

**LES MAISONS
DES SERVICES PUBLICS
ECONOMIQUES ET FINANCIERS**

RAPPORT

remis par

Monsieur Jean LAUNAY, député du Lot

à

Monsieur Lionel JOSPIN, Premier Ministre

le 16 mars 2001

Avertissement

Que ce soit par des auditions au niveau national ou des déplacements sur le territoire, la méthode approfondie de contact systématique a été privilégiée. Les constats, critiques et suggestions de chacun ont constitué pour l'auteur du rapport des contributions décisives mais les propos de ce rapport n'engagent que l'auteur lui-même.

La mission a été réalisée avec l'assistance de Gabrielle Rochmann, attachée principale d'administration centrale à la direction du personnel, de la modernisation et de l'administration, MINEFI.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
I - La mission s'inscrit dans l'action de réforme et de modernisation du MINEFI	
II - Quelques postulats	
III - Démarche méthodologique	
 1. A LA RECHERCHE D'UNE RELATION DE QUALITÉ AVEC LES SERVICES, LES USAGERS DU MINEFI EXPRIMENT UN BESOIN D'ACCESSIBILITÉ AUQUEL LES MSPEF PEUVENT EN PARTIE RÉPONDRE.	 9
1.1. Les usagers, globalement satisfaits des modalités du service rendu par le MINEFI, recherchent une relation de qualité, qu'ils téléphonent ou se déplacent et quelle que soit leur localisation.	9
1.1.1. La diversité des missions des services du MINEFI concerne plusieurs catégories d'usagers.	9
1.1.2. Qu'ils soient en zone urbaine ou rurale, entreprises et particuliers recherchent une relation de qualité avec les services, par téléphone comme lors d'un déplacement.	10
1.1.3. Les représentants des collectivités locales, qui expriment de nombreuses attentes, privilégient l'accessibilité de leurs interlocuteurs à leur proximité.	11
1.2. En accueillant favorablement le concept de MSPEF, les usagers et les agents du MINEFI manifestent le besoin d'une plus grande accessibilité des services.	11
1.2.1. Un concept qui reçoit un accueil favorable des particuliers et des entreprises.	11
1.2.2. Un concept considéré par les élus et les acteurs institutionnels du secteur économique comme un élément de réponse utile.	12
1.2.3. Les services et agents du ministère constatent également un besoin de plus grande accessibilité des services.	13
 2. DOTÉE D'UN RÔLE D'INTERMÉDIATION AVEC LES SERVICES, LA MSPEF ACCUEILLE ET ORIENTE LES USAGERS EN TENANT COMPTE DES NÉCESSITÉS LOCALES.	 16
2.1. La MSPEF, interface d'accès aux services du MINEFI, doit s'intégrer, sans l'alourdir, dans le dispositif d'information et d'orientation existant.	16
2.1.1. La MSPEF doit être analysée comme une interface facilitant l'accès aux services du ministère.	16
2.1.1.1. La MSPEF n'est pas une structure supplémentaire.	
2.1.1.1. Elle est " la tête de pont d'un réseau des réseaux " interne au MINEFI.	17
2.1.2. Pour cela, des principes d'organisation et de gestion doivent être respectés.	17
2.1.2.1. La MSPEF s'appuie sur des services en capacité d'assurer une fonction d'accueil pour l'ensemble des directions au niveau local.	
2.1.2.2. Elle assure une fonction d'intermédiation entre les usagers et les services.	
2.1.2.3. Le travail interdirectionnel induit se fonde d'abord sur la systématisation de procédures, existantes ou à créer.	
2.1.2.4. Ces procédures sont complémentaires de celles mises en place pour conduire les autres actions de réforme modernisation.	
2.1.2.5. La MSPEF peut, selon les publics visés et le contexte local, être le lieu privilégié de partenariats.	
2.1.3. La MSPEF emporte la revalorisation de la fonction d'accueil et d'orientation, qui implique l'ensemble des agents participant à la MSPEF.	21
2.1.3.1. Elle nécessite une politique affirmée de l'accueil et de l'orientation des usagers.	
2.1.3.2. Un lien continu et de qualité doit s'établir entre la MSPEF et son réseau de correspondants pour assurer un accueil coopératif.	
2.2. L'environnement économique et social local détermine la présence d'une MSPEF.	22
2.2.1. La MSPEF inscrit son action dans un contexte d'évolution de l'organisation des collectivités locales.	22
2.2.2. La MSPEF peut moduler les formes d'accueil des usagers en fonction de l'évolution démographique de la zone qu'elle dessert.	23
2.2.3. La capacité d'action de la MSPEF est liée à son environnement économique.	23

2.2.4.	L'environnement économique et social détermine les types de services apportés par la MSPEF.	24
3.	LA CONDUITE D'EXPÉRIMENTATIONS ADAPTÉES AUX DIVERS TERRAINS D'ACTIONS DU MINEFI PERMETTRA DE VALIDER CE PROJET NOVATEUR.	25
3.1.	Les expérimentations seront conduites sur la base d'objectifs communs.	25
3.2.	Les sites proposés s'inscrivent dans les typologies de MSPEF et rencontrent un principe d'adhésion de la plupart des acteurs locaux.	26
3.2.1.	Les sites pressentis couvrent les typologies de MSPEF retenues.	26
3.2.2.	Le principe d'une adhésion la plus large possible des acteurs locaux a été systématiquement recherché.	27
3.3.	Une organisation commune de la phase d'expérimentation mais un contenu adapté aux priorités d'action de chaque type de MSPEF.	27
3.3.1.	L'organisation des expérimentations repose sur l'engagement de l'encadrement, associant les usagers	27
3.3.2.	Elle s'appuie aussi sur un processus de concertation avec les agents.	28
3.3.3.	Elle offre une palette de services et de procédures adaptée aux priorités d'action retenues par chaque type de MSPEF.	28
3.3.3.1.	Le module " de base "	
3.3.3.2.	Des modules supplémentaires	
3.4.	Des modalités communes de suivi des expérimentations pour assurer la qualité de l'évaluation globale du projet de MSPEF.	30
3.4.1.	Définir un projet expérimental dans le cadre d'un protocole local interdirectionnel.	30
3.4.1.1.	Le comité de pilotage est responsable de la définition du projet de MSPEF expérimenté.	
3.4.1.2.	Ce projet est complété par un protocole entre la MSPEF et les services.	
3.4.2.	Suivre le déroulement de l'expérimentation.	31
3.4.3.	Evaluer, à partir d'un bilan, quantitatif et qualitatif, mais aussi informer ceux qui participent à l'expérimentation.	32
3.5.	La réussite de la phase d'expérimentation dépend aussi des conditions de son déroulement.	32
3.5.1.	Le contact humain est au centre de la MSPEF.	32
3.5.1.1.	LA MSPEF s'appuie sur des " personnes ressources ".	
3.5.1.2.	La formation des agents est une condition fondamentale de la phase d'expérimentation.	
3.5.2.	La communication doit être ciblée et précise sur les services apportés par la MSPEF.	33
3.5.2.1.	Une communication claire sur les services rendus par les MSPEF.	
3.5.2.2.	Faut-il conserver l'appellation " Maison des services publics économiques et financiers " ?	
3.5.3.	La MSPEF doit disposer des outils techniques adaptés.	34
3.5.3.1.	Des outils permettant d'accéder à l'information et de l'échanger.	
3.5.3.2.	Des outils complémentaires permettant d'accéder à l'administration à distance.	
3.5.4.	L'usager des MSPEF doit bénéficier de bonnes conditions d'accueil.	36
3.5.4.1.	L'accueil téléphonique.	
3.5.4.2.	L'accueil " physique ".	
3.5.4.3.	Les procédures d'accueil.	
3.5.5.	Une année d'expérimentation semble nécessaire pour disposer de résultats significatifs.	37
	CONCLUSION	38
	Remerciements	
	ANNEXES	

Introduction

I. UNE MISSION INSCRITE DANS L'ACTION DE REFORME ET DE MODERNISATION DU MINEFI

Le projet des maisons des services publics économiques et financiers s'inscrit dans l'action de réforme et modernisation du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) définie par le ministre Laurent Fabius ; il l'a présentée lors du comité paritaire ministériel du 28 avril 2000. Ce projet participe aux deux objectifs majeurs annoncés : avancer dans la voie d'une amélioration de la qualité du service public, avec le souci de favoriser la justice sociale d'une part, le développement économique d'autre part ; favoriser le dialogue, avec l'objectif d'une réforme partagée. Cette action repose sur cinq orientations : la simplification, la transparence, l'adaptation et la formation aux nouvelles technologies, le dialogue et l'expérimentation¹.

Aux actions déjà engagées depuis cette date, et notamment la mise au point d'une nouvelle informatique fiscale centrée sur la création d'un compte fiscal unique du contribuable, s'ajoute l'expérimentation de nouveaux services au nombre desquels ceux visant à mettre en place, d'une part, l'interlocuteur fiscal unique et, d'autre part, dans la volonté de rendre l'action publique plus transparente et plus efficace, un réseau d'appui aux entreprises, dénommé " MININFO " ².

Le projet des " maisons des services publics économiques et financiers " - MSPEF – s'intègre dans ce dispositif, comme un des maillons de la simplification du service aux usagers. Il vise à ce que l'utilisateur des services économiques et financiers puisse, dans des circonstances particulières, disposer d'un réseau de proximité, d'accueil et de première information, lui permettant de recevoir, en une seule démarche, une réponse fiable à ses questions.

L'enjeu est aussi de créer un mode de coopération entre les services qui soit adapté à l'environnement économique, social et géographique de la zone d'action de la MSPEF.

La décision du Premier Ministre de confier à un parlementaire, également élu local, une mission préalable pour réfléchir à la mise en œuvre de ce projet³, situe résolument l'action du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie dans la démarche de réforme de l'Etat, qui mobilise tous ceux qui sont investis d'une charge publique.

Cette décision s'analyse aussi comme l'inscription du projet dans la mise en œuvre de principes fondateurs de la politique nationale d'aménagement et de développement durable du territoire ⁴: renforcement de la solidarité nationale, par l'utilisation du maillage territorial de services de l'Etat, et promotion d'un égal accès aux services publics sur l'ensemble du territoire, par l'appui prévu de trésoreries dans les zones nécessitant la présence d'une MSPEF.

Cette démarche participe également d'une démarche de légitimation de l'Etat, laquelle n'est acquise pour le contribuable que si celui-ci comprend à quoi servent les impôts et en constate le bénéfice, notamment lorsqu'il s'interroge sur ses droits et obligations dans ses relations avec les services administratifs. En affirmant sa volonté d'une plus grande accessibilité, le MINEFI rencontre un écho favorable auprès de ses usagers, mais aussi de ses agents, soucieux du bon accomplissement des missions qu'ils exercent et attentifs à l'évolution de leurs conditions de travail.

¹ Voir en annexe la présentation de l'action de réforme et de modernisation du MINEFI.

² Il s'agit de promouvoir un travail en réseau, mobilisant l'ensemble des compétences des services compétents, afin d'aider les entreprises en facilitant leur accès aux informations et services du ministère ; ce projet a vocation à s'articuler avec les actions des différents services déconcentrés de l'Etat et des autres partenaires concernés par le développement économique.

³ Voir en annexe la lettre de mission du Premier Ministre en date du 18 septembre 2000.

⁴ Principes posés à l'article 1^{er} de la loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation relative à l'aménagement et au développement du territoire, modifiée par la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire.

II. QUELQUES POSTULATS

Sur la base de la lettre de mission du Premier ministre, les travaux d'écoute et d'analyse ont permis de valider les objectifs assignés aux MSPEF, d'en proposer une typologie, de présenter des modalités et des pratiques de fonctionnement d'un travail interdirectionnel, permettant une mise en œuvre concrète et rapide d'une phase d'expérimentation, de vérifier la faisabilité de celle-ci dans les sites proposés ou pressentis et d'appréhender les changements que ce projet implique pour les agents des services concernés.

Les rencontres ont surtout été l'occasion d'entendre les questions suscitées par ce projet, de la part des agents du ministère comme de leurs interlocuteurs externes, en termes de contenu et de changements induits dans l'organisation et la charge de travail. Ces rencontres ont permis d'apporter de premières explications, notamment sur les objectifs de la réforme du MINEFI, et d'insister sur quelques postulats, sans lesquels la compréhension de la mission aurait été compromise.

Ainsi, la mission n'avait pas vocation à "auditer" les pratiques de chaque direction en matière d'accueil du public, qui occupent une place déterminante dans leurs priorités d'action. Elle s'en est inspirée pour proposer quelques "bonnes pratiques" de travail commun des directions en matière d'accueil et d'accessibilité, complémentaires de celles qui sont déjà utilisées.

En outre, cette mission ne pouvait être considérée comme une voie détournée pour mettre en cause les métiers des agents des directions, mais, au contraire, comme la reconnaissance de la fonction de solidarité sociale exercée par les agents implantés localement, du fait de leur connaissance du territoire et de ses habitants.

Enfin, ce projet ne signifie pas la création d'une structure administrative supplémentaire mais constitue une modalité complémentaire d'action du MINEFI, respectant les démarches nationales et locales déjà initiées ou en développement, par les services ou en liaison avec d'autres partenaires.

III. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Des auditions au niveau national pour déterminer les enjeux⁵ :

Elles ont tout d'abord contribué à une première analyse des enjeux de ce projet, du point de vue des responsables du MINEFI au niveau national. Ont ainsi été rencontrés Christian PIERRET, Secrétaire d'Etat à l'industrie, les directeurs de cabinet, le secrétaire général du ministère et des directeurs d'administration centrale, notamment la directrice générale de l'industrie et des technologies de l'information et des postes, le directeur des entreprises de commerce, d'artisanat et de services, la directrice du personnel, de la modernisation et de l'administration (DPMA), le directeur des relations avec le public et de la communication (DIRCOM), ainsi que les responsables des directions dotées de services déconcentrés : direction générale de la comptabilité publique (DGCP), direction générale des impôts (DGI), direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), direction générale de l'INSEE, direction des relations économiques extérieures (DREE) et direction de l'action régionale et des PMI (DARPMI).

Par ailleurs, ces enjeux ont été au centre des auditions de hauts responsables du ministère de l'intérieur, du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et du ministère délégué à la ville, ainsi que de celle du délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.

Les échanges avec des responsables de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales et de la Banque de France ont également enrichi la connaissance des réflexions menées sur l'accueil des publics.

Les représentants de chacune des organisations syndicales siégeant au comité technique paritaire ministériel ont exprimé leurs positions.

⁵ Voir en annexe le détail des auditions et rencontres

En dehors de la sphère administrative, des rencontres avec des élus et les auditions de représentants d'associations d'élus (AMF, APVF) ont permis de compléter le panorama des réactions suscitées par le projet, mais aussi d'expliquer, de manière plus générale, les objectifs de la démarche de réforme modernisation engagée.

- Des enquêtes pour mieux approcher la variété sociale et géographique des besoins des usagers :

S'agissant d'envisager les situations géographiques spécifiques qui justifient la mise en œuvre d'une action particulière du ministère, les rencontres avec les agents ou les interlocuteurs du MINEFI comportent deux limites principales : la difficulté, dans un certain nombre de cas, qu'éprouvent les interlocuteurs sollicités à pouvoir exprimer totalement et avec suffisamment de recul, les attentes des usagers ; l'impossibilité de couvrir une partie suffisamment pertinente et représentative du territoire pour en tirer des conclusions objectives.

L'exploitation des enquêtes et documents produits précédemment et relatifs à l'amélioration des relations avec les usagers permet de tirer de nombreux enseignements centrés sur les problèmes généraux d'accueil du public pour les services du MINEFI. Cependant, l'objectif était de déterminer les attentes et les types de populations mais pas d'observer le comportement des usagers à travers leur lieu d'habitation ; or, l'environnement territorial constitue une base de réflexion déterminante pour caractériser les zones justifiant de l'installation d'une MSPEF.

