



Amélioration de la RELATION NUMÉRIQUE A L'USAGER

Rapport issu des travaux
du groupe «Experts Numériques»
réuni autour du député Franck Riester

remis à **Valérie Pécresse,**
Ministre du Budget, des Comptes publics
et de la Réforme de l'état

26 septembre 2011

ÉDITORIAL

La révision générale des politiques publiques (RGPP) est en passe de devenir une des réformes les plus emblématiques du quinquennat. L'ambition de bâtir une administration, qui soit à la fois moderne, innovante et performante pour ses usagers, constitue désormais un véritable enjeu de politique publique.

Dans cette entreprise, le numérique constitue assurément un allié de choix et de poids. Si notre administration est engagée depuis déjà une décennie dans un vaste mouvement de dématérialisation de ses démarches administratives, le mouvement s'est nettement accéléré depuis 2007. En 2010, le groupe des « Experts du Numérique » que je pilotais formulait 25 propositions d'action afin de structurer la stratégie numérique de l'administration. Nous avons alors identifié 3 axes prioritaires : fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration ; offrir davantage de services personnalisés ; donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et innover.

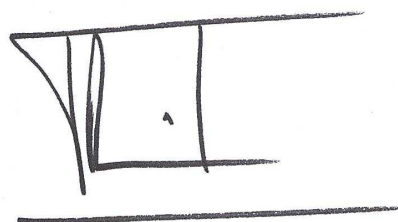
Sur la base de nos recommandations, des résultats tangibles ont depuis été obtenus, confirmant ce nouvel élan de l'administration en ligne. Ainsi, la simplification du paysage numérique de l'État devient une réalité, puisque la moitié des sites en ligne de l'administration auront été regroupés d'ici la fin de l'année 2011. De même, près de 80 % des démarches administratives pourront prochainement être effectuées sur Internet, dans une logique complémentaire à l'offre physique de service public. En outre, dans le cadre des travaux de la mission interministérielle « Etalab », la réutilisation gratuite et la plus large possible des données publiques de l'État sera effective en décembre prochain avec la création de la plateforme data.gouv.fr.

Cette ambition numérique n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus continu. C'est pourquoi, fort de la confiance renouvelée de la ministre de la Réforme de l'État, notre groupe de travail a accepté de réexaminer la stratégie numérique de l'État.

Je tiens à ce titre à remercier les « experts du numérique » pour leur investissement continu dans ce travail. Ce rapport formule ainsi 15 nouvelles propositions d'action, qui tirent toutes les conséquences des évolutions économiques, technologiques et sociétales. Il conviendra de les mettre en œuvre en priorité là où le retour sur investissement est démontré. En outre, dans une volonté de dialogue permanent entre l'administration et ses usagers, ces propositions pourraient être ouvertes au débat en ligne afin que tout un chacun puisse réagir.

Le numérique transforme le rapport entre l'administration et ses usagers. Plus qu'une évolution, c'est une véritable révolution qui ouvre de formidables perspectives. Poursuivons l'effort !

Franck Riester
Député de Seine-et-Marne
Maire de Coulommiers



Composition du groupe de travail

Franck RIESTER

Député de Seine-et-Marne
Maire de Coulommiers

Fabrice ANDRÉ

Directeur Qualité, RSE et Services Client d'Orange AMEA
Président de la Mission Nationale Relation Client

Arnaud BEAUFORT

Directeur général adjoint et directeur des services et réseaux de la Bibliothèque nationale de France

Benjamin BEJBAUM

Président de ArtDB.com
Co-fondateur de Dailymotion.com
Co-fondateur d'Iguane Studio

Yseulys COSTES

Co-fondatrice et PDG de la société 1000mercis
Élue « Femme Internet de l'année 2001 »

Philippe LEMOINE

PDG de LaSer
Président de la FING (Fondation Internet nouvelle génération)
Ancien membre de la CNIL
Président du comité « Économie numérique » du MEDEF

Henri de MAUBLANC

Coprésident et cofondateur de la société Aquarelle.com
Président-fondateur du groupe Clarisse
Ancien Président de l'ACSEL (1994/2008)

Rachel PICARD

Directrice générale déléguée de Thomas Cook Voyages
Lauréate en 2005 du trophée de l'Homme Marketing de l'Année décerné par Marketing Magazine

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	5
Les messages-clés.....	5
Les 15 nouvelles propositions	7
RAPPEL DE LA STRATEGIE D'AMELIORATION DE LA RELATION NUMERIQUE A L'USAGER	9
Les objectifs du rapport remis le 12 février 2010.....	9
Rappel des 25 propositions du rapport 2010.....	10
LE REGARD DES EXPERTS SUR L'ADMINISTRATION NUMERIQUE EN 2011	11
Ce qui a été fait : des résultats tangibles, sources d'une efficacité renforcée pour l'administration.....	11
Ce qui invite à poursuivre la mise en œuvre : des standards et exigences de qualité accrus, un fort besoin d'accompagnement.....	14
Ce qui a changé : une diffusion rapide de nouveaux usages numériques qui justifie de nouvelles actions	17
Le potentiel des médias sociaux pour améliorer la relation entre l'administration et ses usagers.....	17
La montée en puissance de l'Internet mobile	20
RECOMMANDATIONS DES EXPERTS	23
15 nouvelles propositions pour renforcer la stratégie du rapport 2010.....	23
Le détail des propositions	24
Axe 1 : Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover	25
1.1 Systématiser l'évaluation par les usagers des services en ligne	25
1.2 Exploiter le potentiel des médias sociaux pour améliorer la relation numérique à l'utilisateur	28
Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés	32
2.1 Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques	32
2.2 Compléter l'offre de services numériques en l'adaptant aux nouveaux usages de référence en France et à l'étranger	36
Axe 3 : Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration	37
3.1 Offrir un accès efficace à une panoplie complète et cohérente de services en ligne.....	37
3.2 Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles	39
ANNEXE	41
Référentiel de grands principes pour faciliter la prise de parole publique sur les médias sociaux	41





Synthèse

Les messages-clés

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

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

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

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

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

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

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

Pour ce qui est des enjeux :

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

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

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

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

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

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

Les 15 nouvelles propositions

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

Systématiser l'évaluation par les usagers des services en ligne

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

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

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

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

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

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

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

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

Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés

Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles

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



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

Les objectifs du rapport remis le 12 février 2010

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

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

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

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

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

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

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

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



Rappel des 25 propositions du rapport 2010

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

Plus de lisibilité

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

Plus de simplicité

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

Plus de cohérence

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

Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés

Réaliser entièrement en ligne ses démarches administratives

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

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

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

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

Évaluer

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

Innover

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



Le regard des experts sur l'administration numérique en 2011

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

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

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

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

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

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

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



Le développement de services en ligne et personnalisés a été accéléré

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

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

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

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

Une **première version de Service-public.fr adaptée à la consultation sur les terminaux mobiles** est disponible¹ et d'autres applications publiques mobiles se développent.

