe au sein du Cabinet office est chargée de coordonner l'action des agences, l'évaluation de la performance et de déterminer la pertinence de la création d'une agence. Au Danemark, le ministère des Finances est en charge de cette mission.
- Les opérations administratives de gestion des ressources humaines, la gestion des affaires financières, les fonctions d'achat, les services informatiques et la gestion immobilière peuvent être confiés à des centres de services partagés pour éviter les redondances coûteuses.
- Les avantages de ce système sont principalement :
 - Une gestion plus souple des ressources humaines : les agences juridiquement autonomes peuvent être affranchies des règles statutaires régissant les fonctions publiques. Les contrats des agents sont renégociés à intervalles réguliers, sur le modèle des contrats de droit privé.
 - Un management différent : les responsables d'agence viennent d'horizons variés (secteur privé, fonction publique au sens large) et ont une plus grande liberté de gestion. Ils peuvent gérer le personnel de leur agence avec une plus grande marge de manœuvre et leur rémunération comporte une part variable tenant compte de leur performance.
 - Une réduction du coût des procédures et des délais de traitement : cela a pu être observé en particulier au Royaume-Uni où, par exemple, le délai de délivrance d'un passeport est passé de 95 jours en 1991 à 10 jours actuellement, après la création de l'UK Passport and Records Agency.
 - Des responsabilités clairement établies : le responsable de programme dirige la conception tandis que le directeur d'agence met en œuvre une politique.
- Description du modèle britannique : les agences sont autonomes du point de vue de la gestion des ressources financières et humaines. Elles ne définissent pas leur orientation stratégique qui est l'apanage du ministère de rattachement et se traduit par des contrats de performance (« Public Service Agreements »). Au Royaume-Uni, 75% des personnels de l'Etat travaillent dans des agences. La mission première d'une agence est la prestation de services. La structure est gérée selon une forme contractuelle et le directeur de l'agence est nommé par le ministre ou par le responsable du département de tutelle. Le directeur est tenu responsable des résultats et du fonctionnement de sa structure. Le budget est établi de façon pluriannuelle avec des obligations de résultats fixées au préalable. La mission d'une agence n'est pas considérée comme pérenne : une évaluation a lieu régulièrement (tous les 3 ans par exemple) pour évaluer la pertinence de l'existence et de l'organisation de l'agence.

Annexe 2 : Réforme de la fonction publique en Suède et en Italie (disparition des corps de la fonction publique)

- **Italie** : Développement du statut de contractuel sauf dans les domaines sensibles (défense, diplomatie, sécurité intérieure, justice) ; Fin des affectations à vie, renégociation des contrats de travail tous les 4 ans et pour les salaires tous les 2 ans. Création d'un **corps interministériel de hauts fonctionnaires** (sauf juges, préfets et ambassadeurs). Le salaire des hauts fonctionnaires est à **40% variable**. Les conventions collectives sont négociées comme dans le privé. Le recrutement se fait sur concours pour les hauts fonctionnaires, 5% des postes étant ouverts aux cadres du secteur privé. Introduire une part de rémunération à la performance pour les cadres A et véritablement évaluer cette performance. Fixer dans la loi un **objectif de réduction des dépenses de personnel de 1% par an**.
- **Suède** : dès 1984, avec la disparition de l'emploi garanti, un « accord de sécurité » est mis en place pour protéger les fonctionnaires. Le système est amendé dans les années 1990 pour se transformer en Fondation sécurité (TSN) : les anciens agents de l'Etat touchent 100 % de leur salaire pendant deux à douze mois durant lesquels ils bénéficient de **formations, de stages et d'une aide à la recherche d'emploi**. S'ils retrouvent un poste moins bien payé, TSN complète la différence de salaire pendant deux ans, avec un plafond équivalent à 30 % de l'ancien salaire. Les agents du secteur public ont strictement le même statut que les employés du secteur privé, défini dans le cadre de conventions collectives. La politique de gestion, différente d'une agence à l'autre, est basée sur une approche par objectifs et résultats individuels, assortie de contrôles et d'évaluations, en donnant la **priorité à la qualification et à la formation professionnelle**, et non à l'ancienneté. Pas de grille des salaires.

Annexe 3 : l'administration électronique peut permettre d'accroître l'efficacité du service public

L'exemple de certains pays (Singapour, Canada, USA, Nouvelle Zélande, pays nordiques...) montre qu'un investissement massif dans la mise en place de systèmes d'information innovants et performants a permis des gains importants en termes de qualité de service et de productivité.

En France, de nombreuses initiatives ont été lancées depuis plusieurs années au sein de la sphère publique - Etat et collectivités publiques - afin de tirer parti du potentiel de modernisation des systèmes d'information, tant dans la relation à l'utilisateur avec notamment un fort développement de l'administration électronique depuis le début des années 2000, que dans les services administratifs avec la réalisation de grands programmes de transformation s'appuyant sur de nouveaux systèmes d'information (ACCORD/CHORUS, HELIOS, COPERNIC, ONP ...).

Si ces initiatives ont d'ores et déjà produit des résultats incontestables pour certaines d'entre elles, chacun s'accorde toutefois à reconnaître que tout le potentiel n'en a pas encore été tiré.