La DIRCOM a donc été sollicitée pour la réalisation de deux études spécifiques, confiées pour le grand public à la SOFRES et pour les entreprises à l'IFOP, conduites respectivement du 27 décembre 2000 au 3 janvier 2001 et du 21 décembre 2000 au 4 janvier 2001. Ces enquêtes seront d'une grande utilité pour affiner le projet des sites expérimentaux et, au niveau national, contribuer à une meilleure connaissance de spécificités géographiques de ces deux catégories d'usagers. En particulier, l'enquête sur les entreprises pourra enrichir les travaux du projet MININFO.

Il n'a pas semblé opportun de procéder à une enquête auprès des collectivités locales et de leurs élus, qui constituent un public spécifique, disposant de contacts bien identifiés et exprimant des besoins apparus relativement homogènes au cours des rencontres effectuées.

- Des déplacements pour préciser le processus envisagé, sur le terrain :

Echelonnés entre la fin du mois d'octobre et le début du mois de février, les déplacements ont permis :

- d'expliquer le projet poursuivi dans le cadre de la réforme modernisation ;
- d'écouter et de recenser les besoins exprimés par les services locaux, les agents, les interlocuteurs institutionnels du MINEFI ;
- d'estimer les facteurs de réussite et les difficultés qui devront être gérées, tant dans les implications humaines que dans l'organisation pratique des expérimentations ;
- de vérifier la faisabilité et l'intérêt des modalités d'expérimentation, mais aussi de les compléter, tout en remarquant les spécificités locales justifiant de différents types d'expérimentations.

Cette démarche a présenté l'avantage d'être pragmatique, en raison notamment de la connaissance du terrain qu'ont les interlocuteurs sollicités, pour ce qui touche tant les attentes des usagers que les contraintes rencontrées ou la motivation exprimée par les acteurs impliqués.

Les lieux de déplacement ont été choisis à partir de deux approches. L'une a consisté à analyser les actes de candidatures que des trésoriers payeurs généraux, le plus souvent avec l'avis favorable du comité départemental des chefs des services déconcentrés du MINEFI, avaient transmis au directeur général de la comptabilité publique. L'autre, toujours en étroite collaboration avec ce directeur général, a consisté à contacter des trésoriers payeurs généraux pour valider les réflexions, issues des auditions, sur des zones géographiques particulières.

Afin de permettre une procédure de concertation approfondie, et conformément à l'esprit de la lettre de mission, ces déplacements se sont déroulés selon un programme homogène de rencontres, dans le but d'apprécier l'intérêt et la viabilité d'une expérimentation : en interne au ministère, avec les chefs des

services déconcentrés du ministère, les représentants des organisations syndicales représentatives au niveau local, les agents du site d'expérimentation envisageable ; avec le préfet de département (le plus souvent accompagné du secrétaire général et du sous-préfet chargé de l'arrondissement du site d'expérimentation pressenti), les élus locaux, les représentants d'organismes consulaires et du secteur économique (commission de développement économique local, union des entreprises...), ainsi qu'une représentante d'une organisation de défense des consommateurs.

A l'issue de cette mission, il apparaît que si les usagers du MINEFI sont globalement satisfaits des modalités du service rendu par les services, ils expriment aussi un besoin d'accessibilité accrue auquel les MSPEF peuvent en partie répondre.

Dotée d'un rôle d'intermédiation avec les services, la MSPEF accueille et oriente les usagers en tenant compte des nécessités locales.

La conduite d'expérimentations adaptées aux divers terrains d'actions du MINEFI permettra de valider ce projet novateur.

1.

A la recherche d'une relation de qualité avec les services, les usagers du MINEFI expriment un besoin d'accessibilité auquel les MSPEF peuvent en partie répondre.

1.1. Les usagers, globalement satisfaits des modalités du service rendu par le MINEFI, recherchent une relation de qualité, qu'ils téléphonent ou se déplacent et quelle que soit leur localisation.

1.1.1. La diversité des missions des services du MINEFI concerne plusieurs catégories d'usagers.

La première étape évidente de la démarche méthodologique a consisté à spécifier les usagers du MINEFI : l'analyse des besoins de ceux qui doivent accomplir des formalités légales ou réglementaires auprès des services du MINEFI ou utilisent leurs prestations suppose, au préalable, de déterminer les types d'usagers qui coexistent.

Le programme pluriannuel de modernisation du ministère précise que le MINEFI exerce trois grandes missions : bien gérer les finances publiques pour assurer une croissance durable ; soutenir le potentiel de développement des entreprises françaises ; assurer la sécurité économique. A ce titre, il est en contact avec l'ensemble des citoyens, mais aussi des acteurs économiques et sociaux qui participent à la vie de la Nation.

Ce programme identifie également les trois catégories d'usagers suivantes : les particuliers, les entreprises et les collectivités locales. La réflexion sur le projet amène à les retrouver et à identifier une catégorie supplémentaire d'usagers du ministère, constituée par les associations.

- Les particuliers

Nos concitoyens, qui sont aussi contribuables et consommateurs, ont des contacts réguliers avec les services du ministère.

Ces contacts s'établissent au premier chef dans le cadre du paiement des impôts avec la direction générale des impôts et la direction générale de la comptabilité publique.

Ce contact a lieu dans les implantations de ces directions mais aussi, notamment pour les services fiscaux, dans les mairies ou des structures de type " maisons de services publics ", par le biais de permanences d'information temporaires, lors des périodes de déclaration de revenus.

Le particulier est aussi un consommateur qui, de plus en plus informé de ses droits, peut avoir à s'adresser à plusieurs acteurs compétents dans ce domaine : la DGCCRF et, au niveau local, ses directions départementales sont des interlocuteurs de plus en plus sollicités, parfois à mauvais escient, pour régler des litiges contractuels pour lesquels les particuliers souhaitent une intervention des pouvoirs publics.

- Les entreprises

Outre les aspects fiscaux, les entreprises peuvent ou doivent s'adresser à l'une des directions du MINEFI. L'expérimentation du réseau du MININFO résume d'ailleurs les thèmes principaux d'intervention : les services centraux ou déconcentrés exercent des missions qui portent sur la création, la transmission et le développement des entreprises, l'aide en cas de difficultés financières, les activités d'importation et d'exportation, l'accès aux marchés publics, les normes de qualité et de sécurité.

- Les collectivités locales

Les collectivités locales ont des contacts quasi-quotidiens avec la DGCP qui assure leur gestion financière et comptable, ainsi que celle de leurs établissements ; ce lien est prolongé par la mission de conseil et d'aide à la décision des ordonnateurs que le Trésor Public a développée.

Le développement de l'intercommunalité a également suscité une demande de conseil des collectivités tant auprès du Trésor Public que des services fiscaux ; il apparaît en outre un besoin accru de liens avec l'ensemble des services de l'Etat travaillant dans le domaine du développement économique et social, puisque c'est, avec l'aménagement de l'espace, l'une des compétences obligatoirement transférées aux communautés de communes.

- Les associations

Celles des associations dont l'action s'appuie sur des financements publics, d'une part, ou qui interviennent dans le champ des activités concurrentielles, d'autre part, ont des contacts réguliers avec les services financiers ; cette catégorie d'utilisateurs fait déjà l'objet d'actions particulières, tant à la DGCP, dans le cadre notamment de la mise en œuvre des politiques de la ville en relation avec les préfets, qu'à la DGI, qui a constitué des cellules locales spécifiques, et à la DGCCRF, qui mène une politique d'information active sur les règles de concurrence.

1.1.2. Qu'ils soient en zone urbaine ou rurale, entreprises et particuliers recherchent une relation de qualité avec les services, par téléphone comme lors d'un déplacement.

Afin de préciser et d'actualiser les apports des enquêtes menées précédemment concernant les attentes des particuliers en matière de proximité, une enquête a été confiée à la SOFRES sur les maisons de services publics économiques et financiers. Elle laisse apparaître que seuls 20% des particuliers déclarent avoir fait une démarche (par téléphone, courrier ou déplacement) auprès des services du MINEFI au cours de l'année écoulée. Ils se déplacent plus (68%) qu'ils ne téléphonent (36%) ou qu'ils n'écrivent (28%). Le recours au téléphone et au courrier est une pratique plus courante parmi les catégories aisées ou culturellement élevées ; l'utilisation des déplacements ne peut être vue comme le seul échec du téléphone (un tiers seulement de ceux qui se déplacent ont essayé préalablement de régler leur problème par téléphone) mais tient bien au souhait d'un contact direct avec une personne. Les différents moyens de contacter les services correspondent également à des types différents de démarche : ainsi, le téléphone est le moyen privilégié pour les réclamations, le courrier pour les demandes gracieuses ou la mensualisation, le déplacement pour effectuer un paiement. Cette hiérarchisation des modes de contact est identique par zones géographiques avec toutefois une tendance plus marquée pour les déplacements dans les espaces à dominante rurale (76% contre 65% dans les espaces à dominante urbaine).

Les résultats d'une enquête de type similaire menée par l'IFOP auprès des PME démontrent que, pour celles qui ont eu un contact avec les services du MINEFI au cours de l'année écoulée, soit 43 % d'entre elles, elles recourent à la fois au déplacement (53%) et au téléphone (52%). Cependant, plus leur taille augmente, plus elles semblent économes de leur temps et utilisent le téléphone (pour les entreprises employant de 10 à 49 salariés, les proportions sont respectivement de 36% et de 58%). Elles établissent une relation bi-latérale avec les services du MINEFI, auprès desquelles elles formulent, en contrepartie de l'acquittement de l'impôt ou de taxes, des attentes en termes de services : 52% demandent un renseignement d'ordre général, et 45 % effectuent un paiement.

Par ailleurs, la lecture des conclusions de ces deux enquêtes semblent indiquer que pour le grand public comme pour les entreprises, les attentes se concentrent sur l'orientation vers la bonne personne (respectivement 50% et 47%), juste devant la transmission et le suivi des demandes ne relevant pas directement du Trésor Public (42% dans les deux cas). La possibilité de régler les problèmes par téléphone est une attente des entreprises (43%). Pour les deux publics, la limitation des déplacements arrive au dernier rang des attentes (31%).

En effet, le déplacement n'est pas vécu comme une contrainte forte mais correspond souvent à une démarche choisie. La difficulté n'est donc pas se rendre dans les trésoreries ou les services des impôts mais, une fois qu'on s'y est rendu, de trouver la bonne personne et la bonne réponse. La hiérarchie des attentes est toutefois légèrement modifiée dans le cas des personnes vivant en milieu rural, la limitation des déplacements venant en troisième position, voire en deuxième pour le rural isolé.

1.1.3. Les représentants des collectivités locales, qui expriment de nombreuses attentes, privilégient l'accessibilité de leurs interlocuteurs à leur proximité.

A l'instar des particuliers et des entreprises, les élus locaux, fédérés en associations nationales, ne considèrent pas la question de la proximité des services du MINEFI comme un problème central. Les présidents de l'association des maires de France et de l'association des petites villes de France ont indiqué que l'éloignement des services du MINEFI ne constitue plus un handicap pour les collectivités locales et leurs administrés. Cette difficulté disparaît progressivement avec l'amélioration du réseau routier, l'utilisation du téléphone et, à terme, la généralisation de l'utilisation des nouvelles technologies de communication et d'information.

Il importe désormais davantage que le maire puisse obtenir, dans des délais raisonnables, une capacité fiable de traitement des problèmes de plus en plus nombreux pour lesquels il doit apporter des réponses et des solutions. C'est la capacité de l'agent " référent " à appréhender rapidement les contours de la question qui lui est soumise et à favoriser son traitement de manière personnalisée, quels que soient les services y concourant, qui prime désormais dans la notion d'accessibilité.

Dans les territoires ruraux relativement isolés, les élus privilégient toujours la possibilité d'un contact immédiat avec le trésorier et ne manquent pas de souligner leur attachement au maintien du service public dans le secteur dont ils sont les représentants.

1.2. En accueillant favorablement le concept de MSPEF, les usagers et les agents du MINEFI manifestent le besoin d'une plus grande accessibilité des services.

1.2.1. Un concept qui reçoit un accueil favorable des particuliers et des entreprises.

Les résultats des enquêtes précitées font état de l'approche très positive du concept. Pour les particuliers, la création de MSPEF permettra de simplifier la vie des usagers (76% des avis) et d'améliorer la circulation de l'information au sein des services (65%) alors que 34% pensent que cela ne changera rien. Seuls les cadres et les commerçants paraissent réservés. Quant aux entreprises, l'accueil qu'elles réservent au projet est meilleur (les proportions sont respectivement de 77%, 78% et de 23%).

Aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises, les divergences par zones géographiques sont peu significatives.

L'analyse de ces résultats témoigne à l'évidence d'une attente forte des catégories d'usagers concernés à l'égard des prestations offertes par les services du MINEFI. Le concept de MSPEF présente l'intérêt de mettre en synergie les compétences des services en mesure de répondre aux préoccupations soulevées. Si la MSPEF n'a pas pour vocation de rassembler tout l'éventail des compétences des agents du MINEFI, l'objectif affiché de créer les conditions d'une mobilisation des informations que détient chaque entité du Ministère, pour les remettre de manière fiable et rapide à l'utilisateur, ouvre des perspectives significatives en matière d'amélioration de la qualité du service.

Les conclusions de l'enquête confirment de façon manifeste que les Français attendent des maisons de services publics économiques et financiers un accueil personnalisé par un agent du Trésor Public, qui les aide à trouver l'information qu'ils cherchent (82% des réponses). Plus loin viennent la possibilité d'un contact téléphonique avec une personne d'un autre service éloigné (30%) ou celle de consulter

seul des documents d'information ou des renseignements sur minitel ou sur ordinateur (21%). Il s'agit donc avant tout d'**améliorer ce qui existe déjà** et de **raccourcir les délais de réponse**. Dans les espaces à dominante rurale, notamment en " rural isolé ", la possibilité d'un contact téléphonique avec un service éloigné recueille plus de suffrages (respectivement 34% et 44%).

Dans le cas des entreprises, leurs réponses sur l'accueil souhaité sont très proches de celles des particuliers : 87% désireraient qu'on les aide à trouver une information, 33% privilégiant un contact avec une personne d'un autre service éloigné et 16% la consultation autonome des documents d'information (minitel ou ordinateur). Il n'y a pas véritablement de clivage selon la taille de l'entreprise ou la zone géographique, à l'exception de la liaison téléphonique avec un service éloigné, qui séduit les entreprises exerçant dans des agglomérations de plus de 100.000 habitants (40% des réponses).

1.2.2. Un concept considéré par les élus et les acteurs institutionnels du secteur économique comme un élément de réponse utile.

Le besoin de simplification des relations avec l'administration a été largement évoqué par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés. Il se matérialise notamment de la part de ceux intervenant dans le domaine économique par une demande de simplification de la législation et de la réglementation, avant toute autre considération sur la gestion de ces relations.

- Les élus ont accueilli favorablement le projet

Ils considèrent que cela rejoint les initiatives de regroupement dans un même endroit, de services à vocation sociale ou d'aide à la recherche d'emploi ou encore d'antennes de services de proximité. Les collectivités locales ont été largement à l'origine et ont soutenu, depuis les années 70, avec la participation de l'Etat, des " maisons de services publics ". Ces maisons de services publics - ou des structures à vocation équivalente telles que les " points publics " ou les " plates-formes de services publics ", instituées dans le cadre de la politique de la ville - sont une réalité qui fonctionne aujourd'hui plutôt bien, en milieu rural comme en zone urbaine. Avec la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, l'Etat offre désormais un cadre juridique pour les maisons des services publics, permettant de structurer les initiatives locales sans toutefois limiter leur contenu.

Les élus rencontrés en zone rurale ont exprimé leur intérêt de voir la MSPEF comme une adaptation des services du MINEFI, destinée à conforter et faciliter les conditions de développement du tissu économique local ; l'emploi et l'accroissement démographique en seraient ainsi favorisés. Enfin, ils considèrent qu'il ne peut y avoir, en la matière, de schéma uniforme : des adaptations sont nécessaires en fonction de la densité, du développement économique des communes et de leur organisation.

Sur les modalités d'action de l'Etat en matière de simplification des services à l'usager, toute démarche permettant de prendre en considération l'unicité de l'usager est considérée comme un progrès. Est ainsi dénoncée la capacité des administrations à " saucissonner " l'usager, en le renvoyant, pour chaque démarche nécessaire au règlement d'une demande, au service seul compétent pour y répondre.