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

¹ <http://m.service-public.fr>



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce qui invite à poursuivre la mise en œuvre : des standards et exigences de qualité accrus, un fort besoin d'accompagnement

La stratégie d'amélioration de la relation numérique doit permettre à la fois d'aligner la France face aux progrès accomplis par les autres pays européens, de répondre à un niveau d'exigence toujours croissant à l'égard des services en ligne de manière générale et d'accompagner les personnes les moins habituées à utiliser les services en ligne.

Dans ce contexte, la stratégie et les recommandations présentées dans le rapport 2010 restent non seulement d'actualité mais rendent d'autant plus nécessaire d'en poursuivre et d'en accélérer la mise en œuvre.

Le progrès d'autres pays européens dans l'offre de services en ligne

Une étude comparative récente de l'Union européenne sur les services publics en ligne² a souligné un bon taux d'utilisation de l'administration électronique mais des marges de progrès pour la France :

- Le taux d'usage de l'e-administration par les particuliers est bien au-delà de la moyenne de l'UE (42 % des personnes entre 16 et 74 ans utilisent Internet pour interagir avec les services publics contre 28 % pour la moyenne européenne) mais il reste en deçà du seuil critique permettant de tirer l'entier bénéfice de l'automatisation dans nombre de cas.
- On observe une nette progression de l'offre de services publics en ligne en France mais qui demeure globalement moins rapide que dans le reste de l'Union européenne. Pour autant, la constitution de portails uniques faciles d'accès et orientés utilisateurs ouvre des perspectives, en particulier en matière d'offre de services personnalisés, la France ayant obtenu une note de 100 % pour la mise en place de son portail Service-public.fr/Mon.service-public.fr, sur 3 critères : facilité d'utilisation (Usability), conception orientée utilisateur (User-focused design) et approche « Guichet unique ».
- La disponibilité des services en ligne est satisfaisante, les services développés par la France sont accessibles en ligne à 85 % en moyenne, légèrement au-dessus de la moyenne européenne. Près des 4/5 des services publics de base identifiés par l'UE dans son benchmark annuel sur le développement de l'administration en ligne sont accessibles en ligne.³
- Le niveau de sophistication des services est globalement bon (94 %, ce qui situe la France dans la moyenne européenne supérieure). Néanmoins, l'ambition de franchir un cap et de rejoindre le groupe des pays les plus avancés suppose de poursuivre les efforts entrepris à ce jour afin de réduire les ruptures entre administrations et promouvoir des approches d'ensemble par événement de vie.

² Digitizing Public Services in Europe : putting ambition into action, 2010 Capgemini Benchmark Measurement

³ Op. cit., note 1



Les attentes croissantes et paradoxales des usagers

Les attentes des usagers sont en forte évolution, avec certains usages qui deviennent la norme. Généralement, les usagers attendent des délais de réponse de 24 à 48 heures sur les mèls envoyés des services du secteur privé ou que, tout au moins, les services concernés s'engagent et respectent les délais annoncés.

À l'instar du suivi de commandes associé au e-commerce, le suivi de l'avancement des démarches devient un élément d'information également très attendu de la part de l'administration.

Ces attentes des usagers deviennent également de plus en plus complexes et multiformes, exprimant parfois des besoins apparemment contradictoires.

Certains usagers souhaitent une relation entièrement dématérialisée (web, mèl...) tandis que d'autres sont partisans d'un contact physique réel.

Dans la sphère privée, on constate par exemple que :

- 51 % des clients préfèrent avoir accès à une offre sur Internet à tout moment avec des conseils simples⁴
- 40 % des clients préfèrent se déplacer en magasin pour bénéficier des conseils personnalisés d'un vendeur⁵

Certains usagers souhaitent une relation personnalisée tandis que d'autres sont profondément attachés au principe de confidentialité :

- 50 % des possesseurs de téléphone permettant la géolocalisation acceptent volontiers de l'utiliser et en sont même parfois très adeptes⁶
- Un tiers des personnes qui n'utilisent pas les services en ligne rejettent la géolocalisation pour en éviter une exploitation à des fins commerciales⁷

Selon le baromètre de Service-public.fr, 94 % des usagers veulent pouvoir gérer leurs démarches administratives en ligne et 93 % veulent pouvoir contacter l'administration par messagerie, ce qui souligne la nécessité de combiner services dématérialisés et contact humain, quel qu'en soit le canal.

L'accompagnement des personnes peu familières avec les services numériques reste indispensable pour éviter le risque d'un fossé numérique

D'après l'étude du Centre d'analyse stratégique sur le fossé numérique⁸, il y aurait, non pas un, mais trois fossés numériques : un fossé générationnel (exclusion des seniors), un fossé social (exclusion sociale des personnes à bas revenus), un fossé culturel (fossé lié à l'éducation).

Avec seulement 19 % de ses plus de 65 ans utilisant Internet, la France est, avec la Corée, le pays où le fossé numérique générationnel est le plus important parmi les pays étudiés dans l'étude CAS-BearingPoint sur le fossé numérique. Les seniors en France paraissent plus isolés que dans certains pays, qui ont mieux préparé la population à l'utilisation

⁴ Podium de La Relation Client 2011 - BearingPoint

⁵ Op.cité

⁶ Op. cité

⁷ Op. cité

⁸ Etude Fossé Numérique réalisée conjointement par le CAS (Centre d'Analyse Stratégique) et le cabinet BearingPoint - 2010



d'Internet (développement des centres d'apprentissage, adaptation des ordinateurs fournis...).