Deux axes peuvent être identifiés pour favoriser l'optimisation de ce potentiel de modernisation :

- Encourager l'investissement et réaffirmer la priorité donnée au développement de services administratifs à l'utilisateur efficaces, tournés vers l'utilisateur, plus accessibles et mieux intégrés ;
- Amplifier le mouvement de rénovation des services internes informatiques de l'administration

I - ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION DE LA SPHERE PUBLIQUE ET REAFFIRMER LA PRIORITE DONNEE AU DEVELOPPEMENT DE SERVICES ADMINISTRATIFS EN LIGNE, EFFICACES, TOURNES VERS L'USAGER ET PLUS ACCESSIBLES

Alors qu'elle « pèse » 54% du PIB, et même si elle représente le 3^{ème} grand consommateur d'informatique nationale (derrière l'industrie et le secteur financier), la sphère Etat ne représente au final qu'environ 7% de la dépense informatique nationale (administrations centrales et locales, EPN, établissements d'éducation et de santé publics). Globalement, les dépenses informatiques annuelles ne représentent qu'environ 7,5 Mds€, soit 0,4% du PIB.

Au niveau de l'Etat, malgré des taux de progression élevés au cours des dernières années en administration centrale (+10,4% en 2006), stimulés par de grands programmes de développement de l'administration électronique (Accord, Chorus, Helios, Copernic...), les dépenses informatiques représentent encore une part très limitée du budget général, de l'ordre de 1% soit actuellement de l'ordre de 3 Md€ par an, incluant les coûts récurrents et les projets d'informatique de gestion. En outre, on constate un engagement inégal des ministères dans la voie de l'équipement informatique : ainsi les ministères « sociaux » (emploi, santé) et ceux de l'enseignement et de la culture sont nettement en retrait (moins de 0,5% de leur budget), alors que les ministères de l'Economie, de la Défense et de l'Equipement figurent parmi les plus gros consommateurs d'équipement informatique.

Ces chiffres situent la France en retrait des pays leaders en Europe tels que le Royaume Uni et l'Espagne¹¹, sans parler des leaders mondiaux tels Singapour ou le Canada.

Au niveau local, le montant cumulé des dépenses informatiques s'élève à environ 2,2 Mds€. Leur part dans les dépenses totales des collectivités varie de 0,7% à 1,5% selon le type de collectivités :

- Communes : 1,5%
- Conseils Généraux : 0,7%
- Régions : 0,9%
- Structures intercommunales : 1%

L'Etat et les collectivités locales doivent veiller à pérenniser leurs investissements dans les équipements informatiques de façon à assurer un haut niveau de performance technologique de leurs outils. Face à la demande croissante des citoyens et des entreprises il faut continuer à améliorer l'offre de e-administration. A cet égard, un nouvel enjeu émerge : le développement d'un service à l'utilisateur plus efficace, mieux intégré et plus accessible par tous acteurs (citoyens et entreprises). Trois axes peuvent être dégagés :

- Systématiser la dématérialisation intégrale des procédures.
- Renforcer la logique de diffusion multiple des procédures
- Améliorer l'accessibilité à l'offre de services dématérialisée

A) Systématiser la dématérialisation intégrale des procédures

La dématérialisation des procédures est en soi porteuse d'une forte valeur ajoutée pour l'Etat mais aussi pour les usagers. Dans ce contexte, la e-administration est l'un des leviers clés qui doit permettre à l'Etat non seulement d'améliorer sa propre efficacité et d'accroître sa productivité, mais aussi d'alléger la charge pesant sur les citoyens et les entreprises. Ainsi, une étude de la CNAV en 2004 avait mis en évidence que le coût de traitement des DADS était 100 fois plus faible avec une procédure dématérialisée qu'avec une procédure « papier ».

¹¹ Etude IDC – « Les dépenses IT des grandes administrations » - 2006

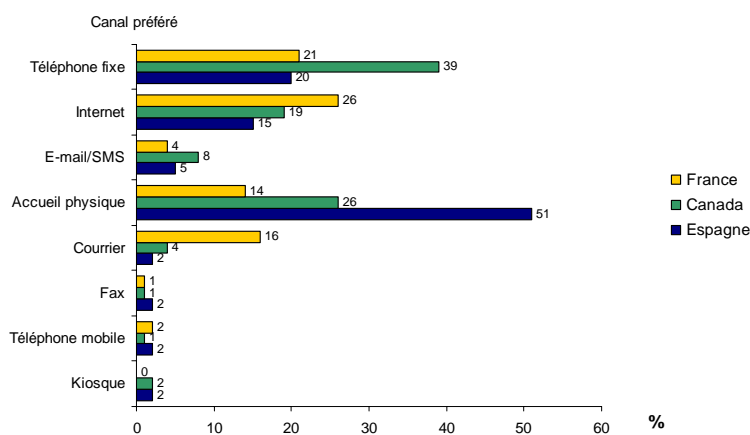
Aujourd'hui, la France se situe derrière les pays leaders comme la Suède ou le Royaume-Uni dans ce domaine. Il convient donc que dans chaque domaine d'intervention de l'Etat soient définis des objectifs quantifiés de dématérialisation : cet exercice pourrait intervenir dans le cadre du chantier RGPP¹².

Proposition : fixer des objectifs volontaristes de dématérialisation :

- Identification des procédures les plus porteuses de valeur/gains dans une optique de dématérialisation ;
 - Principe : dématérialiser sur toute la chaîne (logique « bout en bout ») 100% des procédures représentant 80% des dossiers traités, et ce à horizon 24 mois.

B) Renforcer la logique de diffusion multiple des procédures

Les enquêtes montrent que si le canal préféré des français pour le contact avec l'administration est internet, l'appétence est également forte - et croissante - pour d'autres canaux (téléphone, mail).



Etude eGovernment Accenture - 2006

Dans ce contexte, il convient que les différentes administrations répondent à cette attente en mettant en œuvre une véritable stratégie de diffusion multiple (« multi canal »), qui doit notamment répondre à deux enjeux clés :

- Offrir un panel élargi de canaux de mise en œuvre des procédures :
- Assurer une bonne intégration entre ces différents canaux, mais aussi entre administrations :
 - Favoriser un traitement rapide et efficace des dossiers,
 - Eviter de solliciter plusieurs fois la même information à un usager,
 - Disposer d'une vision unique et assurer un suivi partagé des dossiers.