- Les acteurs du secteur économique

Les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, connaissent mal les capacités d'accompagnement que peuvent offrir les structures existantes dans ce secteur.

Les partenaires du MINEFI dans le domaine économique ont porté une attention particulière au projet de MSPEF, qu'il s'agisse des Chambres consulaires - chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers, chambres d'agriculture - mais aussi des structures (agences, cellules de développement économique...) créées par les départements et régions pour la mise en œuvre de leurs actions économiques.

Ce projet leur paraît justifié si l'objectif est de développer une offre d'information et de conseil harmonisée. La réalisation d'actions communes, notamment vers les petites entreprises, est un thème de travail que nombre d'interlocuteurs souhaiteraient développer, considérant que les synergies créées

pourront faciliter les démarches administratives des entreprises et leur faire mieux connaître les dispositifs de soutien à leur développement.

1.2.3. Les services et agents du ministère constatent également un besoin de plus grande accessibilité des services.

La nécessité d'offrir une information de qualité est la première attente ressentie car elle est au fondement de la relation qui s'établit entre l'usager et le service, que celui-ci agisse dans le cadre de missions régaliennes ou comme prestataire de services.

- Elle est l'enjeu premier de l'**accessibilité** aux services publics : comprendre les demandes des usagers, que celles-ci soient reçues par courrier, au téléphone, au guichet, par minitel ou via Internet. La grande majorité de ces demandes relèvent de thèmes récurrents dont la réponse n'implique pas de difficulté particulière ; pour autant, il doit être aussi répondu à des demandes qui, sous l'apparence d'une question simple, révèlent, lorsque l'agent a pu aider à formaliser l'ensemble des problèmes, une situation qui nécessite l'intervention de plusieurs services.

Déjà de nombreux agents ont créé des réseaux de contact informels leur permettant d'orienter de manière fiable, en particulier entre les services fiscaux et le Trésor Public. Cependant, l'absence de procédures formelles d'accompagnement des demandeurs leur paraît dommageable. Ils en dénoncent l'impact négatif sur la gestion du contact avec l'usager et, au-delà, sur l'appréciation du service rendu ou, plus généralement, du fonctionnement de l'Etat. Voie d'accès simple à des informations fiables et d'orientation selon des procédures de suivi régulières, la MSPEF constituerait un moyen plus efficace de réponse : pour les agents y travaillant, en position d'aider les usagers à établir leurs demandes et à en assurer la prise en charge par les services compétents ; pour les agents de ces services, qui, d'une part, disposeraient d'un dossier complet, plus facile à régler et, d'autre part, apportent, en retour, leur concours à ceux qui sont en contact avec le public, pour constituer des bases de données fiables et ajustées aux demandes; pour l'usager, qui serait informé de la décision dans de meilleurs délais.

Quel que soit l'usager, l'exigence d'un accès rapide aux informations a été régulièrement signalée : les services et agents en contact avec les entreprises ont pleinement conscience de ce que les informations, qu'elles soient à caractère réglementaire, économique ou environnemental, changent extrêmement rapidement ; leur méconnaissance handicape l'évolution de ces entreprises, quand elle ne la met pas en jeu, notamment dans le domaine des obligations fiscales ou techniques. Dès lors, la possibilité d'utiliser un relais local pour mieux diffuser participe à la fois de la politique de prévention et de la recherche d'une meilleure appréciation de ce que l'Etat peut apporter.

Cette exigence rejoint celle consistant à ce que le ministère mette directement à disposition des usagers, mais aussi des relais de l'administration, notamment dans le secteur social, des informations fiables, actualisées et compréhensibles, limitant ainsi les erreurs d'interprétation ; le guide " Citoyens, consommateurs : les droits, les démarches ", édité par la DIRCOM en est une bonne illustration.

- Dans cette perspective, les responsables des Douanes souhaitent utiliser les MSPEF pour y diligenter des actions de **prévention en matière d'application de la réglementation** sur la taxe à l'essieu ou sur la fiscalité de l'énergie (telle que la taxe sur les activités polluantes) ; celle-ci vise de nouveaux contribuables, les petites entreprises qui, notamment en zone rurale, n'entretiennent pas de contact avec les relais traditionnels d'information que sont les chambres consulaires ou les organisations professionnelles. Prévenir, pour éviter que le premier contact ne soit une procédure de contrôle est aussi l'un des axes mis en avant par la DGI dans la recherche d'une plus grande notoriété du service d'information proposé aux nouvelles entreprises ; cela rejoint une suggestion maintes fois recueillie d'une action coordonnée, *via* les MSPEF, en direction des experts-comptables et des organismes de gestion agréés sur les obligations fiscales et douanières.

Certains usagers méconnaissent aussi leurs droits et les procédures permettant de les faire valoir : le nombre peu élevé de demandes de remboursement de la taxe intérieure sur les produits pétroliers a été une donnée souvent avancée dans les zones rurales. L'information de proximité que pourraient développer des MSPEF, complétée par la possibilité d'aider les bénéficiaires potentiels dans la constitution de leur dossier, serait un domaine de compétence envisageable dans la mise en œuvre de cette mesure.

- Dans le cadre de la politique de **protection des consommateurs**, la DGCCRF pourrait s'appuyer sur les MSPEF pour compléter son dispositif d'accès des usagers à l'information, notamment sur les procédures et les interlocuteurs compétents pour le traitement des litiges ; l'orientation vers le bon interlocuteur - qui est soit une association de consommateurs, soit l'administration ou un juge, selon que le litige est contractuel ou infractionnel - , ainsi que l'explication de la démarche à suivre, permettrait aux agents des directions départementales de traiter plus efficacement les demandes relevant de leurs compétences.
- Aux dires d'interlocuteurs rencontrés au sein du MINEFI, l'Etat est trop souvent perçu comme un " prédateur " par les petites entreprises, qui ne le connaissent le plus souvent que sous l'angle de la sanction. Les MSPEF pourraient relayer, au plus près, le dispositif d'information sur ce que le ministère peut leur apporter, en complément des partenariats noués avec les autres réseaux existants dans le domaine de l'**aide au développement économique**.

Pour modifier la vision parfois " kafkaïenne " que les entreprises, notamment les PME, ont de l'Etat, DARPMI et DREE ont décidé, pour réaliser leurs missions d'accompagnement du développement économique, d'aller au-devant d'elles, de les rencontrer pour comprendre leur environnement et pour mieux les aider dans leurs projets. Des expériences conduites à partir de " micro-territoires " par des chargés de mission de DRIRE ont suscité un flux de sollicitations et abouti au montage de dossiers d'accompagnement. Les agents du Trésor Public qui reçoivent régulièrement les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, pourraient aider les DRIRE et les DRCE à acquérir une plus grande connaissance du tissu local, à mieux " capter " leurs besoins, en transmettant, sur la base de demandes des entreprises ou d'actions d'information à leur égard, des éléments permettant de cibler les actions de prospection de ces directions. Une interaction similaire avec les délégués régionaux au commerce et à l'artisanat semble également envisageable, non pour transmettre des demandes d'entreprises, mais pour renforcer le maillage de ses actions de partenariat en liaison avec les chambres consulaires. Ces propositions sont à analyser en complément du travail engagé par le réseau MININFO.

- L'évolution des rapports entre l'Etat et les collectivités locales entraîne d'ores et déjà un engagement du Trésor Public dans une **mission de conseil au développement local** ; en complément des attributions actuelles du réseau (suivi des dépenses de l'Etat, contrôle du secteur public local, recouvrement de l'impôt), les trésoriers participent pleinement et contribuent largement à la mise en place de pôles d'expertise et de conseil offerts aux collectivités locales, telles que les missions d'expertise économique et financière. Les comptables publics ressentent aujourd'hui le besoin des collectivités locales d'obtenir non seulement une réponse comptable mais aussi économique et fiscale ; cela vise donc clairement le besoin d'une réponse coordonnée des services du MINEFI, dans leurs missions fiscales, financières et industrielles.

Concrètement, ces collectivités se regroupent, puis, pour dynamiser le développement local, entament des procédures " pro actives " vers les entreprises, font appel à des experts ou créent des structures capables de piloter un dossier d'implantation au travers de l'ensemble des services de l'Etat compétents pour délivrer une autorisation, accorder une subvention, expertiser les montages financiers...De par leurs liens avec les ordonnateurs, les MSPEF pourraient être le premier contact, l'intermédiaire de proximité privilégié pour répondre aux besoins de ces collectivités.

- En terme de proximité, les agents en contact direct avec le public considèrent que la qualité du service rendu est à l'évidence bien mieux perçue lorsque les **conditions d'accueil**

physique, telle que la gestion des temps d'attente au guichet, permettent une écoute suffisamment longue pour comprendre et répondre à la demande de chaque usager.

Cet environnement semble particulièrement important dans les trésoreries recouvrant, outre les impôts de leur ressort, des produits communaux (forfaits hospitaliers, cantine scolaire...), les loyers pour le compte des OPHLM, les amendes... auprès de contribuables dont la situation financière précaire emporte le choix d'un déplacement pour payer en espèces. Il vise plus généralement les trésoreries recevant des personnes en situation fragile, soit économique soit culturelle, situées aussi bien dans des zones de forte concentration urbaine que dans des bassins économiques déprimés ou des zones rurales éloignées, qui se déplacent aussi pour comprendre un courrier ou s'assurer de ce que leur situation fiscale leur reste favorable.

Au-delà, il est nécessaire que ces agents puissent recevoir dans un lieu isolé les usagers dont la situation nécessite des conditions renforcées de respect de la confidentialité et de réponse à leurs demandes, notamment lors des périodes de dépôts des déclarations ou de paiement des impôts.

L'attachement aux valeurs du service public est une constante. L'amélioration de l'accueil du public du MINEFI est soulignée par les agents et leurs représentants comme un axe essentiel de mobilisation et d'actions internes dans l'ensemble des directions. Tout en mettant en valeur les progrès accomplis, ils constatent également la nécessité de centrer de plus en plus leur logique de travail et les procédures en partant du besoin de l'utilisateur. La cohérence avec les services intervenant aussi dans la résolution de ce besoin en devient indispensable. Plusieurs initiatives vont en ce sens (intranet commun DGI-DGCP, réseau MININFO) et le projet de MSPEF est considérée alors, sur le principe, comme une des solutions utiles dont les modalités sont à préciser.

2.

Dotée d'un rôle d'intermédiation avec les services, la MSPEF accueille et oriente les usagers en tenant compte des nécessités locales.

2.1. La MSPEF, interface d'accès aux services du MINEFI, doit s'intégrer, sans l'alourdir, dans le dispositif d'information et d'orientation existant.

2.1.1. La MSPEF doit être analysée comme une interface facilitant l'accès aux services du ministère.

2.1.1.1. La MSPEF n'est pas une structure supplémentaire.

Le concept de MSPEF doit clairement écarter trois écueils : ce ne peut être **ni un “ guichet unique ”, ni un regroupement de services, ni “ un étage supplémentaire ” de traitement des demandes des usagers.**

L'idée du “ guichet unique ” des entreprises, pour séduisante qu'elle paraisse, ne peut être réalisée. La spécialisation des métiers et des agents rend à l'évidence inapplicable toute solution qui reposerait sur la capacité d'un agent à pouvoir traiter tous types de demandes.

De même, la solution consistant à créer, au sein du MINEFI, un réseau supplémentaire qui réunirait, de manière permanente, des agents relevant de chacun des services en contact avec les publics ne peut être retenue.

De fait, il n'est pas possible d'envisager des délocalisations permanentes d'agents des réseaux des directions dont les implantations sont départementales ou régionales.

De plus, l'Etat s'est engagé dans un processus de diminution de sa dette publique, de résorption du déficit budgétaire et dans un programme de réduction des impôts, qui se traduisent par des contraintes sur les créations d'emploi dans la fonction publique. Comme pour l'ensemble des actions de réforme et de modernisation du MINEFI, il ne semble pas que le projet de MSPEF puisse remettre en cause le cadre des emplois prévu en loi de finances.

Pour autant, cela ne fait pas obstacle à la mise en synergie des réseaux du MINEFI en vue d'une plus grande efficacité des actions. Nombre de services administratifs, à l'étranger comme en France, dans l'ensemble des collectivités territoriales, ont engagé des démarches “ qualité ”, en concertation avec leurs agents, démarches dont les résultats entraînent une amélioration sensible de la satisfaction des usagers. Les taux de satisfaction constatés pour les services du MINEFI confortent les actions engagées sur ce terrain. Celles-ci doivent être évaluées, adaptées et renouvelées en permanence, par le recours aux moyens rapides de communication et l'introduction de procédures simplifiées entre les organisations. Si les outils ne résolvent pas la complexité, au moins permettent-ils de simplifier les liaisons, d'améliorer l'orientation et d'influencer, par la suite, le mode d'élaboration des réponses ainsi que les procédures de travail. Ainsi, la diminution du temps de recherche du “ qui fait quoi ” et “ quelles sont les pièces nécessaires pour traiter le dossier de l'usager ” permet de consacrer plus de temps au fond de la demande et d'en obtenir ainsi un règlement accéléré.

Une brève recherche sur les dispositifs mis en place dans quelques pays de l'OCDE confirme l'engagement des administrations dans les politiques d'amélioration de la qualité et de l'efficacité du service public⁶. S'agissant des outils d'accessibilité aux services, les objectifs annoncés paraissent similaires à ceux affirmés dans le cadre du projet de MSPEF ; les solutions repérées semblent s'appuyer sur des outils analogues cependant utilisés dans des conditions tenant compte des

⁶ En particulier au sein des administrations des États membres de l'Union européenne, réunies sur ce sujet lors de la “ première conférence sur la qualité dans les administrations publiques de l'Union européenne, le partage des bonnes pratiques ”, à Lisbonne, en mai 2000.

spécificités nationales. Ainsi, le Portugal a choisi de créer des “ points de contact uniques du citoyen ”⁷, proches, dans leurs objectifs, des “ maisons de services publics ”, où les institutions participantes s’intègrent à un modèle commun, appliquent des procédures communes - tout en conservant leur identité et leur autonomie -, sont accessibles par la voie d’un numéro de téléphone unique et s’organisent tant dans un espace “ physique ” qu’autour d’un site Internet. Au Canada, les usagers, consommateurs ou professionnels, disposent d’un point de proximité “ virtuel ”, accessible par Internet⁸.

La MSPEF ne peut être ni un panneau sur une maison, sorte de guichet centralisateur passif, où les agents se contenteraient d’enregistrer les questions posées et de les renvoyer ensuite sur l’extérieur, ni un “ guichet supplémentaire ”, refaisant déjà ce qui se fait ailleurs ou assumant la responsabilité de métiers qui sont déjà exercés par d’autres.

2.1.1.1. Elle est “ la tête de pont d’un réseau des réseaux ” interne au MINEFI.

Il s’agit alors bien de compléter le réseau des services du MINEFI dans les zones où le manque d’accessibilité ne permet pas de respecter le principe d’égalité des citoyens devant le service public. Utilisée comme interface pour que l’usager accède plus facilement à ces services, et en obtienne une réponse dans de meilleurs délais, la MSPEF est aussi un point d’appui pour conduire des démarches interdirectionnelles, différenciées selon les publics et les terrains vers lesquels des actions devront être engagées en priorité.

Ce réseau se fonde alors sur une coopération entre les services du MINEFI, ce qui implique des interactions entre l’agent de la MSPEF et des agents des autres réseaux, mais aussi entre l’ensemble des agents : l’agent de la MSPEF, premier contact de l’usager, assure un rôle d’intermédiation avec les autres administrations ; il est également le relais d’information de ces services, qui utilisent sa connaissance du terrain pour ajuster, dans une dynamique commune, leurs réponses aux besoins de leurs publics.

Les responsables et les agents du MINEFI ont déjà pleinement conscience de l’enjeu que représente la transformation de leurs relations avec leurs publics – particuliers, entreprises, collectivités locales – pour l’évolution des missions et des métiers, mais aussi de leurs capacités à répondre à cet enjeu ; pourtant, il leur faut collectivement admettre, à tous les niveaux, que cela nécessite un travail interdirectionnel accru.