Environ 40 % des individus appartenant à la première tranche de revenus n'ont jamais utilisé un ordinateur ou Internet, contre moins de 10 % pour les revenus les plus élevés.⁹

Un Français avec un diplôme « inférieur au baccalauréat » a une probabilité huit fois plus importante de ne jamais avoir utilisé un ordinateur.¹⁰

En 2010, seulement 71 % de la population française dispose d'une connexion à Internet à domicile, malgré un objectif fixé à 80 %¹¹.

Les services publics en ligne constituent souvent pour certaines personnes une motivation pour utiliser des technologies numériques (solution « gagnant-gagnant » pour l'administration et l'utilisateur, qu'il soit particulier ou professionnel)

- Le nombre de personnes effectuant des démarches administratives et fiscales sur Internet a quasiment doublé en cinq ans, passant de 12 millions en 2005 à 23 millions en 2010 (22 % de la population il y a cinq ans, contre 43 % aujourd'hui)¹².
- 77 % des sociétés ayant accès à l'Internet utilisent l'e-administration dans leurs relations avec les autorités publiques.¹³

Certains usagers ont besoin d'un accompagnement humain et de la réassurance dans la réalisation des démarches en ligne et/ou dans l'apprentissage des outils bureautiques.

Il s'agit de prendre en compte l'existence de ces fossés numériques, en menant les actions visant à les résorber, tout en répondant aux exigences des internautes.

⁹ Op. cité

¹⁰ Op. cité

¹¹ Groupe de réflexion Renaissance numérique – Rapport Assemblée Nationale – révolution numérique (P 266)

¹² Étude réalisée par le CREDOC pour le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP), « Diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française », 2010

¹³ Bruno Mura, L'Internet haut débit se généralise dans les entreprises, Insee Première N°1323, novembre 2010



Ce qui a changé : une diffusion rapide de nouveaux usages numériques qui justifie de nouvelles actions

Le potentiel des médias sociaux pour améliorer la relation entre l'administration et ses usagers

Depuis plusieurs années, on constate un **niveau d'utilisation très élevé et en forte croissance des médias sociaux** :

- Plus du tiers de la population française (de plus de 12 ans) est inscrit sur un réseau social (36 % des Français contre 23 % l'année précédente ; cette proportion s'élève à 77 % pour les 12-17 ans)¹⁴
- 1,5 million d'entreprises sont présentes sur Facebook¹⁵
- On dénombre 20 millions d'utilisateurs français sur Facebook (et 500 millions dans le monde, en 2010)¹⁶
- 63 % des internautes français connaissent Twitter en janvier 2010 contre 30 % en juin 2009¹⁷

L'administration est déjà très présente sur les médias sociaux en ce qui concerne **la communication politique et les débats publics** (ou e-démocratie). On dénombre, par exemple, plus de 40 pages de l'administration centrale sur Facebook.

Ces deux premières dimensions, déjà largement investies par la sphère politique et les réseaux de communication des administrations, répondent à des logiques propres qui ne sont pas directement abordées dans ce rapport, à l'exception de **la communication sur de nouveaux services en ligne, ou l'organisation de débat public autour de l'innovation**.

Fondés sur des logiques participatives, collaboratives, les médias sociaux interrogent principalement **le nouveau modèle de relation de service** à mettre en place entre émetteurs institutionnels, quels qu'ils soient, et leurs publics.

De plus en plus, les entreprises utilisent les médias sociaux pour créer une nouvelle relation numérique avec leurs clients, en développant l'écoute des clients, en favorisant l'innovation et la co-crédation à travers la mise en place de plateforme de suggestions, en diversifiant les modes de communication auxquels le client contribue activement.

Acheteurs, prescripteurs, amis, collègues, influenceurs, spectateurs, éleeteurs, élus, contribuables, usagers... tous les statuts de l'individu peuvent s'y trouver à tour de rôle et en même temps représentés et sollicités, ce qui rend particulièrement perméables les sphères privée et publique, ainsi que les pratiques qui y sont associées.

En ce qui concerne les attentes à l'égard des services publics, elles sont aujourd'hui perceptibles et **les initiatives se multiplient ici et là au sein des administrations, pour identifier les besoins et assurer une présence institutionnelle avant tout**.

À titre d'exemple, des enquêtes menées sur Twitter entre autres à partir de mots-clés correspondant à des services proposés par Mon.service-public.fr (changement d'adresse, carte d'identité, passeport, listes électorales, démarches), montrent **qu'aucune orientation, aucun lien vers les démarches en ligne disponibles ne sont proposés sur ce type de réseaux**.

¹⁴ Op. cit., note 11

¹⁵ www.facebook.com, chiffres 2010

¹⁶ Dominique Cardon, op. cit., p. 54.

¹⁷ Observatoire IFOP des réseaux sociaux, chiffres 2010



Les **forums d'échange ou les communautés d'entre-aide**, quant à eux, sont très souvent le lieu de questionnements à l'égard de droits, de démarches à effectuer ou de sollicitations indirectes des pouvoirs publics.

La tendance actuelle à rechercher une information en priorité auprès de ses pairs, dans le cadre des médias sociaux, malgré la présence de sources officielles, reflète le besoin des citoyens, usagers de l'administration, de davantage de contacts humains, d'une plus grande proximité avec son interlocuteur et d'un partage d'expériences, ressentis comme gages d'une plus grande neutralité.

Cependant, des sites tels que **Commentcamarche.net** et **Yahoo Questions/réponses** sont parmi les tout premiers affluents du portail **Service-public.fr**, ce qui tend à montrer que ces échanges de pairs à pairs constituent également un moyen de s'orienter vers une source d'information officielle.

Cet état de fait invite les administrations à **étudier les opportunités pour améliorer la relation à l'utilisateur par ces canaux**.