En matière d'intégration, l'exemple du Canada est révélateur. L'une des éléments phares du programme de rénovation de l'administration a été la mise en œuvre de **Service Canada**, inauguré en 2005 avec la vocation d'être le point d'accès unique aux services et prestations du gouvernement fédéral.

¹² Révision Générale des Politiques Publiques – chantier en cours

Service Canada a notamment défini et lancé une approche multicanal et « client centric » de sa relation usager, en structurant ses activités par prestations aux usagers. Le réseau Service Canada est accessible via 600 points de service, par téléphone, par internet (accès gratuit depuis 320 bureaux de Service Canada) et par courrier. Dans ce cadre, un des chantiers a consisté à rationaliser les centres d'appels téléphoniques existants, désormais accessible via un seul numéro (1.800.0-Canada) : ainsi, Service Canada traite environ 80% des appels reçus par les ministères, à l'exception de ceux destinés à l'Agence du revenu et à Postes Canada. Au bout d'une année 84% des usagers se déclaraient satisfaits des services reçus de Service Canada, via les call centers, et les nouveaux modes de fonctionnement ont permis d'économiser 292 millions de dollars (206 M€) dès la 1^{ère} année en frais d'exploitation.

Propositions :

Mise en œuvre d'un « point de contact unique » ;

Mettre en œuvre une Agence France Service : inspirée de l'exemple canadien, cette agence afficherait plus clairement qu'un simple projet la volonté de l'Administration de se réorganiser globalement *autour* des usagers et permettrait de rompre avec une logique verticale génératrice de cloisonnements. Concrètement, elle viserait à réorganiser l'accueil aux usagers dans une logique intégrée afin de favoriser la « vision unique » du citoyen (données, historique des contacts, case management ...) et un traitement plus efficace de ses demandes. Question ouverte pour le débat en commission : quel modèle cible de gouvernance et d'organisation?

C) Favoriser une utilisation plus large de l'administration électronique

Tous les gains générés par l'amélioration de l'offre de services dématérialisée de la sphère publique ne se concrétiseront que si tous les utilisateurs potentiels (1) sont en mesure d'y accéder et (2) la connaissent et sont encouragés/incités à l'utiliser. Le constat actuel est qu'il faut favoriser une utilisation plus large de l'administration électronique.

Pour cela, les pouvoirs publics devraient s'engager plus fortement sur deux axes :

- **Lutter contre la « e-Exclusion »**
 - Développer l'équipement en PC et l'accès internet, notamment pour certaines catégories socio-professionnelles
 - Accompagner certains publics dans la prise en main des téléprocédures comme cela est fait dans d'autres pays où les services postaux en milieu rural aident concrètement les usagers face à certaines procédures administratives
- **Promouvoir l'administration électronique** : communiquer plus efficacement sur l'offre disponible, à travers une stratégie ciblée par segment de « clients » et en mettant en place des moyens de communication indépendants de la volonté politique de communiquer sur tel ou tel sujet. (à voir avec l'atelier mentalité et fiche à venir sur ce sujet par rapport à ce qui est fait en Italie).

A ce jour, alors qu'elle se situe dans le peloton de tête en matière de haut débit, la France souffre d'un double retard qui génère un phénomène de « e-Exclusion », qui freine le recours à l'administration électronique pour nombre de nos concitoyens (alors que pour les autres le taux d'utilisation des procédures dématérialisées est globalement supérieur à la moyenne européenne) :

- **Retard en termes d'équipement en PC** :
 - Malgré une progression rapide (+5,5% en 2006 soit 1,5 millions de foyers), ce taux est de 56%, contre 77% en Allemagne et 71% en Angleterre¹³ par exemple.
 - Parmi les foyers non équipés, 60% déclarent qu'ils ne s'équiperont probablement jamais, notamment pour des raisons de coûts (46%)¹⁴
- **Retard en termes d'accès à internet au domicile** : le taux de connexion global des foyers français s'établit à 41%, bien en deçà de la moyenne de l'UE à 25 (51%) et très en

¹³ Source : Eurostat enquête sur l'utilisation des TIC – avril 2007

¹⁴ Source : enquête SVM-GfK : les français, la micro et Internet – janvier 2007

retrait de leaders (pays nordiques entre 70% et 80%) ou de nos grands voisins allemands (67%) ou britanniques (63%).

En outre, il existe de **fortes disparités entre CSP** : retraités et personnes au foyer sont très en retard, ouvriers, employés et indépendants sont également en retrait par rapport aux CSP. Enfin, seuls 2/3 des élèves et étudiants disposent d'une connexion web à domicile.

	Taux d'équipement en micro-ordinateur	Accès à Internet à la maison
Indépendant	57	42
Cadre supérieur	89	82
Profession intermédiaire	86	72
Employé	69	51
Ouvrier	61	38
Au foyer	35	25
Retraité	24	14
Élève, étudiant	81	64

Rapport Crédoc - La diffusion des technologies de l'information dans la société - nov. 2006

Enfin, les enquêtes mettent en avant de nettes **disparités régionales**, 7 régions sur 22 ayant un taux de connexion à internet des foyers inférieurs à 40% : Haute-Normandie, Nord PdC, Franche Comté, Limousin, Auvergne, Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées ;

Dans le **monde des entreprises**, la problématique des taux d'équipement et d'accès internet se pose avant tout pour les TPE¹⁵, la quasi-totalité des entreprises de taille plus conséquente étant informatisées :

- 15% des TPE ne sont pas informatisées (avec de fortes disparités par secteurs) et 29% ne disposent pas d'un accès internet.
- 700.000 TPE ne sont donc mécaniquement pas en mesure d'avoir recours à l'offre de services dématérialisée de la sphère publique, et réciproquement celle-ci doit continuer à recourir à des procédures « physiques » moins efficaces pour gérer leurs dossiers.