2.1.2. Pour cela, des principes d’organisation et de gestion doivent être respectés.

2.1.2.1. La MSPEF s’appuie sur des services en capacité d’assurer une fonction d’accueil pour l’ensemble des directions au niveau local.

La lettre de mission spécifie, d’une part, que les MSPEF s’appuient sur le réseau des trésoreries, alors même qu’il ne s’agit que de l’un des réseaux de services déconcentrés du MINEFI, et, d’autre part, que le choix du lieu des MSPEF doit être justifié par la nécessité d’une action spécifique du ministère, ce qui implique que toutes les trésoreries n’ont pas vocation à devenir MSPEF.

Piloté par la direction générale de la comptabilité publique, le Trésor Public constitue un réseau de 58 000 personnes répartis dans près de 4 000 postes comptables dont 3 800 trésoreries. Ces trésoreries constituent le maillage le plus dense des services du MINEFI, mais aussi des autres services administratifs de l’Etat (à l’exception notable de l’enseignement, dont les missions spécifiques ne mettent en contact ses agents qu’avec une catégorie particulière d’usagers).

⁷ Source : ministère de la fonction publique et de la réforme de l’Etat – Délégation interministérielle à la réforme de l’Etat.

⁸ Source : rapport du groupe de travail du Centre de perfectionnement des cadres supérieurs du MINEFI sur les “ maisons des services publics économiques et financiers ” présenté en octobre 2000..

L'organisation territoriale du réseau du Trésor Public justifie donc, en liaison avec l'objectif de solidarité territoriale poursuivi, le choix des trésoreries comme service d'appui aux MSPEF. Cependant, la typologie du terrain et de l'analyse des capacités des services du MINEFI à répondre aux besoins locaux peut entraîner le choix d'une autre structure administrative, qu'il s'agisse d'un service des Impôts ou d'une recette des Douanes.

Cette analyse conduit également à envisager le cas de MSPEF s'appuyant sur une trésorerie et un ou plusieurs autres services du MINEFI, implantés sur un même site, dans les zones où le sentiment d'une relation peu aisée avec les services se conjugue avec des conditions de déplacements souvent difficiles (géographie et conditions météorologiques locales), ce qui réduit les contacts dont peuvent avoir besoin les usagers. Le développement de synergies entre les services pourrait alors " rapprocher " l'Etat de ses usagers les plus éloignés, en utilisant aussi les autres trésoreries présentes sur le territoire d'action de la MSPEF comme relais fiables d'action.

A l'inverse, la mise en place d'une MSPEF dans les chefs-lieux de département et d'arrondissement a été écartée, les services de l'Etat y ayant, en général, des implantations et leurs responsables, des occasions régulières de travail commun, notamment au travers des politiques ministérielles conduites par les préfets et les sous-préfets.

Lorsque la trésorerie est le seul service du MINEFI à servir d'appui à une MSPEF, ce qui devrait être le cas le plus fréquent, les changements dans l'organisation du travail induits par la mise en place de ce nouveau mode d'accueil des usagers ne doivent pas perturber la poursuite de l'exercice des autres missions quotidiennes du poste. Les conditions d'organisation du temps de travail des agents doivent permettre d'assurer la continuité et la qualité du service, tant pour la MSPEF que pour le poste.

L'action de la trésorerie choisie pour répondre aux besoins d'un territoire particulier d'action du MINEFI peut être relayée par les autres trésoreries présentes, afin d'accomplir certaines des fonctionnalités qui lui seront attribuées. Ainsi, la MSPEF pourrait recueillir les demandes d'information transmises par les trésoreries, pour leur compte ou pour celui de leurs usagers, et transmettre, par messagerie, aux services compétents les questions pour lesquelles elle ne serait pas en mesure de répondre ou nécessitant une décision ne relevant pas de sa responsabilité.

2.1.2.2. Elle assure une fonction d'intermédiation entre les usagers et les services.

La MSPEF assure, après un " diagnostic " de la demande de l'utilisateur, une fonction d'intermédiation auprès des services.

Elle ne peut s'y substituer, tant sur le plan des connaissances spécialisées que cela requiert que sur le plan formel, ne pouvant assumer la responsabilité de décisions qui ne relèvent pas de ses attributions.

L'un des facteurs de succès du concept consiste à établir des méthodes de travail simples, fiables et régulières entre la MSPEF et ses correspondants, entre les correspondants eux-mêmes .

Pour déterminer la capacité de réponse des services du ministère, la MSPEF doit pouvoir utiliser toutes les potentialités des outils d'information et d'orientation des usagers que les services utilisent. Cela implique que les producteurs d'information assurent et fiabilisent l'actualité et la validité des données. Ainsi, les organigrammes, comprenant les coordonnées et les fonctions des personnes habilitées, et la liste des questions les plus fréquemment posées sont deux outils indispensables, dont la mise à jour est la première condition de l'effectivité globale et de la qualité de la réponse.

La MSPEF doit pouvoir remplir une fonction de transmission des dossiers et des demandes : c'est déjà une obligation légale faite aux administrations de transmettre à l'administration compétente les demandes des usagers qu'elles auraient indûment reçues, aux termes de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations – dite " loi DCRA " .

Dans le même esprit, dès lors que la MSPEF a vocation à simplifier l'accès des usagers aux services du MINEFI, il sera nécessaire de déterminer la procédure de transmission. Au-delà, il sera même

indispensable de prévoir un retour simple et fiable d'information entre les services du MINEFI pour prévenir toute rupture dommageable au traitement du dossier.

De fait, ce suivi sera facilité par la rénovation du régime de traitement des demandes adressées à l'administration, fixé par la loi DCRA, qui prévoit une réponse dans un délai normal de deux mois, pour les procédures administratives les plus courantes.

La seule situation dans laquelle la MSPEF pourrait exercer des compétences relevant d'une direction concernerait la mise en œuvre d'un protocole de coopération entre la DGDDI et la DGCP en milieu rural qui prévoit le transfert de l'exercice de certaines compétences de la DGDDI opérée de recettes locales des douanes vers des trésoreries. Ce mouvement, engagé en 1997, est consécutif au processus de simplification forte de la réglementation des contributions indirectes et à la réorganisation du réseau des recettes locales des douanes. Cette collaboration s'effectue pour les zones où l'activité résiduelle des Douanes ne justifie plus la présence d'un agent et d'une implantation spécifique. Le projet de protocole pour l'année 2001 prévoit la possibilité qu'un tel transfert d'activité s'effectue vers une trésorerie appuyant une MSPEF.

2.1.2.3. Le travail interdirectionnel induit se fonde d'abord sur la systématisation de procédures, existantes ou à créer.

La MSPEF doit pouvoir, après avoir transmis une information d'ordre général, **établir un contact direct avec le bon interlocuteur.**

La condition essentielle réside dans la procédure établissant les services qui pourront être rendus dans ce cadre et les modalités de ce contact. Il ne s'agit pas de pouvoir mobiliser " le " bon interlocuteur, à tout moment, pour qu'il traite dans l'instant la demande de l'utilisateur : l'organisation du travail de chaque agent ne peut dépendre de l'attente d'un appel éventuel et toute demande n'est pas résolue par une décision immédiate.

En revanche, il est souhaitable de s'appuyer, en cas d'absence de l'interlocuteur, sur une procédure d'enregistrement des demandes pour y répondre en différé, soit directement à l'utilisateur, soit à la MSPEF, selon des cas qui devront être précisés. Un système de permanences, sur place ou à distance, doit par ailleurs permettre à l'utilisateur d'obtenir une réponse personnalisée et, si possible, le traitement de sa demande.

Des pratiques similaires, notamment entre le Trésor Public et les services fiscaux, ont été développées à l'initiative des services déconcentrés, mais elles sont utilisées avec plus ou moins de suivi et de régularité. Elles doivent être systématisées et évaluées dans le cadre des MSPEF.

Une fois le contact établi avec la MSPEF, il est essentiel **que l'utilisateur ne soit jamais obligé d'expliquer plus d'une fois sa demande.**

Il en résulte la nécessité de déterminer, lorsque le contact est transféré de la MSPEF à l'interlocuteur spécialisé, les formes méthodologique et informatique de circulation des informations données par l'utilisateur lors de sa première démarche.

Ceci suppose la mise en place d'une procédure informatisée fondée sur une " fiche contact " approuvée par l'ensemble des services participant à la MSPEF. La messagerie doit dès lors être performante mais aussi contenir des moyens simples de sécurisation, si cela n'est pas déjà prévu, car elle véhiculera des informations individuelles pouvant porter sur la situation fiscale de l'utilisateur.

Ces procédures ne sont pas exclusives de celles qui existent au sein de chaque direction, qui pourront être diffusées et ajustées pour assurer le bon fonctionnement des MSPEF. Des procédures innovantes peuvent également être repérées pour augmenter la qualité du service rendu à l'utilisateur. Elles supposent également d'utiliser les outils apportés par les nouvelles technologies de l'information : la rapidité de la transmission des informations est un des éléments de la qualité du service rendu.

2.1.2.4. Ces procédures sont complémentaires de celles mises en place pour conduire les autres actions de réforme modernisation.

En matière fiscale, les expérimentations en cours visant à la mise en place de l'interlocuteur unique se fondent en particulier sur des procédures d'échanges d'information entre les services du Trésor Public et les services fiscaux. Si la décision de généraliser l'intranet commun est prise, la MSPEF pourra en disposer comme d'un outil complémentaire, qui améliorera encore la fluidité des échanges d'information et la rapidité des réponses aux usagers. Il ne paraît pas cependant utile d'intégrer immédiatement cet outil dans les MSPEF, car la modification du protocole expérimental national serait potentiellement source de confusion au sein des équipes qui l'expérimentent. En outre, les conditions de la fiabilité de ce protocole seront plus aisées à analyser s'il est utilisé séparément d'autres procédures.

En matière économique, les MSPEF seront les relais locaux des réseaux régionaux ou départementaux du MININFO. A ce titre, elles doivent avoir accès aux informations générales mises à disposition sur l'intranet, contribuer à une meilleure connaissance du secteur local, et, selon les actions mises en place par ces réseaux, participer à des actions interdirectionnelles localisées.

2.1.2.5. La MSPEF peut, selon les publics visés et le contexte local, être le lieu privilégié de partenariats.

Certains interlocuteurs ont fortement insisté pour que les MSPEF puissent être un relais pour d'autres acteurs que les services du MINEFI, dans la mesure où les usagers sont communs et la problématique de simplification du service partagée.

Dans le domaine économique, la complémentarité avec les réseaux existants, notamment les réseaux de développement économique animés par les préfets et en liaison avec les chambres consulaires, est une exigence forte vis à vis des entreprises ; elle a déjà été longuement développée. A terme, une réflexion pourrait également être conduite sur la complémentarité à trouver vis à vis du secteur de l'emploi (direction du travail, URSSAF), dans le cadre de l'accompagnement des entreprises.

Dans le domaine social, cette complémentarité trouve sa justification vis à vis de particuliers en situation précaire, en contact avec les services du MINEFI pour établir leur situation fiscale, avec les organismes sociaux, pour les aider à mieux gérer leur situation financière et bénéficier de procédures d'aides. Elle est à étudier au niveau local, dans les zones où les services du MINEFI pourraient apporter un complément au réseau mis en place par ces organismes et leurs relais.

Ainsi, dans les zones où la Banque de France ne dispose pas de succursales ou de relais suffisamment nombreux, la trésorerie peut, par sa connaissance des difficultés fiscales des personnes en difficulté, leur proposer une aide pour formaliser un dossier de surendettement. Il ne s'agit pas d'instruire le dossier mais bien, par cette action, de permettre à la commission départementale de surendettement (dont la vice-présidence est assurée par le TPG et à laquelle participent la direction des services fiscaux) de disposer de tous les éléments nécessaires à sa décision. Un tel service permet de raccourcir les délais de traitement et de recherche de solutions ; il prévient également des difficultés d'exécution des plans de surendettement.

Enfin, la MSPEF peut mettre à disposition l'information produite par d'autres administrations d'Etat, notamment des préfectures, en particulier dans les zones où les déplacements sont difficiles (longues distances, réseau de transport en commun insuffisant).

2.1.3. La MSPEF emporte la revalorisation de la fonction d'accueil et d'orientation, qui implique l'ensemble des agents participant à la MSPEF.

2.1.3.1. Elle nécessite une politique affirmée de l'accueil et de l'orientation des usagers.

Les agents en contact avec le public, que l'accueil soit téléphonique ou " physique ", sont, par rapport à l'utilisateur, la clé d'entrée de la MSPEF. L'accueil du public est une responsabilité collective de tous ceux qui participent à lui fournir une réponse de qualité.

La fonction d'accueil du public doit être au centre de l'organisation du travail et ne peut donc être une variable d'ajustement de l'activité des services d'appui, sur place et dans les services sollicités : l'organisation du travail des agents directement au contact du public doit prendre en compte la priorité à donner aux tâches relevant de la MSPEF par rapport à celles effectuées pour leur service. Le temps qui y sera consacré et les actions qui seront menées devront en conséquence être évalués pour en mesurer l'impact sur le fonctionnement de la structure d'accueil. En particulier, l'évaluation des expérimentations devra notamment porter sur la charge de travail liée à la qualité de la relation recherchée avec le public, qu'il s'agisse des agents en contact avec le public ou de ceux qui structurent les réponses, en amont et en aval.

La motivation des agents qui travailleront dans les MSPEF doit être soutenue par un investissement solide en matière de formation, qu'elle soit initiale, continue ou ciblée.

Si les formations internes à l'accueil du public (téléphonique et au guichet) ont été suivies par la plupart des agents en contact avec les usagers, leur généralisation est nécessaire et doit être accompagnée d'une réflexion sur la prise en compte de besoins particuliers liés au public accueilli.

Avant l'ouverture de la MSPEF, la formation, doit, au minimum, assurer ou compléter la connaissance des agents sur les missions des directions, les questions les plus fréquemment posées et l'utilisation des bases documentaires qui seront mises à leur disposition pour informer et orienter.

Les agents devront bénéficier d'une mise à jour périodique de leurs connaissances.

Des formations complémentaires doivent également être proposées pour la réalisation du projet conduit par la MSPEF, spécifiquement déterminé par sa zone d'activité, le choix des actions et les procédures de travail à mettre en œuvre.

Dans de nombreux cas, il semble possible et préférable que les formations sur la connaissance des missions et l'utilisation des outils directionnels soient, sur la base d'un contenu homogène, assurées en interne au ministère, par des agents des services locaux compétents. Il est certain que la systématisation d'une telle démarche permettrait un apprentissage plus efficace et rapide du travail d'équipe, base essentielle de fonctionnement de la MSPEF.

Un tel plan de formation doit être complété par un dispositif de suivi et d'évaluation.

2.1.3.2. Un lien continu et de qualité doit s'établir entre la MSPEF et son réseau de correspondants pour assurer un accueil coopératif.

Les agents s'appuient sur un réseau de correspondants locaux pour exercer les missions de la MSPEF : transmettre et suivre les demandes des usagers, les mettre en contact avec le bon interlocuteur, d'une part, participer aux actions d'information et de connaissance du terrain conduites avec une ou plusieurs directions, d'autre part.

Il s'établit entre les services un lien qui se construit par l'engagement de chacun à fournir des informations actualisées, qu'il s'agisse, au niveau national, des données relatives à la réglementation et aux procédures et, au niveau local, de celles portant sur les interlocuteurs compétents.

Il est primordial que les services s'organisent pour que les agents sollicités puissent intégrer dans leur charge de travail le traitement des contacts établis par la MSPEF et des demandes qu'elle transmet.

Le bon fonctionnement de la MSPEF reposant sur des procédures fiables et systématiques de suivi des demandes des usagers, les outils qui seront mis en place devront donc être utilisés par l'ensemble des agents concernés. Des formations communes peuvent certainement faciliter leur appropriation.

Ce lien nécessite aussi une implication soutenue des responsables locaux des services déconcentrés du ministère. Une analyse périodique du fonctionnement de la MSPEF doit inciter l'ensemble des agents y participant à évaluer et améliorer les voies d'échanges qui se seront établies.