Ces médias peuvent servir les intérêts de nombreux usagers internautes, dans une approche plus qualitative de la prise en compte de leurs attentes, en permettant de **rendre publiques des réponses généralement apportées individuellement**.

En s'appuyant sur leur caractère très fortement auto-segmenté, les médias sociaux fournissent alors **un accès privilégié à certaines catégories de population** : par type de population ; selon l'audience ; les sujets d'intérêt ; le niveau d'expertise ; la « vocation » du média, i.e. discussion, partage, réseautage, divertissement, etc. ; le type d'espace – purement virtuels ou en lien avec des communautés sociales « réelles », etc.

Le média social, un sujet complexe et protéiforme et des enjeux sensibles pour les pouvoirs publics

Cependant, l'intervention dans les médias sociaux est complexe pour l'administration et peut rapidement devenir protéiforme selon les communautés ciblées, les canaux, les objectifs.

Si, de manière générale, ils constituent une véritable « agora », accessible potentiellement à tous, aucun de ces médias ne peut toutefois bénéficier d'une représentativité sociale suffisante au sens des pouvoirs publics.

Ceci pose alors la question de l'égalité de traitement due à l'ensemble des usagers et doit conduire à **ne pas survaloriser leur pertinence par rapport à l'ensemble des interactions entre usagers et administrations**.

Par ailleurs, **les enjeux de la prise de parole publique** sont susceptibles de bouleverser la position d'un émetteur public.

Si l'enjeu **d'image** est essentiel sur les médias sociaux, car vecteur de modernité, en lien avec les usages de son époque, les risques assujettis à l'engagement officiel des pouvoirs publics sur des sujets parfois sensibles sont à considérer avec la plus grande attention.

Un deuxième enjeu pour les administrations consiste à relever le défi d'une plus grande **proximité** : le canal numérique permet une posture nouvelle, à l'appui d'échanges réels, interpersonnels mais doit rester cohérent avec la relation de service qui s'établit avec les autres canaux, y compris au guichet.

Avec les médias sociaux, la **réactivité** devient un enjeu tout à fait particulier, lié à la dimension « conversationnelle » de ces médias qui entraîne un « devoir de réponse » allant de quelques jours à quelques minutes selon le canal utilisé.

En définitive, pour l'administration, **l'enjeu principal s'avère avant tout organisationnel voire managérial**. Assurer une présence des administrations sur ces médias revient à organiser la rencontre des comportements « horizontaux » et

communautaires à l'œuvre sur les médias sociaux et le fonctionnement « vertical » et hiérarchique des administrations.

Toutes ces spécificités impliquent qu'un investissement public doit être justifié par une contribution réelle à la qualité de service pour les usagers dans une approche sur les médias sociaux particulièrement :

- **fondée**, sur les attentes et besoins exprimés des usagers et sur une réelle capacité à traiter de nouveaux échanges dans les modalités imposées par ces médias,
- **cohérente**, à l'égard des valeurs d'égalité de traitement des citoyens et avec le fonctionnement et la culture des services publics,
- **responsable**, face à l'investissement public qu'une présence sur ces médias peut entraîner et équilibrée au regard des besoins toujours nécessaires sur les autres canaux d'interaction.

Il s'agit effectivement tout à la fois de :

- **capter et comprendre les attentes des usagers exprimés sur les médias sociaux**
 - o Identifier les échanges des usagers dans les médias sociaux pouvant être sources d'amélioration du service rendu,
 - o Ne pas préjuger des attentes des citoyens quant aux services à proposer mais partir des usages et adapter sa stratégie aux comportements observés, dans une démarche pragmatique,
- **s'adapter aux usages en œuvre sur les médias sociaux :**
 - o Adopter un langage courant, interagir régulièrement et avec la réactivité induite par ces médias, entretenir la « conversation », ne plus communiquer sur un mode unidirectionnel,
 - o Être en mesure d'accepter l'échec et reconnaître la valeur publique apportée là où elle est manifeste,
- **maintenir l'image d'un service public responsable**
 - o Ne pas galvauder la parole des pouvoirs publics mais rendre visible et distincte la présence officielle des administrations sur les réseaux sociaux,
 - o S'assurer de la conformité déontologique et juridique des échanges, de l'opposabilité de l'information écrite délivrée par une administration via ce canal,
- **répondre de manière organisée ou être préparé aux différentes sollicitations spontanées et directes dont les pouvoirs publics peuvent faire l'objet¹⁸ :**
 - o demande d'information, générale ou personnalisée,
 - o demande d'orientation, sur Internet ou vers le bon contact administratif, physique, téléphonique,
 - o réclamation, critique, récrimination,

¹⁸ De premières réflexions sur les grands principes permettant de faciliter la prise de parole publique sont présentées en annexe du présent rapport.



- o suggestion d'amélioration du service,
- o promotion d'une initiative citoyenne créatrice de valeur publique...

La montée en puissance de l'Internet mobile

L'augmentation du taux d'équipement en Internet mobile s'est affirmée comme une tendance sociétale majeure.

Un nombre croissant de personnes accèdent à l'Internet mobile via des « smartphones ». L'appétence concerne toutes les tranches de la population, génération Y en tête, et le mouvement observé en France s'inscrit dans un mouvement global :

- Un possesseur de mobile sur 2 dispose d'un abonnement permettant de se connecter à l'Internet mobile. Plus d'un possesseur sur 3 se connecte au moins une fois par semaine à Internet via son mobile ; cette part de la population a augmenté de 60 % entre 2010 et 2011¹⁹
- À ce jour, 46,2 % du parc Internet mobile français sont maintenant composés de « smartphones », l'équivalent de 27,8 millions de terminaux²⁰
- Au niveau mondial, si 80 % des consommateurs ont utilisé leur ordinateur pour accéder au web dans les 7 derniers jours, ce pourcentage s'élève à 60 % pour les connexions mobiles.²¹

Le téléphone mobile est à considérer comme un mode d'accès croissant à Internet et constitue de plus en plus le **moyen privilégié de relation de l'utilisateur avec son environnement proche**, qu'il s'agisse de ses connaissances ou contacts sur les réseaux sociaux, de ses fournisseurs ou de l'administration.