1) Lutter contre la « e-Exclusion » : Viser un taux d'équipement et d'accès à internet des foyers de 80% d'ici 3 ans

Dans le prolongement et/ou en complément d'opérations/mesures existantes (portable à 1 € pour les étudiants, « Internet accompagné » pour les foyers à revenus modestes, opérations de certains conseils généraux/régionaux ...), différentes mesures sont envisageables pour rattraper rapidement le retard français en termes de taux d'équipement¹⁶ :

- Accorder une réduction d'impôt aux salariés acquérant un PC neuf auprès de leur employeur, en s'inspirant du modèle suédois où cette mesure a permis de faire passer le taux d'équipement de 41% à 80% en 3 ans (paiement en mensualités déduites du salaire, avec plafonnement de la réduction d'impôt à déterminer)¹⁷.
- Favoriser la « donation directe » de PC usagés par les entreprises en adaptant le cadre fiscal et comptable actuel :
 - Donation aux salariés, sous conditions fixés par accord d'entreprise (ex : non possession de PC, niveau de revenus, nombre d'enfants ...),

¹⁵ Source : Baromètre IFOP – Fiducial des TPE (Avril 2006)

¹⁶ Certaines ont été proposées par l'association Renaissance numérique dans son livre blanc « 2010 l'internet pour tous » de mars 2007.

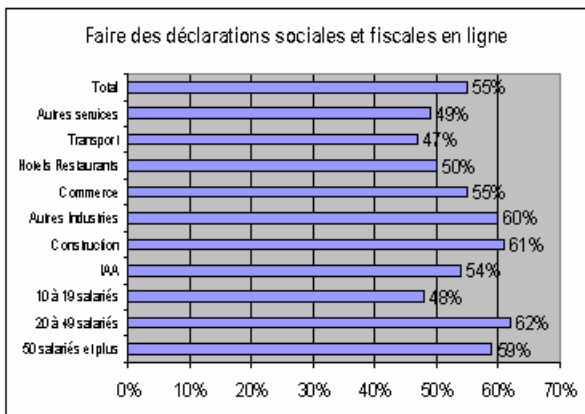
¹⁷ Opération lancée fin 1997 et qui a concerné près de 800000 foyers. Sur la base d'une réduction d'impôt plafonnée à 100€/an, cette mesure coûterait de 10 et 25 millions d'euros selon les volumes considérés.

- Donation à des associations spécialisées et/ou entreprises de recyclage, qui les mettent ensuite à disposition de publics souvent écartés du monde numérique et donc de la eAdministration (associations de soutien aux jeunes en difficulté, aux seniors ...)

2) Renforcer la promotion et la communication sur l'offre de services dématérialisée

Alors que l'Administration a su mettre en œuvre au cours des dernières années de nombreux services en ligne, permettant notamment d'alléger de façon significative la charge administrative des entreprises et en particulier des PME/TPE, ces services sont encore pour partie sous-utilisés par rapport à leurs cibles d'utilisateurs potentiels.

A titre d'exemple, seules 55% des PME de la région Bretagne utilisent les possibilités de télédéclaration fiscales et sociétales type TélÉTVA ou www.net-entreprises.fr, ce taux décroissant avec la taille (48% pour les 10-19 salariés).

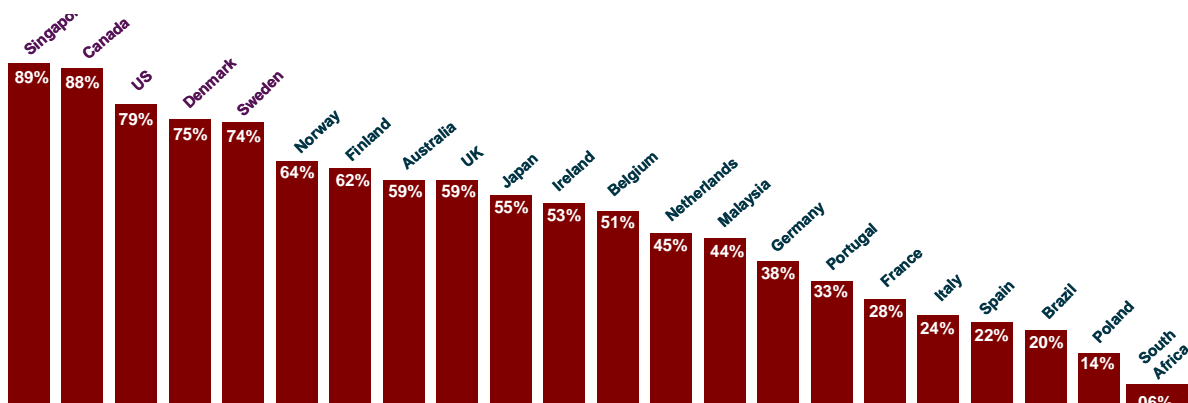


Enquête Môle de Recherche sur la Société de l'information et des usages d'Internet - Novembre 2006