2.2. L'environnement économique et social local détermine la présence d'une MSPEF.

La prise en considération de la diversité du territoire national dans l'organisation administrative est de plus en plus intégrée dans la politique de réforme de l'Etat. Ce dernier n'est pas, selon les termes employés par le Premier Ministre, " synonyme de centralisation ou d'uniformité " (discours prononcé suite à la remise du rapport de la commission pour l'avenir de la décentralisation, octobre 2000).

S'il ne semble pas y avoir de divergence fondamentale entre les expressions des différents usagers du MINEFI, que ceux-ci se situent en milieu rural ou urbain, des attentes, exprimées plus ou moins fortement, se font cependant jour quant à la diversité des modalités de réponse aux besoins d'information.

Plusieurs critères ont été utilisés pour déterminer les différentes zones dans lesquelles une MSPEF pourrait répondre à la nécessité d'offrir un accueil spécifique des services du MINEFI : les nouvelles formes d'organisations des collectivités locales ; l'évolution démographique et économique du territoire (à partir des segmentations utilisées par l'INSEE lors du dernier recensement) ; les zones retenues par le Gouvernement pour conduire des politiques territoriales spécifiques (" zones urbaines sensibles ", " zones de revitalisation rurale ") ; la mise en évidence de catégories d'usagers particuliers du MINEFI.

2.2.1. La MSPEF inscrit son action dans un contexte d'évolution de l'organisation des collectivités locales.

Plusieurs mois après l'entrée en vigueur des lois du 25 juin 1999 relative à l'organisation, à l'aménagement et au développement durable du territoire et du 12 juillet 1999 portant renforcement et simplification de la coopération intercommunale, des bilans provisoires témoignent du succès des nouvelles formules d'organisation territoriale qu'elles promeuvent aussi bien en zone urbaine que rurale. Ainsi, en une année, du 31 décembre 1999 au 31 décembre 2000, le nombre des communautés d'agglomération est passé de 50 à 90 et la population regroupée dans ses structures a presque doublé, s'élevant désormais à 11 490 000 habitants contre 5 990 000 un an plus tôt⁹. La mise en place de " pays " connaît aujourd'hui une accélération rapide, après une phase de concertation donnant le temps aux acteurs concernés localement d'établir la charte de constitution.

Les élus locaux qui s'interrogent sur l'intégration de leur collectivité dans une communauté de communes ou la création d'un pays, font état d'un besoin de conseil budgétaire et fiscal spécialisé. Le MINEFI pourrait affirmer sa capacité d'expertise en la matière en utilisant les MSPEF comme des points d'appui. Diverses actions peuvent être envisagées : la MSPEF pourrait organiser des réunions d'information sur ces thèmes, élaborés et présentés conjointement par les services locaux de la CP et de la DGI ; sur la base des demandes transmises par les trésoreries, elle aurait vocation à alerter les services compétents et, éventuellement, à coordonner les rencontres sur son territoire d'activité.

Les représentants d'élus estiment utile que la zone d'action des MSPEF puisse épouser au plus près les contours géographiques des structures nouvelles que les collectivités locales se donnent entre elles.

⁹ Source : ministère de l'intérieur

Cette coïncidence souhaitable de circonscriptions d'action vise à offrir les conditions optimales pour une double efficacité sur un terrain commun, et à éviter de donner au contribuable l'impression d'un empilement confus de structures, en leur donnant la plus grande lisibilité possible des compétences et du champ d'action des MSPEF.

Définir le champ d'action des MSPEF à partir de l'analyse des aspirations des élus locaux à mettre en commun leurs capacités de réponse aux enjeux du développement de leurs territoires, donne aux services du ministère une acuité plus précise des besoins à prendre en considération pour la réussite de leurs propres actions.

2.2.2. La MSPEF peut moduler les formes d'accueil des usagers en fonction de l'évolution démographique de la zone qu'elle dessert.

L'implantation d'une MSPEF trouve sa pertinence dans des zones rurales à faible densité de population, mais également, à l'inverse, dans des territoires à forte densité ou dans d'autres, qui accueillent de façon temporaire des flux importants de population ; c'est l'exemple des zones touristiques.

La création d'une MSPEF en milieu rural a pour ambition de remédier aux difficultés propres rencontrées par les habitants de ces territoires à l'habitat dispersé et aux réseaux d'infrastructures de communication ne permettant pas le plus souvent d'irriguer dans des conditions satisfaisantes tous les points d'un secteur donné. L'enclavement ou plus simplement la distance sont des référents incontournables que toute action publique doit pouvoir prendre en compte afin de garantir le respect du principe d'égalité des citoyens devant le service public, en offrant des modalités d'accès adaptées. Une nouvelle offre de services au sein d'une MSPEF favorise la limitation des déplacements en soulignant l'adoption par l'administration d'une nouvelle approche de l'utilisateur, la première faisant le choix d'aller à la rencontre du second, sans attendre qu'il fasse le chemin inverse.

Dans les zones de forte concentration urbaine, où les questions émanent souvent de personnes socialement fragilisées, qui peinent à se retrouver dans les procédures, les ressorts de compétences et les lieux d'implantation des services, la MSPEF peut être le premier point de contact de l'utilisateur avec les services du MINEFI, où exposer sa demande. Les agents peuvent alors avoir pour rôle, selon la nature de l'interrogation, d'aiguiller le requérant vers le bon interlocuteur ou de faciliter le suivi du traitement de son dossier dans les services, si ce traitement nécessite plusieurs décisions.

Enfin, les secteurs touristiques dont la fréquentation connaît des variations importantes, s'inscrivent dans une catégorie particulière, où les besoins d'une population transplantée se font jour de manière vive pendant une période déterminée, mais ne revêtent ni la même ampleur, ni la même urgence, une fois l'échéance franchie. Il convient donc, au moment où l'expression des attentes apparaît la plus aiguë, de pouvoir y répondre de manière très rapide et fiable. La MSPEF peut offrir à ce public, généralement citadin, une accessibilité qui lui permette un contact aussi rapide que celui auquel il est habitué avec l'ensemble des services du MINEFI.

2.2.3. La capacité d'action de la MSPEF est liée à son environnement économique.

L'organisation des réseaux des services du MINEFI, et plus particulièrement de celui assuré par la comptabilité publique, répond aux besoins de l'ensemble des usagers. Elle permet de couvrir aussi bien les zones rurales " éloignées " que des zones en plein essor démographique et économique. En effet, le dynamisme économique d'un territoire peut justifier de services spécifiques mis en œuvre par les MSPEF.

L'existence d'une MSPEF paraît particulièrement fondée dans les zones en expansion, où la croissance de la population est induite par celle du nombre d'implantations d'entreprises ; cela est aussi le cas dans les zones en voie de " redynamisation ", où la participation coordonnée des services compétents du MINEFI peut contribuer à l'efficacité de dispositifs mis en place par les pouvoirs publics.

Les zones frontalières et les zones viti-vinicoles, dont il avait été perçu initialement qu'elles pouvaient constituer un cadre d'action particulier des services du MINEFI, n'ont pas, à l'étude, révélé un environnement économique et social spécifique justifiant, à partir de ce seul critère, l'existence d'une MSPEF.

2.2.4. L'environnement économique et social détermine les types de services apportés par la MSPEF.

Toutes les catégories de public – particuliers, entreprises, collectivités locales et associations – fréquentent les services du MINEFI, quelle que soit la zone étudiée pour la mise en place de MSPEF.

Pour autant toutes les MSPEF n'offriront pas les mêmes services et n'engageront pas les mêmes actions d'information, d'accueil et d'orientation.

Il serait d'ailleurs extrêmement dommageable de vouloir proposer à chaque public l'ensemble des services annoncés comme autant de pistes de travail méritant la mise en œuvre d'une procédure particulière. L'investissement en temps que cela impliquerait n'est pas compatible avec le principe d'une expérimentation, contrainte par des délais ; il doit être proportionné pour permettre de collecter des résultats significatifs sur quelques actions prioritaires dans chaque MSPEF...

Il est rappelé que particuliers et entreprises expriment une attente relative à l'amélioration des services d'information et d'orientation qui n'est pas fondamentalement différente selon leur lieu de résidence ou leur siège. De même, la plupart des collectivités locales aspirent à une plus grande accessibilité des services du MINEFI. Sur cette base, des services “ minimum ” devront être offerts par l'ensemble des MSPEF.

Mais, au sein de chaque typologie distinguée, des priorités seront dégagées pour répondre plus précisément à une ou deux catégories d'usagers et pour mettre en place des outils et des procédures permettant de progresser plus vite et mieux vers les objectifs assignés aux MSPEF.

C'est l'enjeu essentiel des expérimentations que de pouvoir vérifier la pertinence des typologies de MSPEF et de définir les solutions les mieux adaptées.

Les typologies retenues pour caractériser les MSPEF tiennent compte de la situation locale économique - zone de forte croissance économique ou zone en voie de “ redynamisation ” -, démographique – zone de faible densité, en croissance de population ou de densité variable -, d'implantation des réseaux du MINEFI – présence d'un seul service local du MINEFI ou non - et d'organisation des collectivités locales – en communauté de communes, en communauté d'agglomérations, constituées en “ pays ” ou en voie de le devenir.

La phase d'expérimentation permettra de cibler, pour chaque public, quelques actions prioritaires et de valider les solutions apportées pour assurer la mise à disposition pour chaque catégorie d'usagers du ministère d'un réseau accessible, d'accueil et de première information, lui permettant de recevoir, en une seule démarche, une réponse fiable à ses questions.

3.

La conduite d'expérimentations adaptées aux divers terrains d'actions du MINEFI permettra de valider ce projet novateur.

3.1. Les expérimentations seront conduites sur la base d'objectifs communs.

Dans le cadre des actions conduites par le ministère, dans les champs fiscal, économique et financier, les expérimentations ont vocation à poursuivre les objectifs suivants :

1 - Faciliter la prise en charge de la demande de l'utilisateur.

Pour cela, il est besoin de trouver les solutions adaptées pour :

- personnaliser les conditions d'accueil ;
- fournir rapidement une information d'ordre général ;
- orienter vers l'interlocuteur compétent pour obtenir une réponse personnalisée ;
- suivre la demande de l'utilisateur afin que celui-ci obtienne une réponse dans un délai raisonnable ;
- améliorer la satisfaction des utilisateurs.

2 – Créer des synergies entre les services locaux du MINEFI pour répondre aux besoins d'information des utilisateurs.

A ce titre, il est nécessaire de :

- expliciter les missions et les fonctions des acteurs du réseau ;
- créer des complémentarités d'action et de services rendus au niveau local ;
- organiser un réseau d'agents susceptibles de faciliter efficacement la démarche de l'utilisateur ;
- disposer d'outils adaptés et fiables ;
- améliorer les conditions de travail ;
- rechercher une relation de qualité avec l'utilisateur.

Ces objectifs devront éventuellement être complétés et leurs modalités définies, pour chaque site d'expérimentation, à partir de l'environnement économique, social et géographique, ainsi que du programme des actions prioritaires définies au niveau local.

3.2.

Les sites proposés s'inscrivent dans les typologies de MSPEF et rencontrent un principe d'adhésion de la plupart des acteurs locaux.

3.2.1. Les sites pressentis couvrent les typologies de MSPEF retenues.

Site d'expérimentation proposé	Situation sociale	Situation économique	Organisation des collectivités locales	zone d'action de la MSPEF
Le Nouvion-en-Thiérache (Aisne)	Faible densité de population	Zone rurale en faible développement	Communauté de communes, " Pays de la Thiérache et de la Serre "	Ressort territorial de la trésorerie
St-André-des-Alpes (Alpes de Haute Provence)	Faible densité de population	Zone de revitalisation rurale	Projet de " pays "	Arrondissement
Saignes (Cantal)	Faible densité de population	Zone de revitalisation rurale	Communautés de communes	Ressort territorial des trésoreries de Saignes, Riom-ès-Montagnes et Condat
Bretenoux (Lot)	Population en faible croissance	Zone de revitalisation rurale	Communauté de communes, Pays émergent	Pays de la vallée de la Dordogne
Parentis-en-Born (Landes)	Densité de population variable	Zone rurale en développement		Ressort territorial de la trésorerie (RP)
St Joseph (La Réunion)	Population en croissance	Zone rurale en développement	Communauté de communes	Ressort territorial de la trésorerie (RP)
Etain ^(*) (Meuse)	Faible densité de population	Zone de revitalisation rurale		Ressort territoriale de la trésorerie
Revigny-sur-Ornain ^(*) (Meuse)	Faible densité de population	Zone économique en essor	Communauté de communes	Cantons de Revigny et Beausite
Aigrefeuille-sur-Maine ^(*) (Loire Atlantique)	Forte croissance de population en " rurbain "	Zone économique en essor	Communauté de communes	Ressort territorial de la trésorerie (RP)
Le Loroux-Bottereau ^(*) (Loire Atlantique)	Forte croissance de population en " rurbain "	Zone économique en essor	Communauté de communes	Ressort territorial de la trésorerie (RP)
Dammartin-en-Goële (Seine et Marne)	Forte croissance de la population en milieu péri-urbain	Zone économique nouvelle, en fort développement	Communauté de communes	Communauté de communes
Annemasse (Haute Savoie)	Forte croissance de population en milieu urbain	Zone économique en fort développement	Syndicats intercommunaux	Ressort territorial de la trésorerie principale (TP)
Creil (Oise)	Forte densité de population en milieu urbain ; public en difficultés sociale et économique	Zone économique en voie de " redynamisation "	Communauté d'agglomération en projet	Ressort territorial de la trésorerie (TP)

^(*) articulation avec le réseau MININFO

3.2.2.

Le principe d'une adhésion la plus large possible des acteurs locaux a été systématiquement recherché.

Dans la droite ligne des principes de transparence et de concertation posés par le Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie pour la mise en œuvre des actions de la réforme et de modernisation du ministère dont il a la charge, il n'est pas inutile de réaffirmer que le succès des expérimentations est indissociable de l'adhésion des personnels concernés au projet et de leur association au projet local. Si leur concours n'est pas acquis, rien ne peut réellement se faire.

Les organisations représentatives des agents ont fait part, en préliminaire, de leurs interrogations sur les finalités de la mission, au lendemain des tensions suscitées par le projet de rapprochement des services déconcentrés de la DGI et de la DGCP (rapport de la " Mission 2003 "). Ils ont en revanche accueilli favorablement l'objet de la " commande " du Premier Ministre et l'attribution de sa réalisation à un parlementaire. Chacun s'accorde en effet pour convenir que les attentes des contribuables imposent des approches nouvelles visant à faciliter la prise en charge par un seul interlocuteur des questions des usagers, que cet agent oriente vers le collègue compétent ou soit en capacité de fournir la réponse adéquate.

Cet *a priori* n'exclut pas les réserves manifestées à l'égard d'un projet dont les personnels redoutent qu'il ne soit source de confusions dans les statuts et les missions propres des uns et des autres. Aussi, par-delà la question incontournable des moyens humains et financiers qui doivent être affectés à la nouvelle structure, c'est le désir, voire le besoin d'une clarification de la nature des missions et des fonctions des agents participant à une expérimentation, qu'ils ont exprimé de façon vive.

Dans les départements des sites pressentis, les rencontres avec les interlocuteurs locaux du MINEFI, notamment les élus, des représentants du secteur économique, en particulier des chambres consulaires, ont permis, en liaison avec les préfets, de conduire une démarche systématique d'explication du projet de MSPEF et de préciser les contours des expérimentations qui pourraient s'y dérouler. Des échanges constructifs ont permis de recueillir les observations et les propositions des uns et des autres, et d'en retirer le sentiment que le projet des MSPEF rencontrait un intérêt local suffisant pour créer des synergies et des complémentarités dont chaque partie pourrait bénéficier.

Le choix des sites d'expérimentation proposés tient compte de l'état d'esprit, tant des agents que de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, qui a pu être ressenti lors des déplacements. Dès lors, ont été écartés, après un premier contact ou analyse de la faisabilité à l'issue d'un déplacement, les sites dans lesquels le poste comptable d'appui de la MSPEF ne présente pas, du fait, par exemple, des conditions matérielles, fonctionnelles ou sociales, suffisamment de garanties pour créer un environnement propice au démarrage d'une expérimentation.