Ce rapport de proximité ouvre un nouvel espace de dialogue où l'utilisateur est enclin à évaluer et apporter ses commentaires sur un service partout et à tout instant, d'autant plus que le mobile devient un « outil passe-temps »²².

Prenant acte de cette évolution, le secteur privé, et en premier lieu les opérateurs de téléphonie mobile, ont très vite exploité le potentiel marketing du canal mobile Internet pour nourrir la croissance du m-commerce en associant les usagers à l'élaboration de leur offre de service.

- Le « m-commerce » s'est accru de 86 % entre 2010 et 2011²³.
- 57% des entreprises françaises estiment que les services accessibles sur mobile constituent les débouchés les plus porteurs en 2011.²⁴

Les abonnements de téléphonie mobile dépassant ceux d'Internet, **les services publics sur mobile sont susceptibles d'atteindre un plus grand nombre d'utilisateurs et répondent aux besoins d'inclusion numérique et d'accompagnement personnalisé des usagers**.²⁵ En témoigne la forte utilisation du m-gouvernement dans les pays émergents.

¹⁹ GroupM, SFR Regie, Observatoire de l'Internet Mobile, 3^e édition

²⁰ <http://www.actutic.com/2011/02/des-statistiques-revelatrices-sur-la-situation-de-la-telephonie-mobile-en-france>

²¹ Google and the Mobile Marketing Association Survey, <http://www.digby.com/mobile-industry-resources/mobile-industry-statistics/>

²² Fond européen de développement, Mobi-solutions, Mobile Government : 2010 and beyond, janv. 2010

²³ Appcelerator and IDC as reported by Mobile Commerce Daily

²⁴ Emarketer, <http://www.digby.com/mobile-industry-resources/mobile-industry-statistics/>

²⁵ Fond européen de développement, Mobi-solutions, Mobile Government : 2010 and beyond, janv. 2010

En effet :

- Il est plus facile, pratique, en particulier dans les ruralités éloignées, et moins coûteux, de s'acheter un téléphone mobile de type « smartphone » plutôt qu'un ordinateur.
- Les messages textes conviennent aux sourds mais les messages vocaux sont plus adaptés aux aveugles.
- Seul le propriétaire d'un mobile sera touché par l'information reçue sur ce dernier alors que celle consultée sur ordinateur peut être éventuellement partagée.

L'Internet mobile et la mise en place de plateformes SMS permettent de **prolonger l'offre de services en ligne existante et de proposer de nouveaux services en ligne à forte valeur ajoutée aux usagers**, s'appuyant en particulier sur la géolocalisation :

- Les usagers sont déjà habitués dans le secteur privé à se servir de leur mobile pour des services qui s'apparentent aux services publics en ligne. En ce sens, l'Internet mobile conforte les investissements consentis dans l'e-gouvernement : en 2010, dans les principaux pays de l'OCDE, 62 % des consommateurs utilisent leur « smartphone » pour chercher une direction ou un point de vente, 38 % pour vérifier le statut de leur dossier et 32 % pour consulter des études sur les produits proposés²⁶.
- En outre, des prestations de service public émergent progressivement selon une logique allant au-delà de la simple mise à disposition de données brutes, en croisant des données géographiques dormantes avec d'autres données. Le résultat pour l'utilisateur est une information plus rapide, complète, lisible et synthétique, qui peut prendre la forme de cartographies.
- Les retours d'expérience des pays les plus avancés dans le m-gouvernement (Singapour, États-Unis, Royaume-Uni, Estonie...) révèlent que les plateformes SMS assurent une transmission rapide et proactive des informations aux usagers et permettent de construire des parcours cohérents, notamment dans les domaines de la santé, de l'agriculture, de l'éducation, des urgences et des impôts²⁷.

Les services proposés sur Internet mobile offrent ainsi une réelle opportunité de diminuer les aspects géographiques et démographiques du fossé numérique. C'est d'ailleurs pour cela que l'initiative « Proxima mobile »²⁸, visant à favoriser le développement des services mobiles d'intérêt général, a été lancée en 2010.

²⁶ Etude IDC, <http://www.digby.com/mobile-industry-resources/mobile-industry-statistics/>

²⁷ Fond européen de développement, Mobi-solutions, Mobile Government : 2010 and beyond, janv. 2010

²⁸ <http://www.proximamobile.fr/>





Recommandations des experts

15 nouvelles propositions pour renforcer la stratégie du rapport 2010

Après avoir fait le constat que la mise en œuvre des 10 mesures jugées prioritaires pour 2010 doit être poursuivie, les experts ont formulé 15 propositions qui renforcent et nourrissent les axes stratégiques du précédent rapport, à l'appui de nouveaux objectifs.

Axes stratégiques	Objectifs
Axe 1 Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover	1 <i>Systematiser l'évaluation par les usagers des services en ligne</i>
	2 <i>Exploiter le potentiel des medias sociaux pour améliorer la relation numérique à l'utilisateur</i>
Axe 2 Offrir plus de services personnalisés	1 <i>Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques</i>
	2 <i>Compléter l'offre de services numériques en l'adaptant aux nouveaux usages de référence en France et à l'étranger</i>
Axe 3 Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration	1 <i>Offrir un accès efficace à une panoplie complète et cohérente de services en ligne</i>
	2 <i>Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles</i>

Ce rapport indique dans le chapitre ci-après le détail des propositions recommandées par les experts pour répondre aux objectifs identifiés.