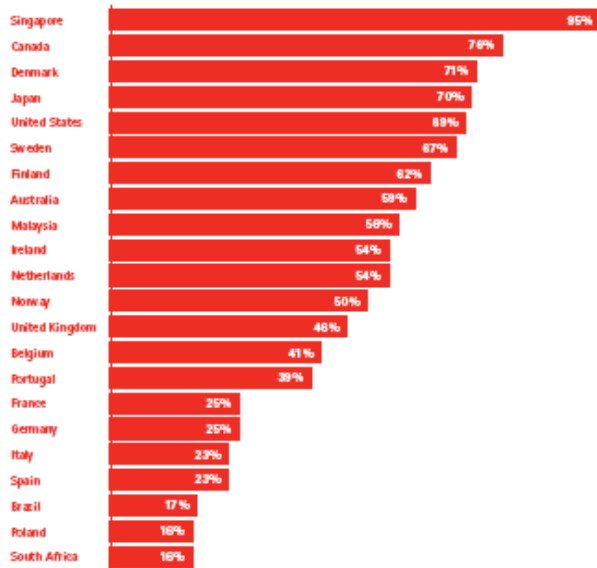
a) Renforcer les campagnes de promotion et les cibler plus systématiquement

Les efforts de promotion - déjà initiés - doivent être renforcés et plus systématiquement relayés au sein des différentes strates de la sphère publique en direction de ces cibles, via un investissement plus massif de l'Etat et des organismes sociaux.

Les benchmarks réalisés illustrent la corrélation forte entre l'effort de communication proactive et pédagogie mené envers les usagers et le classement global en termes d'offre de eAdministration : c'est ainsi que les 5 pays leaders figurent dans le top 6 des pays communiquant le mieux sur leur offre (Singapour, Canada, Danemark, Etats-Unis et Suède), la France apparaissant pour sa part nettement en retrait (17^{ème} au classement global et 16^{ème} en termes de communication) :



Enquête eGovernment : « overall service maturity » : France 17^{ème} - Accenture 2007



Enquête eGovernment « Proactive communication & education on eGovernment » : France 16^{ème}
- Accenture 2007

Les benchmarks réalisés mettent en évidence que pour développer la mise en place de l'administration électronique, les pays leaders n'hésitent pas à lancer des campagnes de marketing/communication sophistiquées et à déployer des approches plus agressives reposant sur des techniques marketing inspirées des bonnes pratiques de GRC du secteur privé :

- "Stick" : forte pression/utilisation obligatoire d'un canal donné pour certains services
- "Carrot" : « Incentive/carotte » pour accroître l'utilisation des services web
- "Marketing Pull" : campagnes innovantes pour accroître la notoriété et sensibiliser les citoyens sur l'accès et l'utilisation des services mis à leur disposition
- "High-touch Push" : aide et accompagnement pour montrer aux citoyens et professionnels tout le bénéfice qu'ils peuvent tirer des services proposés

Ces actions de promotion permettraient de développer l'appétence et de renforcer la fidélisation des usagers (segmentation des cibles et communication ad hoc : messages/canal/période ...). En 2006, une telle approche a été menée avec succès par la DGI pour la campagne de télédéclaration des revenus.

Par ailleurs, ces moyens de communication doivent être rendus indépendants de la volonté politique de communiquer sur tel ou tel sujet. (à voir avec l'atelier mentalité et fiche à venir sur ce sujet par rapport à ce qui est fait en Italie).

b) Elargir le champ des incitations financières pour développer l'usage des téléprocédures

Sur le modèle de la réduction d'impôt accordée aux contribuables qui télédéclarent leurs revenus en ligne ou sur celui de l'amende forfaitaire minorée accordée pour paiement sous 15 jours (www.amende.gouv.fr), cette mesure permettrait d'inscrire dans une optique « gagnant-gagnant » le développement de l'administration électronique.

Afin toutefois d'en limiter le coût pour l'Administration, certaines de ces mesures incitatives pourraient s'appliquer aux premiers actes dématérialisés, l'expérience montrant qu'une fois un nouveau usager « acquis », le taux de fidélisation est fort.

I. MUTUALISER LA FONCTION INFORMATIQUE DANS LE SECTEUR PUBLIC DANS SON ENSEMBLE

La mise en place d'une administration efficace repose sur deux axes :

- Une refonte de l'organisation et des procédures administratives afin que celles-ci soient organisées autour des besoins de l'utilisateur, en favorisant les logiques de point d'accès unique et de traitement intégré des dossiers (intégration des procédures et entre les différentes administrations).
- Une « logistique informatique publique » largement mutualisée, afin de supporter ces enjeux d'efficacité tout en satisfaisant à des impératifs économiques.

A cet égard, quatre niveaux de mutualisation sont notamment envisageables :

- Mutualisation des infrastructures,
- Mutualisation des projets de développement et de maintenance informatiques,
- Mutualisation des plates-formes de services aux usagers au niveau local,
- Mutualisation sur le partage de l'information entre les différentes administrations (flux d'échanges de données).

A - Mutualiser la réalisation et l'exploitation des infrastructures

La mise en œuvre d'infrastructures informatiques et télécoms pour des administrations ou organismes sociaux à vocation nationale, ou pour des acteurs locaux importants, représente des projets complexes, coûteux, nécessitant donc à la fois une expertise technique et une capacité d'investissement fortes.

Dans ce contexte, la logique de mutualisation devrait prévaloir de manière beaucoup plus forte au sein de la sphère publique. Sans nécessairement aller vers la délégation à un seul acteur de ce type de projets pour éviter de rigidifier le dispositif, il conviendrait de systématiquement favoriser le recours à des infrastructures existantes et/ou la coopération entre entités relevant de la sphère publique lors du lancement de nouveaux projets d'équipement.

Certaines entités - gros ministères, régions pour les départements/communes, agence ad hoc (question pour l'atelier : faut-il créer une agence ad hoc ?) - pourraient ainsi prendre en charge la conception/réalisation de ces projets d'infrastructures pour le compte d'autres acteurs publics, ceux-ci assumant une quote-part du financement en contrepartie du prise en compte de leurs besoins (techniques, délais de mise à disposition ...).