3.3. Une organisation commune de la phase d'expérimentation mais un contenu adapté aux priorités d'action de chaque type de MSPEF.

3.3.1. L'organisation des expérimentations repose sur l'engagement de l'encadrement, associant les usagers

Compte tenu du nombre de directions concernées par le projet de MSPEF, les préconisations sur l'organisation des expérimentations visent à assurer la participation de l'encadrement.

L'implication de l'encadrement local est un des ressorts essentiels de la réalité et de la consistance du projet qui sera conduit dans chaque site. Elle peut en particulier se manifester au travers d'un **comité de pilotage local** qui associe les responsables locaux de chaque direction à réseau, ainsi que le délégué régional au commerce et à l'artisanat. Ce comité assure le bon déroulement de l'expérimentation, dans la définition du projet local, sa mise en place, son suivi et son évaluation.

L'animateur de ce comité est le responsable départemental du service d'appui de la MSPEF, dans la mesure où il assume la responsabilité hiérarchique des agents du site et des conditions d'accueil des

usagers. Dans le cadre des sites pressentis, ce responsable est le trésorier payeur général¹⁰. Le responsable du poste comptable d'appui de la MSPEF y sera également associé et assure la fonction de secrétaire du comité.

L'objectif général poursuivi d'une simplification du service à l'utilisateur conduit à recommander la constitution d'un "**comité des usagers**", auprès de chaque comité de pilotage local, pour lui apporter sa connaissance du terrain et lui transmettre des éléments de "retour" sur les actions engagées, contribuant ainsi à ajuster les modalités de l'expérimentation. Seraient invités à y participer, à échéance régulière, en liaison avec le préfet, également animateur de cette instance informelle, les élus locaux de la circonscription d'implantation du poste comptable, les élus des structures locales situées dans la zone d'action de la MSPEF (syndicat mixte, district, communauté de communes, communauté d'agglomération, pays...), les présidents des chambres consulaires compétentes sur ce territoire, des représentants d'associations de consommateurs, ainsi qu'une ou deux "personnalités qualifiées". Une procédure simple de désignation des membres et de fonctionnement de ce comité devra être définie pour tous les sites d'expérimentation.

La coordination et la synthèse du suivi des expérimentations sont assurées par un **comité de pilotage national**. Animé par le Secrétaire général du MINEFI, ce comité consiste en la réunion des directeurs chargés d'un réseau de services déconcentrés, assisté d'un réseau technique. La participation des animateurs des comités de pilotage locaux contribuera également à la cohésion du projet au niveau ministériel.

3.3.2. Elle s'appuie aussi sur un processus de concertation avec les agents.

Le respect du principe de concertation, inscrit au nombre des orientations de l'action de réforme et de modernisation du MINEFI, est assuré dans le cadre de réunions d'échange et de partage d'expérience entre ceux qui participent au fonctionnement de la MSPEF : agents des postes comptables travaillant pour les usagers de la MSPEF, correspondants de ces agents dans les autres services locaux. Ces échanges sont à mener, au niveau du Trésor Public, entre le TPG et les agents habilités et, au niveau interdirectionnel, avec la participation des responsables locaux et de leurs agents impliqués. Les réunions devront permettre à ces agents de comprendre les grandes étapes du déroulement de l'expérimentation, d'en restituer le "vécu" et de formuler, le cas échéant, des propositions d'ajustement.

L'association des organisations syndicales, au niveau national et local, permet de garantir les exigences de transparence et de dialogue social qui fondent la démarche d'association des personnels au processus de réforme du MINEFI.

3.3.3. Elle offre une palette de services et de procédures adaptée aux priorités d'action retenues par chaque type de MSPEF.

3.3.3.1. Le module "de base"

Dans tous les domaines d'intervention du MINEFI, ce module comprend :

- des **conditions d'accueil téléphonique et physique** garantissant un contact entre l'utilisateur et la MSPEF ou le réseau de correspondants et évitant que l'utilisateur ait à répéter sa demande ¹¹;
- **l'information générale** sur les droits et obligations (fiscales, techniques, douanières, en matière de consommation...), les procédures d'accompagnement économique (relevant de la DREE, de la DRIRE ou pilotées par la DEcas) ou encore les données produites par les services (études générales ou personnalisées de l'INSEE, de la DREE ou de la DEcas) ;
- la réponse aux **questions les plus fréquemment posées** ;
- **l'indication du ou des interlocuteurs** à contacter pour les autres questions ;

¹⁰ Il est rappelé que le choix de postes comptables n'est pas exclusif d'une situation où la MSPEF s'appuierait sur un autre service (centre des impôts, par exemple), dans l'hypothèse d'un élargissement du projet.

¹¹ Voir exemples infra

- la **mise à disposition des imprimés** et des formulaires ; ce service implique un temps consacré à expliquer, si nécessaire, dans des termes plus compréhensibles, les informations demandées ;
- l'aide pour **comprendre une procédure** et pour l'accomplir, si l'utilisateur en manifeste le besoin, notamment en matière de téléprocédures ;
- le **dépôt des dossiers** et la **transmission** au service compétent, lorsque celui-ci est un service administratif, selon la procédure et dans les délais requis par la loi DCRA du 12 avril 2000 et ses décrets d'application (en cours d'élaboration) ;
- des procédures d'**échanges d'informations** pour assurer le suivi des demandes ne relevant pas de la trésorerie et pouvoir informer l'utilisateur de la prise en charge effective de sa demande par le service compétent.

Dans le domaine **fiscal**, peuvent être envisagées des permanences sur le site ou à distance, lors des périodes de déclaration des revenus, de sortie des rôles et de paiement des impôts (impôt sur le revenu et taxe d'habitation)¹². Lors de ces permanences, l'utilisateur doit, dans la mesure du possible, bénéficier des avantages d'un accueil commun, c'est à dire le traitement, simultanément par les services fiscaux et le Trésor Public, d'une demande liée à un changement de situation fiscale ou d'une erreur de l'administration, dans les cas où les décisions peuvent être prises sans délai par les agents des deux services.

Dans le domaine **économique**, sont à analyser des actions conjointes d'information des entreprises, notamment des plus petites d'entre elles. Elles peuvent prendre la forme de réunions d'information sur des thèmes relevant de la compétence de plusieurs directions, de permanences organisées sur la base de rendez-vous... Elles s'inscrivent dans le cadre des opérations menées par les réseaux existants et de partenariats locaux sur la zone d'activités de la MSPEF. Cela implique un rapprochement avec les chambres consulaires, mais aussi, lorsqu'ils existent, avec les "réseaux de développement économique" ou les associations locales de responsables d'entreprises, qui peuvent trouver un intérêt à souhaiter des échanges plus nombreux avec les services économiques et financiers, dans la perspective d'une mise en commun d'informations.

Dans les relations avec les **collectivités locales**, l'apport des services serait mis en évidence par l'élaboration d'actions conjointes d'information des élus, sur des thèmes considérés comme apportant une actualité en phase avec leurs besoins (par exemple, sur la préparation des marchés publics, pour aider à la prise de décision sur un changement d'organisation des collectivités entre elles - transferts de compétence et moyens fiscaux -,...).

3.3.3.2. Des modules supplémentaires

Dans le cadre d'**actions interdirectionnelles** :

- la création de **liens avec le réseau MININFO** pour atteindre au mieux les objectifs poursuivis d'une plus grande connaissance, par les entreprises, des services offerts par le MINEFI et d'un meilleur accompagnement de leur développement ;
- le **transfert d'activité** d'une recette locale des douanes ;
- des **procédures d'administration à distance** permettant de traiter une demande de l'utilisateur et de transmettre la décision directement ou en différé.

En partenariat **avec des services ou organismes externes au MINEFI** et chargés d'une mission de service public :

- **mise à disposition d'imprimés** et de formulaires ;
- informations sur les **interlocuteurs à contacter** pour obtenir une réponse personnalisée ;
- **permanences temporaires** ;
- en partenariat avec la Banque de France, l'aide à la constitution de **dossiers de surendettement**.

Cette liste n'est pas exhaustive et chaque comité de pilotage local d'une MSPEF expérimentale peut **déterminer d'autres actions** qui lui sembleraient pouvoir répondre à un besoin d'information,

¹² Sauf pour les permanences déjà organisées ailleurs qu'à la trésorerie et que les responsables départementaux s'accordent à ne pas modifier.

d'accueil et d'orientation des usagers ciblés par la MSPEF. Le comité de pilotage national se prononce alors sur les propositions particulières, explicitées dans le protocole d'expérimentation.

3.4. Des modalités communes de suivi des expérimentations pour assurer la qualité de l'évaluation globale du projet de MSPEF.

Le processus d'expérimentation proposé pour les MSPEF se fonde sur les principes méthodologiques retenus pour les projets de réforme du ministère.

Les travaux effectués à ce titre par la DPMA serviront à préciser, par la suite, les démarches locales. Si l'évaluation de chaque expérimentation nécessite un cadre particulier, il paraît cependant indispensable de pouvoir analyser les résultats d'ensemble selon des critères homogènes.

Il s'agit d'évaluer l'adéquation entre les objectifs poursuivis et, d'une part, l'appréciation portée par les usagers et les agents sur les services offerts, d'autre part, la pertinence des modalités d'organisation définies au niveau local pour chaque MSPEF. Pour cela, des outils spécifiques sont mis en place au début de la phase expérimentale et utilisés pendant la période d'expérimentation. Cette évaluation, dont le processus est détaillé dans chaque protocole d'expérimentation, servira pour capitaliser les enseignements et concevoir le processus et les méthodes d'élargissement de l'expérimentation à l'ensemble du territoire national, si telle est la décision prise.

3.4.1. Définir un projet expérimental dans le cadre d'un protocole local interdirectionnel.

3.4.1.1. Le comité de pilotage est responsable de la définition du projet de MSPEF expérimenté.

La définition du projet à expérimenter est une étape essentielle, que le comité de pilotage doit conduire, sur la base d'une analyse préalable de la situation de départ.

Cet **état de la situation** vise à établir :

- un état des lieux des actions à mettre en œuvre pour assurer la fonction d'accueil et d'orientation des usagers, tant par le poste comptable d'appui de la MSPEF qu'au titre des relations établies avec les autres services¹³ et les possibilités de les améliorer ;
- les conditions d'accueil du public (téléphonique et au guichet) ;
- l'équipement informatique et en technologies d'information et de communication ;
- les compétences des agents de la trésorerie ainsi que celles des agents faisant partie du réseau des correspondants en contact avec le public ;
- les fonctionnalités des postes respectifs de ces agents en tant qu'agents travaillant pour la MSPEF ;
- les besoins des usagers considérés par les services comme prioritaires et pour lesquels ils considèrent qu'une solution peut être expérimentée dans le cadre de la MSPEF.

Ensuite, le comité de pilotage définit les **objectifs** poursuivis, à partir d'une analyse sur les potentiels d'amélioration et des besoins de chaque catégorie d'usagers, en s'assurant de la participation des acteurs concernés, ainsi que sur les coûts induits.

Puis, il établit le **projet d'expérimentation**, complété par un calendrier, qui comporte les éléments suivants :

- les services attendus des agents en fonction de chaque type de MSPEF et des actions considérées comme prioritaires ;
- les procédures permettant de rendre ces services ;

¹³ à titre d'exemples : pour chaque service local du MINEFI, la capacité à indiquer le service compétent et le numéro de téléphone du bon interlocuteur, en précisant l'outil utilisé ; pour chaque service et par thème d'action, la capacité à informer, à aider à la compréhension de la réglementation, à transmettre une demande de renseignement ou une réclamation ; état de la pratique d'envoi de fiches de visite entre le poste comptable et le centre des impôts compétent.

- les moyens financiers et humains nécessaires pour aboutir à la réalisation des solutions à expérimenter ;
- les outils de suivi et d'évaluation de l'expérimentation ;
- les compétences nécessaires ;
- les modalités d'association et de participation des agents dans la “ chaîne ” de production des services ;
- les modalités d'association des organisations représentatives des agents.

Ce projet est validé par le comité de pilotage local, après réunion du comité des usagers. Une synthèse est assurée par le comité de pilotage national. Une première information des agents clôt cette phase.

3.4.1.2. Ce projet est complété par un protocole entre la MSPEF et les services.

Comme les services rendus aux usagers s'appuient sur des interactions entre des agents relevant de services différents, dans le cadre de procédures qui doivent être fiables, il est nécessaire d'établir les modalités de l'engagement de chacune des directions sur les modalités de travail interdirectionnel établies au profit de la MSPEF. Ce protocole comprend notamment, pour chaque direction participante :

- les correspondants de la MSPEF ;
- l'engagement sur la mise à disposition (en particulier par des voies dématérialisées) d'informations actualisées et fiables, incluant, par exemple, des formations sur les changements généraux de réglementation ;
- la description de chaque service, avec le champ d'intervention de chaque agent participant à sa bonne exécution ;
- la description des procédures d'accueil impliquant des agents de plusieurs services ;
- la procédure à mettre en œuvre en cas de difficulté dans l'exécution d'un service ou d'une procédure.

Les services et procédures établis avec des partenaires extérieurs au MINEFI, précisant les responsabilités de chaque intervenant, font également l'objet d'un protocole d'accord intégré au projet.

3.4.2. Suivre le déroulement de l'expérimentation.

Au cours de l'expérimentation, les agents du poste comptable qui travaillent pour la MSPEF assurent ce suivi sur la base de deux outils complémentaires que sont les “ fiches de contact ” et un “ journal de bord ”. Il importe de préciser que ce suivi doit être concilié avec un principe de simplicité et une charge de travail faiblement consommatrice de temps.

Le comité de pilotage local élabore ces **deux outils, accessibles par l'intranet**¹⁴, dont l'homogénéité pour l'ensemble des directions est vérifiée au niveau national.

La “ **fiche de contact** ” permet de connaître la nature de la question de l'utilisateur, la réponse apportée, les outils et les procédures mises en œuvre pour y répondre, ainsi que les délais de réponse.

Le “ **journal de bord** ”, ouvert à tous les agents en liaison avec la MSPEF, permet de noter, dans les postes comptables, les “ événements ” liés au déroulement de l'expérimentation, qui marquent la vie de la MSPEF - en dehors d'éléments statistiques - tels que les réactions spontanées des usagers (y compris des propositions d'ajustement du service), les difficultés rencontrées, des simplifications à apporter, des solutions innovantes...

Ces deux outils permettent de remplir un **tableau d'indicateurs significatifs**, qui vise à connaître notamment les modes de contact, la fréquentation par catégorie d'utilisateurs, les services rendus, les moyens utilisés pour les rendre, les modalités de traitement et les délais consacrés, la charge de travail

¹⁴ Voir infra

des agents, la notoriété de la MSPEF... Ces indicateurs doivent ensuite permettre une analyse au niveau national.

Le comité de pilotage et les agents de la MSPEF sont régulièrement informés de l'évolution des indicateurs. La synthèse des éléments collectés doit servir à réajuster, si besoin, les objectifs du projet à la réalité, en cours d'expérimentation.

3.4.3. Evaluer, à partir d'un bilan, quantitatif et qualitatif, mais aussi informer ceux qui participent à l'expérimentation.

Le **bilan** s'effectue à partir de l'analyse des données recueillies en cours d'expérimentation, qui doit être complétée par une analyse qualitative. Celle-ci est effectuée à partir des enseignements à tirer du bilan effectué par le comité des usagers, du "journal de bord" (ou des journaux) de la MSPEF et d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers et des agents.

L'**évaluation** consiste à valider la pertinence de la typologie des MSPEF et de la solution d'expérimentation par rapport aux objectifs visés. Elle doit mettre en évidence l'impact de la MSPEF sur les modalités de réponse à l'utilisateur, le fonctionnement des services, les conditions de travail des agents, l'organisation et les moyens nécessaires ; elle vise enfin à expertiser la méthode retenue pour conduire le projet, d'une part, et pour y associer les agents, d'autre part, tant au niveau local que national.

Enfin, l'**information** de l'ensemble des services, des agents, ainsi que des personnes ayant participé à ce projet – sur le bilan, les critères de réussite et les limites du projet des MSPEF - assurera le respect du principe de transparence, situé au cœur de la réforme de l'Etat.