Le détail des propositions

Axe 1 : Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover	25
1.1 Systématiser l'évaluation par les usagers des services en ligne	25
1.2 Exploiter le potentiel des médias sociaux pour améliorer la relation numérique à l'utilisateur	28
 Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés	 32
2.1 Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques.....	32
2.2 Compléter l'offre de services numériques en l'adaptant aux nouveaux usages de référence en France et à l'étranger	36
 Axe 3 : Fournir un accès lisible, simple et cohérent pour les services en ligne de l'administration.....	 37
3.1 Offrir un accès efficace à une panoplie complète et cohérente de services en ligne	37
3.2 Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles	39
Référentiel de grands principes pour faciliter la prise de parole publique sur les médias sociaux.....	41



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

1.1 Systématiser l'évaluation par les usagers des services en ligne

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - Exploiter les retours usagers afin d'améliorer la qualité des services en ligne proposés
 - Accompagner l'utilisateur des services en ligne
- Bénéfices usagers :
 - Possibilité de disposer d'un moyen simple de formuler toute suggestion au moment où elle se présente
 - Contribution à la simplification des procédures et à l'amélioration de la qualité des services en ligne

Situation actuelle

- Sur le portail Service-public.fr/Mon.service-public.fr, il est possible à tout moment de cliquer sur un bouton « Contactez-nous » ou « Avis et suggestions » pour une demande d'assistance par mël car le service support est unique et assuré par la DILA
- Un service d'« e-réclamation » est proposé sur Mon.service-public.fr afin de faciliter l'accès au dépôt d'une réclamation par un usager.
- Cependant, il n'existe pas de dispositif permettant à l'utilisateur, sur chaque écran de tout service en ligne public de signaler une difficulté rencontrée et d'en assurer la prise en compte.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Royaume-Uni - JobcentrePlus : sur chaque page de ce site dédié aux chercheurs d'emplois, l'utilisateur trouve en bas de page, un questionnaire de satisfaction composé d'une question et d'un champ « commentaires »
- Le rapport franco-canadien « Bonnes pratiques de la communication écrite dans les démarches en ligne » (2011) souligne la nécessité d'aller au-devant des besoins de l'utilisateur et d'établir une relation de confiance, en mettant à disposition des espaces de parole pour rectification/vérification.

Solution proposée

- Positionner sur chaque fenêtre ou page Internet, d'une démarche en ligne, un moyen simple pour l'utilisateur, à l'aide d'un bouton dédié (et d'un seul clic de l'utilisateur), de :
 - Signaler une difficulté de compréhension (sur l'éditorial, l'ergonomie) ou un dysfonctionnement rencontrés au cours d'une des étapes de la démarche en ligne
 - Soumettre une suggestion d'amélioration au sein d'un dispositif homogène et mutualisé au sein de l'administration

Estimation, cible et échéance

- Estimation : gains en temps agent liés à l'usage accru du canal Internet et au suivi des utilisateurs internautes (ex. : au cours d'une démarche, réduction de 33 % du risque de perte client par Telecom Italia grâce à l'utilisation d'un dispositif intégré favorisant la fidélité des utilisateurs fondé sur l'analyse de leur satisfaction²⁹)
- 1^{er} semestre 2012 : identifier les services en ligne prioritaires ; concevoir et élaborer les solutions techniques envisageables pour les services concernés
- 2^e semestre 2012 : mettre en œuvre progressivement la solution pour les démarches prioritaires

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Rendre visible, pour les utilisateurs, la prise en compte de leurs remarques en étant transparent sur le calendrier de mise en œuvre prévisible

²⁹ <http://www.oracle.com>

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - Inscrire les administrations dans une démarche d'amélioration continue et proactive des services en ligne à moindre coût
 - Appuyer la démarche d'amélioration accueil portée par les agents en contact du public
 - Tenir compte des nouveaux usages numériques et des taux d'équipements marqués par une utilisation croissante des applications mobile
- Bénéfices usagers :
 - Amélioration de la qualité des services aux guichets et des services en ligne
 - Possibilité d'exprimer son avis sur une démarche administrative spécifique

Situation actuelle

- Dans le cadre de la mise en œuvre de la proposition 20 du rapport Riester 2010 « Proposer à l'utilisateur après chaque contact avec l'administration d'évaluer le service rendu en ligne », des questionnaires d'évaluation de la qualité du contenu et de l'ergonomie d'un site, après navigation seront déployés sur les sites publics conservés.
- Néanmoins, à ce jour, peu de dispositifs permettent à l'utilisateur d'évaluer une démarche administrative qu'il vient d'accomplir au guichet.
- En France, dans la sphère privée, les sondages d'évaluation « à chaud » en ligne et sur mobile, sont de plus en plus utilisés dans le but dans un premier temps d'évaluer le service rendu/la prestation offerte/l'accueil fourni et dans un second temps, d'en améliorer la performance.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Italie : inspirée de l'initiative anglaise GovMetric, l'administration italienne a mis en place depuis 2009 l'initiative « Show your Face »³⁰ dans plus de 1 000 guichets. Elle permet à l'utilisateur, après une démarche administrative effectuée au guichet, par téléphone, ou en ligne, d'évaluer la qualité du service reçu à l'aide d'un émoticône coloré.
- Exemples d'utilisation de sondages « à chaud » dans le privé :
 - Envoi d'un sondage « à chaud » (et « à froid ») par mël aux salariés le lendemain de leur participation à une formation
 - Envoi, par les opérateurs de téléphonie, d'un sondage par mël ou mobile, aux personnes qui viennent juste d'avoir un entretien avec un téléconseiller

Solution proposée

- Développer et proposer sur téléphone mobile et en ligne, à la fin d'une démarche administrative réalisée par l'utilisateur au guichet, une enquête de satisfaction rapide visant à recueillir la perception de l'utilisateur sur la démarche qu'il vient d'effectuer (niveau de satisfaction, qualité et efficacité perçues...)

Estimation, cible et échéance

- Estimation : gains liés la démarche d'amélioration continue (dans les préfectures, la démarche d'évaluation et amélioration participative des processus d'accueil a permis d'améliorer la productivité de la délivrance des passeports biométriques de 10 à 40 %)³¹
- 1^{er} semestre 2012 : concevoir et développer l'application ; identifier les démarches prioritaires à évaluer
- 2^e semestre 2012 : mettre en œuvre progressivement la solution

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Accompagner les agents afin qu'ils appréhendent positivement l'évaluation régulière de leur prestation d'accueil
- Communiquer auprès des usagers afin qu'ils s'impliquent dans la démarche d'amélioration continue
- Veiller à mettre en place un dispositif rapide et simple d'évaluation pour éviter toute perte de temps par l'utilisateur

³⁰ Show your face – assess your public administration using emoticons.