Par la suite, une fois ces équipements réalisés, ces mêmes entités pourraient en assurer l'exploitation pour le compte des mêmes « clients », avec lesquels elles contractualiseraient alors les engagements réciproques des parties pour la phase de fonctionnement permanent dans un contrat de service (rémunération du service versus engagements sur des niveaux de service).

Le cas échéant, la réalisation effective pourrait intervenir dans le cadre de partenariats avec des acteurs privés ou para-publics (PPP). A cet égard, il convient de rappeler que certains pays (e.g Grande Bretagne) imposent d'étudier les alternatives impliquant le recours à des partenaires privés avant le lancement de tout grand projet.

B - Créer des agences nationales « SI Publics » spécialisées par technologies et/ou domaines métier

L'analyse du paysage organisationnel des services informatiques au sein de la sphère publique met en évidence dans un certain nombre d'entités une grande atomisation des acteurs en charge de mener à bien les projets dans les systèmes d'information. C'est ainsi qu'au sein de certains ministères peuvent cohabiter plusieurs départements informatiques.

Résultant le plus souvent d'un phénomène de stratification dans le temps de niveaux d'organisation s'étant développés sans logique d'ensemble, cette situation nuit à l'efficacité globale de la fonction informatique. Une restructuration/rationalisation autour d'un nombre plus restreint d'acteurs permettrait de générer des économies d'échelle et des gains de productivité élevés, tout en assurant une meilleure gestion des compétences informatiques et en favorisant le respect des objectifs assignés.

Cette approche viserait à organiser la délivrance et la maintenance des grands projets informatiques de l'Etat autour de *centres de compétences*, étant toutefois entendu que certains projets présentant des caractéristiques particulières (ex : caractère métier très affirmé, confidentialité ...) pourraient rester dans les entités ministérielles concernées (où les éventuelles DSI plurielles seraient unifiées).

Ces centres de compétences pourraient s'organiser en **agences**. Selon les cas, celles-ci pourraient se spécialiser et organiser leur périmètre d'intervention autour de l'un et/ou l'autre des deux axes suivants :

- Technologie : progiciel, open source, J2EE, portail ...
- Domaine et/ou processus métier : Emploi, Universités, processus RH ...

Dans les faits, cette tendance commence déjà à se dessiner depuis plusieurs années et/ou est envisagée, avec par exemple :

- **Axe « Technologie » :**
 - L'AIFE, qui être l'acteur référent pour tous les projets PGI Finance (voire RH ou autres domaines),
 - Le SCN Copernic, qui pourrait jouer un rôle central pour les projets de type « Portail »,
 - L'ONP, qui pourrait faire office de centre de compétences pour des systèmes de paie, au-delà de la seule sphère Etat le cas échéant,
- **Axe « Domaine métier / processus » :**
 - Le GIE Convergence SI Emploi, qui fusionne les DSI Unedic et ANPE, pourrait jouer un rôle plus large au sein du service public de l'emploi dans sa globalité (AFPA, Missions locales, Maisons de l'Emploi ...),
 - L'AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements) joue d'ores et déjà un rôle de ce type au service des EPSCP, en mutualisant différents projets (Finance, paie, gestion des enseignements ...).

Ces agences seraient notamment dotées :

- D'un contrat de performance leur fixant clairement leurs objectifs.
- D'un système de gouvernance ouvert aux partenaires mais favorisant la prise de décision,
- D'un management stable dans le temps les mettant en partie à l'abri du politique
- D'une autonomie de gestion affirmée, avec la possibilité selon les cas de se positionner en opérateur ou en maître d'ouvrage externalisant la réalisation de certains projets auprès de partenaires privés dans le cadre de PPP.

L'action globale de ces agences serait placée sous la tutelle d'une structure interministérielle en charge du pilotage des projets de développement de l'administration électronique de l'Etat. Son rôle serait notamment d'assurer la cohérence et la coordination des missions et des périmètres d'intervention des différentes agences, ainsi que l'animation d'ensemble du dispositif. A cette fin, cette structure aurait en particulier pour tâche de :

- Définir la cartographie cible des agences et leurs périmètres d'intervention respectifs,
- Favoriser la mutualisation :
 - d'éléments techniques (ex : réutilisation de briques/services génériques),
 - et/ou de certains achats (matériels, logiciels, services),

- voire le partage de ressources humaines le cas échéant,
- Limiter les risques de redondance/conflict entre projets des différentes agences,
- Assurer un contrôle régulier de leur activité et de l'atteinte de leurs objectifs, via des audits réguliers : projets, organisation/procédures, politiques d'achat ...
- Apporter une capacité de conseil et d'expertise et favoriser le partage d'expérience.

C) Généraliser les plates-formes de services dématérialisées au niveau local

Au-delà de la sphère Etat et sociale, où les ministères et organismes sociaux ont mené/lancé de nombreux projets de dématérialisation des procédures, un enjeu fort de dématérialisation demeure au niveau local où les attentes des usagers sont plus importantes.

Si de nombreuses initiatives ont été lancées depuis quelques années, par exemple au niveau régional avec le projet e-Bourgogne (parfois en associant des acteurs para-publics ou privés), un double constat s'impose :

- Pas de généralisation massive du déploiement de bouquets de services publics dématérialisés, freinant donc une industrialisation massive s'appuyant sur les SI des procédures,
- Déficit de mutualisation entre projets, d'où des investissements parfois redondants et donc un coût global non optimisé pour la sphère publique dans son ensemble.