Elle devrait donc porter également sur la décision d'un éventuel élargissement de ces expérimentations à l'ensemble du territoire national.

3.5. La réussite de la phase d'expérimentation dépend aussi des conditions de son déroulement.

3.5.1. Le contact humain est au centre de la MSPEF.

Toute politique d'accueil fonde sa réussite sur la qualité des échanges qui se forment entre celui qui établit un contact et celui qui y répond. Si la mise en œuvre de démarches d'amélioration de la qualité de l'accueil des usagers est l'une des priorités de l'ensemble des directions du MINEFI, ces démarches doivent, dans le cadre de la MSPEF, revêtir des formes plus abouties. En particulier, prendre le temps d'écouter l'utilisateur pour comprendre si une question ne recèle pas une situation complexe, minimiser le temps de recherche de l'information utile et mettre rapidement l'utilisateur en contact avec le bon interlocuteur sont, dans ce cadre, des axes majeurs.

3.5.1.1. LA MSPEF s'appuie sur des "personnes ressources".

Dès lors que les agents sont les vecteurs essentiels de la réussite des MSPEF, l'une des clés de réussite des expérimentations est de pouvoir disposer de "personnes-ressources" au sein des postes comptables, suffisamment disponibles pour consacrer une partie essentielle de leur temps de travail à la réalisation de l'expérimentation.

Aussi, il n'est pas souhaitable que les trésoreries qui servent d'appui aux expérimentations de MSPEF souffrent de vacances d'emploi.

En outre, le bon déroulement de l'expérimentation implique une analyse des conditions de travail et de la capacité des agents à intégrer ce nouveau dispositif.

3.5.1.2. La formation des agents est une condition fondamentale de la phase d'expérimentation.

La formation des agents qui participent à la MSPEF débute par une connaissance mutuelle des agents habilités par les directions à participer à l'expérimentation : déplacement du ou des agents de la trésorerie dans chacun des autres services pour y rencontrer leur(s) correspondant(s) ou, *a minima*, réunion de l'ensemble de ces agents.

Si les conditions locales le permettent, chaque service assure, à l'occasion de ces rencontres ou sur le site expérimental, la formation relative notamment à ses missions et à l'utilisation de la base documentaire mise à disposition.

Ainsi, le directeur général des impôts s'engage, en matière d'outil de renseignement, à ce qu'une formation des agents soit prévue pour l'utilisation du logiciel permettant de calculer l'impôt sur le revenu.

Des directeurs régionaux des Douanes indiquent que des formations inter-services pourraient être réalisées au profit des MSPEF.

Le directeur général de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes propose une formation effectuée, au niveau local, par les agents intégrant notamment l'utilisation de la base documentaire installée sur l'intranet ministériel.

Le directeur général de l'INSEE offre une solution semblable d'information sur les documents produits par cette direction.

En complément de l'installation d'un intranet des MSPEF, la DPMA pourrait assurer la “ prise en main ” de cet outil ; les formations à l'accueil pourront être dispensées dans le cadre du centre de formation professionnel et de perfectionnement qui lui est rattaché, y compris pour des formations ciblées au niveau local en matière de gestion des relations avec le public.

3.5.2. La communication doit être ciblée et précise sur les services apportés par la MSPEF.

3.5.2.1. Une communication claire sur les services rendus par les MSPEF.

La communication externe devra être ciblée sur les publics visés en priorité par l'activité des MSPEF. Chaque MSPEF étant destinée à couvrir une zone particulière, cette communication doit être, avant tout, locale. Elle doit s'adresser à chaque catégorie d'utilisateurs séparément, selon les canaux reconnus comme les plus appropriés pour chacune. L'intensité des campagnes d'information doit être suffisamment forte, dès lors que la MSPEF est opérationnelle, pour assurer la reconnaissance du projet et de ses ambitions auprès des publics visés. Dans le même esprit, et pour pouvoir ajuster le contenu de la communication quand le projet a été adapté, il est préconisé de réitérer une action de communication au moins une fois dans le courant de l'expérimentation¹⁵.

Les explications fournies sur les services rendus doivent être particulièrement claires pour éviter tout malentendu sur ce que l'utilisateur peut attendre de la MSPEF à laquelle il téléphone ou se connecte ou dans laquelle il se rend. En outre, la réaction négative d'un utilisateur dont l'attente a été déçue ou partiellement réalisée provoque une insatisfaction de l'agent n'ayant pu répondre et, de ce fait, perturbe l'efficacité globale du dispositif. En revanche, la satisfaction retirée par l'utilisateur d'une “ bonne pratique ” permet d'asseoir la notoriété de la MSPEF et de conforter la perception positive du fonctionnement du service, ce qui rejaillit sur les agents.

En outre, la création d'une signalétique propre aux MSPEF faciliterait leur reconnaissance.

¹⁵ A cette fin, les entités localement compétentes en matière de communication ministérielle (CRICOM, SIRCOM) pourraient utilement apporter leur concours.

Une communication particulière est prévue pour les interlocuteurs du MINEFI, membres des “ comités des usagers ” associés aux expérimentations.

En interne au MINEFI, le projet de MSPEF doit être introduit dans le dispositif national global de communication du MINEFI sur l'action de réforme et de modernisation. Au niveau local, une information de l'ensemble des agents des services, qu'ils participent ou non à l'expérimentation doit être prévue, en complément des modalités de concertation déjà décrites.

D'autres actions de communication pourront permettre d'établir une notoriété suffisante des MSPEF et ainsi les positionner comme interlocuteur local “ naturel ”.

3.5.2.2. Faut-il conserver l'appellation “ Maison des services publics économiques et financiers ” ?

L'appellation “ maisons des services publics économiques et financiers ” peut susciter des interrogations quant à son positionnement par rapport aux “ maisons des services publics ”, dont le cadre juridique a été défini par la loi DCRA précitée du 12 avril 2000.

Le projet de MSPEF s'inscrit bien dans la philosophie de la loi, quand il vise à faciliter l'accessibilité des usagers à des services qu'ils fréquentent régulièrement.

En revanche, il n'a pas besoin d'utiliser le cadre juridique qui a été défini d'un regroupement de services émanant des collectivités locales, des administrations territoriales et d'autres organismes, y compris de droit privé : les MSPEF sont un point d'accès aux services du MINEFI ; elles ne sont pas une nouvelle structure ; la responsabilité de son fonctionnement relève du chef du service déconcentré sur lequel la MSPEF est adossée, en l'occurrence les chefs des postes comptables d'appui ; les agents qui travaillent de manière permanente pour la réalisation des expériences sont des agents du MINEFI.

La précision faite qu'il s'agit des “ services économiques et financiers ” peut par ailleurs introduire l'idée que la MSPEF aurait vocation à représenter le secteur économique dans son ensemble.

Il semble cependant que la possible incertitude des usagers pourra être dissipée grâce à la communication qui accompagnera l'ouverture de la MSPEF.

En revanche, il est proposé de modifier le sigle “ MSPEF ” pour établir la notoriété et faciliter la mémorisation. Retenir une déclinaison de l'appellation du ministère permettrait de renforcer simultanément la reconnaissance de la dénomination “ MINEFI ” et d'établir, au niveau local, un lien entre les services locaux et “ Bercy ”.

“ MINEFI Contact ” pourrait être la dénomination courante des maisons des services publics économiques et financiers.

3.5.3. La MSPEF doit disposer des outils techniques adaptés.

3.5.3.1. Des outils permettant d'accéder à l'information et de l'échanger.

Le MINEFI se caractérise par le développement volontariste des nouvelles technologies qui permet de le rendre plus accessible pour ses usagers et d'améliorer les conditions de circulation de l'information entre ses agents et services.

Ainsi, cette politique se caractérise notamment par la richesse des informations mises en ligne sur le site Internet, du fait des nombreux liens établis avec le site intranet, lequel est accessible *a minima* dans chaque service, voire à chaque agent.

L'utilité de ce mode de contact interactif supplémentaire est démontré par le succès rencontré dans l'expérience mise en œuvre par la DGI de la télédéclaration (remplie par plus de 5000 contribuables en 1999 ; 1,5 millions d'internautes ont consulté le site du Ministère en 2000, pour se renseigner et poser des questions pour leur déclaration d'impôt).

La mise en place, dans les MSPEF, d'une **borne Internet** associée à une consultation libre par le public, a été une des propositions fréquemment avancées ; un tel outil existe déjà dans quelques postes comptables. Les particuliers préfèrent être aidés par un agent pour trouver l'information recherchée (enquête SOFRES : 82%). L'appréhension suscitée par l'outil informatique chez nombre de personnes et la méconnaissance du mode d'utilisation de cette nouvelle voie de communication peuvent expliquer ces réponses. Le programme arrêté par le Gouvernement visant, depuis trois ans et demi, à lutter pour le développement des NTIC et contre " le fossé numérique " prévoit notamment la mise en place de points d'accès publics à des bornes Internet.

Sans être des acteurs spécifiques de ce programme, les MSPEF peuvent contribuer aux objectifs de cette lutte, en dotant les postes d'accueil d'un micro-ordinateur connecté à l'intranet mais aussi à Internet et relié à une imprimante, utilisé comme l'un des outils d'aide à l'utilisateur.

L'équipement des agents en **messagerie électronique** et l'accès à des **intranets** (ministériel et directionnels) a été un puissant facteur d'accélération de la circulation de l'information à l'intérieur des services et de multiplication des échanges entre les services. En complément du téléphone et du télécopieur, cette messagerie doit pouvoir être installée entre la MSPEF et son réseau de correspondants dans les autres services du ministère, non seulement parce que cet outil permet une plus grande fluidité des échanges mais aussi parce qu'il permet le transfert de documents (formulaires électroniques, par exemple). Cet avantage permet alors de l'intégrer dans des procédures de transmission de demandes des usagers, afin de diminuer le temps de réponse et améliorer, au final, la qualité du service rendu.

3.5.3.2. Des outils complémentaires permettant d'accéder à l'administration à distance.

La création d'un **intranet de la MSPEF**, au sein de l'intranet ministériel, complètera la " trousse à outils " des agents et renforcera l'identité du projet.

Cet intranet doit être un outil de navigation ergonomique adapté aux fonctionnalités du projet, quelles que soient les options de procédures choisies par les sites : recherche des renseignements utiles à la première information et à une bonne orientation, accès aux formulaires et imprimés nécessaires à la constitution d'un dossier fiscal ou économique. En effet, la plupart des données sont déjà mises en ligne sur le site du ministère ; en revanche, comme cela a été également analysé pour le site du MININFO, qui peut très certainement servir de référence, leur accès doit être ciblé et hiérarchisé en fonction des besoins des agents de la MSPEF.

En outre, cet instrument permet de partager l'information et de suivre les expérimentations : la partager, par la mise à disposition des informations communes à l'ensemble des sites, destinées au public ou au fonctionnement interne des MSPEF, par la constitution de forum ; suivre les expérimentations, en y intégrant les instruments qui en permettront l'évaluation.

Par ailleurs, il servira d'outil pour la procédure de suivi des demandes, matérialisées par les " fiches contact ", dans un objectif de fiabilisation des conditions d'accueil.

Afin que les informations relatives aux demandes des usagers inscrites sur " les fiches contact " soient maniées plus aisément, il serait préférable qu'elles soient nominatives ; il faudra en conséquence solliciter l'avis de la CNIL pour mettre en place ce traitement automatisé d'informations.

Enfin, le recours à la **visio-conférence** ou à l'**audio-conférence** complète la gamme d'outils permettant de rapprocher les services de l'utilisateur, lorsque les distances sont un frein à la résolution des problèmes posés. En permettant de faire commenter un document à l'agent compétent pour valider une réponse personnalisée, il est une alternative intéressante à la mise en place de permanences d'agents.

S'il est inscrit dans une procédure fiabilisée, le recours systématisé à la **visio-conférence couplée à un fax**, conforte alors la vocation des MSPEF à devenir un point de contact de proximité permettant aux usagers de limiter le nombre de contact et de déplacements nécessaire pour obtenir des réponses à

leurs questions, incluant la notification de décisions parallèlement transmises selon la procédure formelle.

Il est donc recommandé qu'au moins une MSPEF expérimente une procédure de réponse à l'utilisateur fondée sur l'utilisation de ces outils.

L'équipement et les connexions informatiques entre le poste comptable et les autres services sont une des conditions initiales de la phase d'expérimentation.

Les responsables compétents doivent pouvoir s'engager à fournir, de façon prioritaire, une installation aux services participant aux MSPEF, afin que l'ensemble fonctionne - sans rupture dommageable à la continuité du service - à la date d'ouverture de chaque MSPEF.

Le montage d'outils de travail à distance entre le poste comptable et un ou plusieurs services (scanner, audio ou vidéo-conférence) dépendra des modalités d'échanges avec l'utilisateur que chaque site choisira.

3.5.4. L'utilisateur des MSPEF doit bénéficier de bonnes conditions d'accueil.

Plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre simultanément, certains étant actuellement utilisés, d'autres nécessitant des formations ou des aménagements mineurs.

3.5.4.1. L'accueil téléphonique.

Les modalités de réception téléphonique assurent que l'utilisateur a au moins un premier contact " pratique ". Ces modalités peuvent être : une messagerie indiquant *a minima* les horaires d'ouverture et l'adresse ; pendant les horaires d'ouverture, un décrochage avant moins de 5 sonneries, une première réponse d'ordre général à la question posée, les coordonnées – nom, le cas échéant, service, heures d'accueil du public - d'au moins un interlocuteur capable de répondre de manière plus personnalisée ou la procédure à suivre pour le rencontrer...

3.5.4.2. L'accueil " physique ".

La configuration du poste comptable d'appui est à modifier, le cas échéant, pour accueillir les utilisateurs dont la question entraîne des recherches, nécessite d'expliquer une procédure et d'aider à s'y conformer, une prise de contact, un rendez-vous téléphonique ou une visio-conférence,... dans un endroit à l'écart des guichets, pour respecter la confidentialité des échanges, assurer un confort d'écoute et d'échange de nature à fournir une réponse complète.

Les travaux éventuels d'aménagement des postes comptables d'appui des MSPEF, ainsi que le matériel de support de brochures placées en libre-service, sont une modalité essentielle du déroulement de l'expérimentation. Leur exécution conditionne l'ouverture de la MSPEF.

3.5.4.3. Les procédures d'accueil.

Que le contact soit établi par téléphone ou au guichet, l'utilisateur doit être pris en charge par l'agent de la MSPEF de telle sorte qu'il l'apprécie comme un contact personnalisé et dédié, quelle que soit sa demande initiale. La phase d'expérimentation devra permettre de mettre en place des procédures partagées entre les services, dans la perspective de pouvoir progressivement les fiabiliser, de telle sorte qu'elles soient utilisées de manière régulière, voire normalisée.

Ainsi, une ou plusieurs MSPEF pourraient expertiser et mettre en œuvre le dispositif suivant : lorsqu'une question nécessite, au delà d'une première information d'ordre général, une expertise personnalisée ou une décision relevant d'un autre service que la trésorerie, l'utilisateur devrait pouvoir, par le biais de la MSPEF et avec l'aide d'un agent :

- établir un contact téléphonique avec l'agent compétent ou, si des permanences téléphoniques sont prévues, prendre un rendez-vous téléphonique (les rendez-vous pouvant, par exemple, être inscrits sur un agenda des permanences accessible sur l'intranet de la MSPEF) ou de visio-conférence ;

- quand le contact est établi, transmettre, simultanément ou à l'avance, les pièces à l'appui de la demande permettant à l'interlocuteur d'effectuer une première analyse, rendre une expertise et, le cas échéant, prendre une décision ; si un acte administratif doit confirmer l'expertise ou la décision, l'utilisateur doit pouvoir avoir le choix de le recevoir à domicile ou à la MSPEF et, en ce cas, l'envoi pourrait être immédiat (envoi par fax, suivi d'un courrier¹⁶) ; si un simple écrit suffit, l'utilisateur doit pouvoir le recevoir par fax ou messagerie à l'issue du contact ;

la nécessité de pouvoir répondre dans des délais raisonnables à une demande de rendez-vous devrait poser à terme la question de l'harmonisation des horaires - téléphoniques - d'accueil du public, si les usagers utilisent fréquemment le dispositif décrit avec un ou plusieurs des services du MINEFI.