³¹ Ministère de l'intérieur

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Harmoniser la qualité de service pour l'ensemble des services publics en ligne
 - o Optimiser les investissements numériques engagés en s'appuyant sur l'analyse des besoins usagers
- Bénéfices usagers :
 - o Offre de services correspondant mieux aux besoins des usagers car issus d'une démarche de « co-crédation »
 - o Implication dans toutes les étapes du développement d'un service en ligne

Situation actuelle

- La sphère publique a mis en place des dispositifs d'écoute usager destinés à tester de nouveaux services :
 - o Le site www.service-public.fr effectue chaque année une enquête de satisfaction globale de son site, mais il n'existe pas de laboratoire de test dédié aux nouveaux services en ligne.
 - o La DGME et la DGFiP ont mis en place des dispositifs d'écoute dans les phases amont de conception des services.
- En règle générale, ces pratiques sont surtout présentes au sein des entreprises tournées vers l'innovation. C'est le cas par exemple des opérateurs de téléphonie.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Orange : la plateforme Dream Orange présente des informations pour découvrir les usages et services innovants, ainsi qu'un espace dédié aux bêta-tests.
- L'Atelier SFR³² : site web et mobile qui donne la parole aux internautes sur les nouveaux concepts de services et de produits pour co-construire avec eux les innovations qui répondent le mieux à leurs besoins.
- La Fabrique RATP³³ offre l'opportunité à tout internaute de tester des produits et services avant leur lancement, participer à des événements exclusifs, donner leur opinion sur les futures innovations.
- Suisse³⁴ : un atelier de tests des nouveaux services a été mis en place par l'administration. Ouvert à tout usager, il est accessible sans mot de passe ni login (<https://www.kmuadmin.ch>)

Solution proposée

- Ouvrir à l'usager l'accès à un laboratoire de test et d'évaluation continue des services en ligne où il peut tester, proposer, critiquer, améliorer, approuver tous les services en ligne nouvellement conçus par les administrations ou nécessitant une évolution
- Définir une méthodologie robuste de conduite d'atelier afin d'optimiser les résultats de la démarche

Estimation, cible & échéance

- Estimation : rentabilisation de l'investissement consenti pour la mise en place d'un service en ligne
- 1^{er} semestre 2012 : Conduire les premiers ateliers

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- S'appuyer sur le panel usager mis en place par la DGME
- Mettre en place un dispositif mutualisé permettant d'assurer une réelle prise en compte des propositions des usagers pour l'ensemble des administrations proposant des services en ligne
- Sensibiliser les agents chargés du développement du service afin qu'ils intègrent les consultations usagers dans leur plan de travail

³² <http://atelier.sfr.fr>

³³ <http://www.lafabriqueratp.fr/>

³⁴ Op. cit., note 1

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

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Être à l'écoute des usagers et démontrer la capacité du service public à s'adapter à leurs usages
 - o Exploiter le potentiel des communautés existantes pour améliorer la qualité de service rendu
 - o S'assurer de la pertinence de l'action des administrations sur les médias sociaux
- Bénéfices usagers :
 - o Possibilité de dialoguer avec l'administration dans une relation de plus grande proximité

Situation actuelle

- De nombreuses administrations ont lancé des initiatives en lien avec les médias sociaux pour donner la parole aux usagers et évaluer la qualité des services offerts.
- Néanmoins, peu de questionnaires de satisfaction sont placés sur les médias sociaux, alors que 4 millions d'internautes français passent au moins une heure chaque jour sur Facebook.³⁵
- La mesure du retour sur investissement dans le domaine des médias sociaux est un sujet complexe, d'autant plus que les indicateurs ne sont pas standardisés. Néanmoins, il existe des méthodes d'analyse des usages et comportements des usagers sur les médias sociaux tels que la « social media analytics »³⁶.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Démarches mises en place dans le service public afin d'améliorer et optimiser la qualité de service :
 - o RU - Facebook est utilisé pour recueillir les avis des citoyens sur la réduction des coûts³⁷
 - o La Bibliothèque nationale de France se sert de Facebook pour « écouter » les utilisateurs
- Exemples d'indicateurs de mesure de l'impact de la présence d'une entité sur les médias sociaux
 - o Indicateurs ROI de General Motors³⁸ : nombre de « J'aime » sur les pages de la marque ; nombre de personnes qui savent ce qu'elles veulent grâce au service (gain de temps agent)...
 - o Indicateurs de suivi du guide d'usage des médias sociaux³⁹ australien : temps passé sur le site, fréquence, nombre d'idées pour de nouveaux services...

Solution proposée

- Établir un dispositif de veille active sur les médias sociaux pour recueillir les attentes des usagers :
 - o Analyser les mots-clés employés dans les forums d'échange afin d'identifier les attentes usagers
 - o Intervenir de manière visible dans les débats dans le but d'améliorer la qualité de service
- Proposer aux administrations une méthode commune de mesure de l'impact de leur présence sur les médias sociaux s'appuyant sur des indicateurs précis et permettant d'orienter leur action sur le web

Estimation, cible & échéance

- Estimation : rentabilisation des investissements, baisse des coûts des campagnes de sensibilisation ; développement de l'usage des services en ligne via un meilleur référencement des sites public⁴⁰
- 1^{er} semestre 2012 : réaliser un premier rapport global analysant l'état des lieux de la présence des administrations sur les médias sociaux et mise en place du dispositif de veille (cellules de veille, méthodologie de mesure)
- 2^e semestre 2012 : assurer la montée en puissance progressive des cellules de veille

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- S'appuyer sur les retours d'expérience des community managers et des experts contributeurs
- Réviser régulièrement les critères de mesure d'impact afin de s'adapter aux évolutions des tendances sur le net

³⁵ <http://guide-facebook.fr/>

³⁶ <http://www.mediassociaux.fr/2010/05/05/3-approches-differentes-des-social-media-analytics/>

³⁷ <http://www.telegraph.co.uk/technology/facebook/7881378/Government-to-use-Facebook-for-ideas-on-cuts.html>

³⁸ <http://www.marketingroiordie.com/2011/07/24/what-gm-teaches-us-about-social-media-roi/>