Propositions :

- **Mettre en oeuvre des partenariats à l'échelon national afin de généraliser ces plates-formes de services, avec des tiers partenaires (para-publics ou privés via des PPP), notamment à destination des communes (concept de « commune in a box ») et en particulier des plus petites souvent exclues du fait d'un manque de moyens.**
 - En accord avec l'AMF (ou l'AMGVF)/ADF/ARF par exemple, l'objectif serait de fixer des taux cibles de dématérialisation pour les procédures les plus usitées.
 - Cette approche pourrait se doubler d'incitations financières aux communes pour qu'elles recourent à ces plates-formes (modalités à creuser, par exemple via la DGF).
- **Accélérer la définition et la diffusion de normes générales sur l'interopérabilité (type RGI) et sur la sécurité (RGS) des systèmes d'information, afin de favoriser l'émergence de cadres stables pour mettre en oeuvre un dialogue entre les différents systèmes impliqués dans les procédures administratives, depuis les PC des particuliers (ex : problématique d'identification, sécurité des échanges ...) jusqu'aux systèmes de gestion des administrations locales.**

Annexe 4 : zoom sur Service Canada

Créé en 2005 Service Canada est le réseau de prestation des services offerts par le gouvernement du Canada à partir d'un même point. En collaboration avec d'autres ministères, organismes et ordres de gouvernement, Service Canada vise à ce que les Canadiens disposent d'une gamme croissante de programmes et de services gouvernementaux.

- **Efficacité** : 84% des usagers se déclarent satisfaits des services reçus de Service Canada, via les call centers, internet ou le réseau des centres de service (>320).
- **Efficience** : les nouveaux modes de fonctionnement ont permis d'économiser 292 millions de dollars (206 M€) dès la 1^{ère} année en frais d'exploitation et prestations payées à tort.

A. Objectifs de la transformation des services

1. **Fournir des services intégrés et orientés vers les citoyens...** à partir d'un même point, en fonction des besoins des clients et des résultats stratégiques visés.
2. **Accroître l'intégrité des programmes...** en instillant la confiance dans les programmes et en réalisant des économies sur les paiements effectués au titre des programmes.
3. **Représenter un gouvernement qui travaille en réseau dans un esprit de collaboration...** en élaborant des modes de prestation de services applicables à l'ensemble de la fonction publique pour l'échange de renseignements, la prestation de services intégrés et l'investissement stratégique, dans l'intérêt des Canadiens.
4. **Agir en tant qu'organisme gouvernemental responsable et fiable...** en obtenant des résultats pour les Canadiens, en réalisant des économies pour les contribuables et en garantissant la transparence dans l'établissement des rapports.
5. **Ériger une culture de l'excellence du service...** en soutenant nos employés, en encourageant l'innovation et en favorisant le développement du leadership et des moyens nécessaires à la prestation de services axés sur les citoyens.

B. Activités annuelles de Service Canada :

- verser 70 milliards de dollars de prestations à quelque 8 millions de Canadiens (190 millions de dollars/jour), soit 5 % du PIB et 30 % des dépenses du gouvernement fédéral
- effectuer 124 millions de paiements effectués au titre du régime d'assurance-emploi, du Régime de pensions du Canada, de la Sécurité de la vieillesse et d'autres programmes
- traiter plus de 5 millions de demandes de prestations
- recevoir 1,5 million de demandes de numéro d'assurance sociale
- afficher 800 000 offres d'emploi
- recevoir plus de 56 millions d'appels au sujet du gouvernement du Canada, de ses programmes et de ses services
- fournir des services électroniques à plus de 2,5 millions de Canadiens chaque semaine
- réaliser 500 000 entrevues auprès de Canadiens au sujet des services et des programmes requis
- utiliser des services mobiles et externes pour communiquer directement avec plus de 250 000 Canadiens dans des collectivités rurales et éloignées
- envoyer plus de 20 millions de lettres par la poste
- collaborer avec plus de 55 000 organismes communautaires

FICHE DE RENDEMENT DE SERVICE CANADA POUR 2005-2006

Normes de service et mesures de rendement connexes	Éval.	2005-2006 Fin de xercice		2006-2007 Objectif
		Résultat	Objectif	
1. Nous offrons des services dans les collectivités, là où vous vivez.				
90 % des Can. ont accès aux services dans un rayon de 50 km de leur domicile.	↑	93 %	85 %	90 %
Nombre de points de service	↗	416	420	516
2. Nous prolongeons nos heures de service pour mieux vous servir.				
Service téléphonique :				
% d'appels pris dans les 180 secondes	↓	80 %	95 %	95 %
% d'utilisation du service d'information téléphonique automatisé	↑	75 %	65 %	65 %
% d'appels bloqués (message concernant le volume élevé d'appels reliés à l'AE)	–	42 %	aucun	aucun
Nombre de Centres Service Canada (CSC) ayant des heures d'ouverture prolongées.	↑	44	40	60 (6 déc.)
Disponibilité 24/7 dans Internet – informations et transactions (RPC et AE)	↑	98 %	98 %	98 %
3. Nous vous servons dans la langue officielle de votre choix – français ou anglais.				
Nombre de plaintes liées aux langues officielles – service au public	–	11	–	–
Nombre de points de service destinés aux comm. minoritaires de langue officielle	↑	14	14	17
4. Tenant compte de la diversité du Canada, nous étendons nos services aux comm. multilingues.				
Nombre de langues autres que l'anglais et le français.				
CSC et points de services externes prévus	↑	4	4	11
5. Nos services sont accessibles aux personnes handicapées.				
Nombre de formulaires accessibles en ligne, sur support adapté.	↓	0	5	10
6. Notre personnel compétent et serviable veille à répondre à vos besoins.				
Satisfaction des clients (résultats du sondage)	–	84 %	–	–
7. Nous vous indiquerons la date révue d'une décision touchant votre admissibilité à des services ou à des prestations, et si vous y êtes admissible, la date du premier versement.				
Prestation de services sans délai :				
% d'avis envoyés dans les jours suivant la réception des demandes	↓	75 %	80 %	80 %
% de passeports délivrés dans un délai de 28 jours	↗	90 %	95 %	95 %
% de paiements d'AE effectués dans les 28 jours suivant la présentation de la demande	↑	81 %	80 %	80 %
% de premiers paiements de la SV effectués dans les 30 jours suivant la détermination de l'admissibilité	↑	94 %	90 %	90 %
% des pensions de retraite RPC versées le premier mois suivant l'établissement de l'admissibilité	↑	85 %	90 %	85 %