- si le contact ne peut être établi en la présence – physique ou téléphonique - de l'utilisateur, la MSPEF avertit son correspondant de la question posée par le biais de la messagerie et envoie, le cas échéant, les pièces nécessaires à l'établissement de la réponse ; en retour, le correspondant accuse réception du message de la MSPEF, selon un modèle à définir, et prend en charge la demande ; il informe également la MSPEF de la réponse transmise à l'utilisateur (selon le mode que celui-ci aura pu choisir au préalable). L'utilisation de l'intranet de la MSPEF devrait faciliter et limiter le temps consacré à cette procédure.

3.5.5. Une année d'expérimentation semble nécessaire pour disposer de résultats significatifs.

La durée de la phase d'expérimentation du projet de MSPEF est estimée à une période d'un an minimum à compter de l'ouverture de la MSPEF et comprenant un point d'étape à mi-parcours.

Cette durée permet de travailler sur des situations couvrant un exercice fiscal (périodes de déclaration, de sortie des rôles et de paiement) et budgétaire (dans les relations avec les collectivités locales), d'une part, et d'appréhender d'autres événements, d'autre part. Elle donne du temps aux agents pour tester le projet, évaluer son impact, mettre en place de premières mesures d'adaptation pour en améliorer l'efficacité, puis en constater les effets.

Ce temps permet donc de corriger les défauts des procédures qui seront mises en place et ainsi de pouvoir disposer d'une analyse plus exploitable des résultats de l'évaluation.

Cette proposition tient compte du délai nécessaire à la mise en place de la MSPF, évalué à 3 mois, pour permettre aux comités de pilotage locaux de définir précisément leur projet, effectuer les formations préalables nécessaires aux agents et conduire les travaux mobiliers éventuels.

¹⁶ Une réflexion peut d'ailleurs être menée en parallèle sur l'utilisation, à terme, des services de certification permettant l'authentification de la signature électronique (sous réserve que l'utilisateur puisse disposer des fichiers correspondants) pour les échanges de données informatisées.

CONCLUSION

Le sommaire du rapport de mission constitue en lui-même un déroulé du raisonnement et de la réflexion issus du travail d'écoute et de rencontre conduit sur cinq mois. Il est pourtant sans affirmation dogmatique. Il respecte chacune des directions du ministère dans ses compétences.

Il va au-delà, s'appuyant sur une force nouvelle : faire émerger une volonté collective. Car, le projet de MSPEF a vocation à s'inscrire dans une politique de simplification du service aux usagers du MINEFI – particulier, entreprise, collectivité locale ou association – qui ont besoin, compte tenu de leur environnement local d'une accessibilité mieux adaptée des services.

Cette accessibilité se traduit par la mise en place d'une fonction d'intermédiation, destinée à faciliter la prise en charge des demandes de ces usagers dans des conditions aménagées selon leurs situations locales. Cette situation est caractérisée par les données économiques, démographiques et géographiques, mais aussi par l'évolution de l'organisation des collectivités locales entre elles.

Les MSPEF ont vocation à exercer cette fonction, sans être une structure supplémentaire - ni " guichet unique ", ni regroupement de services, ni " étage supplémentaire de traitement des demandes des usagers " - dans le maillage territorial des services du MINEFI.

Elles ressortent d'une politique innovante d'accueil et d'orientation des publics utilisant, pour que la démarche de l'usager puisse être fructueuse, d'une part, des procédures fiables et régulières d'échanges coopératifs d'information entre les services ; d'autre part, l'ensemble des outils et techniques de communication, que la réponse soit apportée lors d'un contact physique, téléphonique ou par le biais de l'Internet.

Elles supposent une prise de conscience partagée de ce qu'il n'y a pas de " vraie " réforme sans garder à l'esprit l'homme, les hommes et les femmes qui la font vivre, d'une part, et ceux vers qui la démarche est destinée, d'autre part.

Le préalable est donc de vouloir la réforme : il sera plus facilement atteint si la réforme part des besoins et des attentes des usagers de l'administration ; et si elle passe à côté de deux écueils majeurs à éviter :

- les coûts ajoutés, car il ne s'agit pas d'établir de structures nouvelles ; la maison a déjà un toit, qui est celui du MINEFI ;

sous ce toit, les points d'ancrage de chaque MSPEF est déterminé par la typologie du " terrain " et l'analyse de la structure d'appui la mieux à même de répondre aux besoins des usagers et du territoire pour lesquels une action spécifique doit être menée, au regard de sa localisation et de son organisation; ce devrait être le plus souvent des trésoreries, parce que le réseau du Trésor Public est dense ; cela n'est cependant ni exclusif de situations dans lesquelles un autre service local sera mieux adapté, ni un principe d'organisation globale, dans la mesure où toutes les trésoreries n'auront pas vocation à être MSPEF. Aussi, l'idée de multiplier les regroupements en un seul lieu de personnels venant de divers services inégalement répartis sur le territoire est une " fausse bonne idée ".

- la recherche *a priori* de gains issus d'une réponse qui serait analysée en isolant de l'ensemble des actions de modernisation engagées :

La MSPEF induit la création ou la systématisation de synergies particulières entre l'ensemble des services locaux du MINEFI, complétant ainsi les logiques à l'œuvre dans le cadre d'autres actions de modernisation du ministère, que constituent l'intranet commun entre la DGI et la DGCP, ainsi que le réseau MININFO d'accompagnement du développement des entreprises qui mobilise l'ensemble des directions.

Pour répondre aux attentes du " terrain ", la MSPEF repose sur une mobilisation des agents du ministère, et notamment de l'encadrement local, en cohérence avec celle des élus locaux. L'efficacité de

son action sera renforcée dans les zones où l'évolution de l'organisation des collectivités locales entraîne une dynamique locale qui structure les actions territoriales et influence, de ce fait, les capacités de réponse des services du ministère, en les amenant à s'adapter, à rechercher des actions en partenariat et en complémentarité avec ces élus et d'autres organismes.

Les MSPEF deviendront alors les têtes de pont d'un réseau des réseaux, chacune d'entre elles étant configurée pour offrir des réponses adaptées aux besoins d'information et d'orientation spécifiques des usagers situés dans leur zone d'action locale.

Remerciements

- aux agents et chefs de poste des sites d'expérimentation des sites pressentis ;
- aux chefs des services du ministère des départements visités ; en particulier, aux trésoriers payeurs généraux qui, en liaison avec les préfets, ont œuvré pour la bonne organisation des rencontres, tant en interne au ministère qu'avec leurs interlocuteurs extérieurs ;
- à Mme Marie-Laurence Pitois-Pujade, directrice de la direction du personnel, de la modernisation et de l'administration, pour le soutien matériel et logistique apporté à la mission ;
- à Mme Gabrielle Rochmann, attachée principale d'administration centrale à la DPMA, pour sa disponibilité, son écoute et son efficacité ; à M. Laurent Fabre, assistant parlementaire, pour son concours à la réalisation de la mission ;
- à M. Bernard Pêcheur, Secrétaire Général du MINEFI, pour son attention au déroulement de cette démarche transversale et qui part du terrain.

ANNEXES

ANNEXES

- 1 - Lettre de mission du Premier Ministre
(18 septembre 2000)
- 2 - L'action de réforme et de modernisation du MINEFI
(extrait du dossier presse – octobre 2000)
- 3 - Auditions et rencontres

ANNEXE 1

Lettre de mission du Premier Ministre
(18 septembre 2000)

Le Premier Ministre

Paris, le 18 septembre 2000

N° 845/00/SG

Monsieur le Député, *Chevau*

Dans le cadre général de la réforme de l'Etat, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, M. FABIUS, s'est engagé dans une action de réforme et de modernisation de son administration autour de cinq grandes orientations : la simplification, la transparence, l'adaptation et la formation aux nouvelles technologies, le dialogue et l'expérimentation.

Dans ce cadre, il est essentiel que l'utilisateur des services économiques et financiers puisse disposer d'un réseau de proximité, d'accueil et de première information, lui permettant de recevoir, en une seule démarche, une réponse fiable à ses questions. Un tel réseau doit assurer un maillage territorial effectif, instrument de la solidarité territoriale.

Dans le cadre de ces orientations, et plus particulièrement de la simplification du service rendu aux usagers, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie a annoncé le projet de création de maisons des services publics économiques et financiers prenant appui sur le réseau des trésoreries, projet novateur dans son objet et ses modalités.

J'ai donc décidé, conformément aux dispositions de l'article LO 144 du code électoral, de vous placer en mission auprès de M. Laurent FABIUS, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, afin de réfléchir à la mise en œuvre de ce projet.

Dans le cadre de cette mission, qui devra se dérouler dans la plus large concertation avec les élus, les usagers, les agents et leurs représentants, et, bien entendu, les responsables des services tant centraux que locaux, vous voudrez bien notamment :

- envisager les situations sociales ou géographiques spécifiques qui justifient la présence d'une maison des services publics économiques et financiers ;

.../...

Monsieur Jean LAUNAY
Député du Lot
Maire de Bretenoux
Assemblée Nationale
126, rue de l'Université
75355 PARIS 07 SP

2.-

- définir les prestations des maisons des services publics économiques et financiers, en précisant les modalités de leur articulation avec les projets engagés parallèlement par le ministère et conduisant à la mise en place d'un interlocuteur fiscal unique et d'un interlocuteur économique unique ;

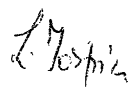
- présenter une liste de sites permettant d'engager avant la fin de l'année des expérimentations représentatives des différentes situations sociales ou géographiques ;

- préciser les conditions dans lesquelles ces expérimentations devraient être organisées et évaluées.

Pour l'accomplissement de votre mission, vous bénéficierez notamment du concours des services du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et du ministère de l'intérieur.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

et amicaux.



Lionel JOSPIN

ANNEXE 2

L'action de réforme et de modernisation du MINEFI

(extrait du dossier presse – octobre 2000)

(voir Intranet ministériel : http://alize.alize/alize1/0_reforme.htm)

ANNEXE 3

Auditions et rencontres

AUDITIONS ET RENCONTRES

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Cabinet des Ministres :

Bruno Crémel	Directeur de cabinet du ministre de l'économie , des finances et de l'industrie
René Sève	Directeur de cabinet du secrétaire d'Etat au commerce extérieur
Nicolas Lefèbvre	Directeur de cabinet de la secrétaire d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat et à la consommation
Jérôme Delpech	Directeur de cabinet du secrétaire d'Etat à l'Industrie
Maria Nowak	Conseillère spéciale auprès du ministre
Jean-Marc Maury	Conseiller auprès du ministre

Directions et services :

Bernard Pêcheur	Secrétaire général du MINEFI
Thierry Bert	Chef du service de l'inspection générale des finances (IGF)
Rodolph Greif	Vice-président du conseil général des mines (CGM)
Jean-Michel Yolin	Ingénieur Général des Mines au CGM
Marie-Laurence Pitois-Pujade	Directrice du personnel, de la modernisation et de l'administration (DPMA)
Michel Leclainche	Directeur des relations avec le public et de la communication (DIRCOM)
Jean Bassères	Directeur général de la comptabilité publique (DGCP)
François Villeroy de Galhau	Directeur général des impôts (DGI)
François Auvigne	Directeur général des douanes et droits indirects (DGDDI)
Jérôme Gallot	Directeur général de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)
Paul Champsaur	Directeur général de l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)
Jean-François Stoll	Directeur des relations économiques extérieures (DREE)
Jeanne Seyvet	Directrice générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (DiGITIP)
Jean-Jacques Dumont	Directeur de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)
Patrice Vermeulen	Directeur des entreprises commerciales, artisanales et de services (DEcas)

Isabelle Roux-Trescases	Chargée de mission auprès du secrétaire général du MINEFI
MM Dahan, Osmont et Rousseau	Equipe-projet du MININFO

Fédérations syndicales :

F.O. Finances :

- M. Lesueur, Secrétaire Général, Trésorier Principal
- M. Monteil, Secrétaire Général adjoint, Trésor
- Mme Combe, Secrétaire Générale adjointe - Syndicat des assistants des Chambres Régionales des Comptes
- Mme Plantevin, Secrétaire Générale adjointe - Contrôleur D.G.I.

F.D.S.U. :

- M. Boulais, Délégué Fédéral, Secrétaire Général du S.N.U.I.
- Mme Cribier, Déléguée adjointe, Secrétaire Générale du S.N.U.D.D.I.
- Mme Capitaine, Déléguée, Secrétaire Générale S.U.T. (D.G.C.P.)
- M. Turbet-Delof, Secrétaire National du S.N.U.I.
- M. Mazure, Secrétaire National du S.N.U.I.

C.G.T. :

- Mme Crosemarie, Secrétaire Générale
- M. Grégoire, Secrétaire Fédéral D.G.I.
- M. Chaumeron, Secrétaire Général Adjoint
- M. Marguery, Secrétaire Général D.G.C.P.

C.F.D.T. :

- M. Le Clézio, Secrétaire Général
- M. Leroux

F.S.A.F.I. :

- Mme Labay, Secrétaire Générale
- M. Alligni, Secrétaire Général - Administration Centrale
- M. Gamot, Secrétaire Général du F.N.D.F. – D.G.D.D.I.

C.F.T.C. :

- M. Bonin, Président C.F.T.C. Finances – T.P.
- Mme Fabre, Secrétaire Générale

C.G.C. :

- M. Beaufiles, Secrétaire Général C.G.C. – C.C.R.F., représentant C.T.P.M.
- M. Blois, Secrétaire Général C.G.C. Finances – Douanes

F.N.S.P. :

- M. Guille, Secrétaire Général
- M. Lemaire, Secrétaire Général S.N.I.M. – Ingénieur de l'Industrie et des Mines
- M. Grincetere, Secrétaire Général F.N.T.I.M. – Technicien de l'Industrie et des Mines
- Mme Heslouin, Secrétaire Nationale Groupement national des personnels administratifs.

Autres rencontres :

- M. Raynaud, président de l'A.P.C.T. ;
- Membres du groupe de travail de l'APCT sur les MSPEF.
- Membres du groupe de travail sur les M.S.P.E.F - promotion 2000 - Centre de perfectionnement des cadres supérieurs du MINEFI, lors de la présentation du rapport.

AUTRES MINISTÈRES

Ministère de l'intérieur :

Bernard Boucault	Directeur de cabinet du ministre
Eric Delzant	Conseiller technique auprès du ministre
Jean-Pierre Hugues	Directeur de la direction de l'administration territoriale et des affaires politiques (DATAP)

Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat :

Philippe Mahé	Conseiller auprès du ministre
---------------	-------------------------------

Ministère délégué à la Ville :

Vincent Lena	Directeur adjoint de cabinet
--------------	------------------------------

Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire – Délégation à l'aménagement du territoire

Jean-Louis Guigou	Délégué Général DATAR
Anne Azam-Pradeilles	Conseillère auprès du délégué

ELUS

Henri Emmanuelli	Député des Landes, Président de la commission des finances
Didier Migaud	Député de l'Isère, Rapporteur Général du Budget
Thierry Carcenac	Député du Tarn, Parlementaire en mission auprès du ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat

A.M.F. :

Daniel Hoeffel	Sénateur du Bas-Rhin, Vice-Président A.M.F.
Jean-Paul Delevoye	Sénateur du Pas-de-Calais, Président A.M.F.

A.P.V.F. :

Martin Malvy, Président de la Région Midi-Pyrénées, Président A.P.V.F.

AUTRES ORGANISMES ET PERSONNALITES QUALIFIEES

Banque de France

Hervé Quéva	adjoint au secrétaire général.
Raymond Venet	directeur du réseau
Jean-Luc Vatin	direction du réseau

Caisse Nationale d'Allocations Familiales

M. Le Masson	directeur de l'animation du réseau
M. Caizzi	direction de l'animation du réseau – responsable du service qualité

Association pour la Fondation des Pays

Jean-Paul Meuret,	directeur du développement
-------------------	----------------------------