Normes de service et mesures de rendement connexes	Éval.	2005-2006 Fin d'exercice		2006-2007 Objectif
		Résultat	Objectif	

8. Nous voulons connaître votre opinion sur la qualité de notre service.

Bureau de la satisfaction des clients – Rétroaction globale :	–	508	–	–
Transferts	–	156	–	–
Suggestions	–	52	–	–
Commentaires positifs	–	70	–	–
Plaintes	–	230	–	–

9. Nous rendons compte des résultats obtenus.

Production du rapport annuel de Service Canada	Automne 2006
Production du rapport annuel du Bureau de la satisfaction des clients	Printemps 2007

Normes de service et mesures de rendement connexes	2005-2006 Fin d'exercice
--	--------------------------

10. Volumes

Demandes traitées	
RPC	567 891
AE	2 787 302
SV (à l'exclusion des renouvellements automatiques du SRG)	783 160
Passeports	29 369
Embarcations de plaisance	0
NAS	1 470 420
Utilisation des modes de communication	
Web	5 430 558
Téléphone – Agent	11 886 484
Téléphone – RVI	38 630 412
Poste	1 628 000
Clients se rendant dans les Centres Service Canada	
Aide fournie	630 495 (nouveaux services seulement)
Libre-service	281 921 (nouveaux services seulement)

LÉGENDE :

- ↑ Résultats conformes ou supérieurs à l'objectif
- ↓ Résultats inférieurs (> 5 %) à l'objectif
- ↗ Résultats inférieurs (= ou < 5 %) à l'objectif
- Sans objectif

SERVICES OFFERTS

Vous trouverez les renseignements les plus récents sur les services offerts par Service Canada sur notre site Web au :

http://www1.servicecanada.gc.ca/fr/passerelles/pres_de_chez_vous/menu.shtml

Tous les Canadiens

- Délivrance de permis d'embarcation de plaisance
- Délivrance sur-le-champ de numéros d'assurance sociale
- Mon dossier Service Canada (depuis novembre 2006)
- Projet pilote de fonction intégrée d'avis de décès (Ontario) (depuis septembre 2006)
- Projets pilotes relatifs à l'information – Agence du revenu du Canada (depuis septembre 2006)
- Services d'agents réceptionnaires des demandes de passeports

Personnes âgées

- RPC – Clause d'exclusion pour élever des enfants
- RPC – prestations de décès
- RPC – pension de retraite
- RPC – prestations de survivant
- SV – allocation
- SV – allocation au survivant
- SV – prestations de base
- SV – prestations internationales
- SV – supplément de revenu garanti

Personnes handicapées

- Entente sur le marché du travail visant les personnes handicapées
- Fonds d'intégration pour les employeurs et organismes
- Fonds d'intégration pour les personnes
- Programme canadien de prêts aux étudiants ayant une incapacité permanente
- Subvention canadienne pour études concernant les mesures d'adaptation destinées aux étudiants ayant une incapacité permanente
- Subvention canadienne pour l'accès aux études à l'intention des étudiants ayant une incapacité permanente

Familles

- Prestation universelle pour la garde d'enfants – promotion du programme (depuis juillet 2006)
- Prestations de compassion de l'assurance-emploi
- Prestations de maternité de l'assurance-emploi
- Prestations parentales de l'assurance-emploi
- Prestations pour enfants du RPC (orphelins, enfants de cotisants invalides)
- Service d'enregistrement des nouveau-nés (depuis avril 2006 en Ontario. Autres provinces : à déterminer)

Travailleurs et employeurs

- AE – employeurs
- AE – pêcheurs
- AE – prestations de maladie

- AE – prestations régulières
- Affichage d’offres d’emploi et jumelage
- Aide ciblée pour les prestataires d’assurance-emploi
- Alerte-Emploi
- Concepteur de CV
- Développement des compétences
- Emploi-Avenir
- Information sur la gestion des ressources humaines
- Navigation-carrière
- Partenariats de développement du marché du travail
- Partenariats pour la création d’emplois
- Prestations pour travailleurs indépendants
- Programme d’avis d’embauchage
- Projets pilotes relatifs à l’information – Citoyenneté et Immigration Canada
- Recherche d’emploi et jumelage
- Relevé d’emploi sur le Web
- Service canadien de développement des compétences en agriculture
- Service d’aide à l’emploi
- Subvention salariale ciblée
- Taxe d’entrée relative à l’immigration chinoise (depuis septembre 2006)
- Travail partagé

- Travailleurs étrangers – simplification des mesures : 1) demandes en lignes; 2) liste des pénuries de main-d’œuvre; 3) partage de bureaux avec les unités de CIC responsables du dossier des travailleurs étrangers (Montréal, Vancouver) (depuis septembre 2006)

Jeunes

- Aide pour la recherche d’emploi
- Connexion compétences
- Objectif carrière
- Placement carrière-été
- Promotion de la subvention canadienne pour l’épargne étude (depuis septembre 2006)
- Programme de stage pour les jeunes dans le secteur public fédéral
- RPC – enfants de cotisants invalides (18 à 25 ans)
- RPC – prestations d’orphelin (18 à 25 ans)
- Sensibilisation jeunesse
- Services de placement

Communautés minoritaires de langues officielles

- Fonds d’appui aux Communautés minoritaires de langues officielles