³⁹ Australia – Social Média Guidelines (appendix F)

⁴⁰ <http://fr.mashable.com/2011/09/08/du-concret-sur-le-roi-des-medias-sociaux/>

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Définir une stratégie de présence de l'administration sur les médias sociaux fondée sur les attentes des usagers, cohérente avec celle des autres canaux d'interaction et responsable sur le plan de la prise de parole officielle et des investissements afférents
- Bénéfices usagers :
 - o Mise à disposition d'espaces de dialogue avec les administrations
 - o Établissement d'une relation de proximité avec l'administration
 - o Qualité des réponses obtenues fondées sur une organisation dédiée et coordonnée des administrations

Situation actuelle

- Un partenariat avec Yahoo Questions/Réponses ! et Commentcamarche.net a été mis en œuvre à la suite du rapport Riester 2010 dans le cadre de la proposition 23 : « Créer une communauté d'entraide sur le modèle de commentcamarche.net pour et par les usagers »
- Le service public utilise largement les médias sociaux comme canal de communication : la plupart des ministères sont sur les grands réseaux sociaux. Ameli.fr et la CNAF sont sur Facebook ; le recours à Twitter est expérimenté pour appuyer la gestion applicative de MSP.
- De nombreuses communautés de tailles variées se créent, hors de la sphère publique, portées par de véritables expertises citoyennes sur des sujets complexes, pour lesquels l'action des pouvoirs publics est primordiale (santé, handicap, services à la personne, éducation, emploi et culture) mais reste parfois insuffisamment coordonnée.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- L'ANSP (Agence Nationale des Services à la Personne) fédère une communauté de plus de 10 000 membres à travers son forum « Place Publik »⁴¹
- Dys moi : groupe sur Facebook regroupant des parents d'enfants atteints de dysphasie pour créer une chaîne de solidarité et mettre en commun les informations et les expériences
- Pays-Bas – Digitale Pioniers : soutien des initiatives sociales innovantes ayant pour vocation le renforcement de la fonction sociale et éducative des nouveaux médias via un système d'appel à projet

Solution proposée

- Sélectionner et lancer 5 projets pilotes dans les domaines les plus pertinents au regard des attentes des usagers : santé, services à la personne, éducation, emploi, culture
- Dans le cadre de chacun des projets pilotes, accompagner les administrations afin qu'elles participent aux communautés existantes et organisent une veille de manière pertinente et coordonnée

Estimation, cible & échéance

- Estimation : mobilisation d'un chef de projet par thématique
- 1^{er} semestre 2012 : identifier les 5 projets pertinents et réaliser une étude de faisabilité
- 2^e semestre 2012 : mettre en œuvre les projets

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- S'appuyer sur les retours d'expérience des community managers et les experts mobilisables pour intervenir sur les médias sociaux
- Cibler les projets et mettre en place un dispositif de suivi des projets afin de favoriser l'essaimage des bonnes pratiques identifiées dans le cadre des 5 projets et d'assurer l'utilisation efficiente des investissements engagés

⁴¹ <http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/>

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Faciliter et légitimer la prise de parole des agents sur les médias sociaux
 - o Valoriser les espaces numériques d'échanges où l'administration est organisée pour contribuer de manière officielle aux débats
- Bénéfices usagers :
 - o Administrations organisées et formées pour interagir avec les usagers sur les médias sociaux
 - o Participation plus efficace des agents sur les médias sociaux
 - o Garantie d'obtenir des informations fiables sur les médias sociaux

Situation actuelle

- 18,7 % des salariés du public déclarent être encadrés par des règles/guide de l'usage des médias sociaux.⁴²
- Il n'existe pas de labellisation ni de référencement exhaustif des espaces publics d'échange sur le net.
- Le service public utilise largement les médias sociaux comme canal de communication. Néanmoins, les administrations sont globalement peu organisées pour interagir, sur l'ensemble de leurs sujets, avec les usagers sur les médias sociaux. Les situations sont très variées (aucune stratégie d'intervention préétablie ; intervention à titre expérimental ; usage avancé de l'outil Social Analytics...)

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- En annexe figurent les principes rencontrés dans la plupart des chartes destinées à guider la prise de parole des agents sur les médias sociaux, amenés à être déclinés selon les spécificités de chaque administration.
- Intel⁴³ : outre la construction d'une charte guidant ses collaborateurs dans l'utilisation des médias sociaux, Intel a mis en place un dispositif étoffé d'accompagnement : sessions de formations en ligne ; « centre d'excellence Médias sociaux » ; hotline « social.media@intel.com » que chaque collaborateur peut solliciter à tout moment pour bénéficier d'une aide lorsqu'il intervient sur un média.

Solution proposée

- Concevoir un référentiel d'utilisation des médias sociaux pour la prise de parole de tout agent public
- Décliner ce référentiel afin d'y intégrer les éléments spécifiques à chaque administration
- Mettre en place, dans les administrations concernées, une organisation dédiée aux médias sociaux :
 - o Réseaux de gestionnaires des médias sociaux (« community managers ») et d'experts
 - o Circuit décisionnel adapté répondant aux exigences de réactivité et de gestion de crise
 - o Moyens de sensibilisation et formation des agents aux médias sociaux
- Définir des critères de labellisation attestant de la qualité de la présence d'une administration, de son organisation et des contributions de ses agents sur un média social (mise en place d'une organisation dédiée, qualité de l'information au regard des attentes usagers, efficacité de réponses...)
- Présenter sur un portail unique existant les lieux d'échange labellisés

Estimation, cible & échéance

- Estimation : gain en termes d'image pour l'administration ; investissement dépendant selon le nombre d'agents dédiés aux médias sociaux à former
- 1^{er} semestre 2012 : élaborer la charte ; définir le dispositif de labellisation
- 2^e semestre 2012 : mettre en œuvre la charte et lancer le processus de labellisation

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Cibler les agents à accompagner et les impliquer dans la mise en œuvre de la charte
- Prévoir des dispositifs d'accompagnement différents selon le niveau d'exposition des agents
- Labelliser les initiatives des administrations sur les médias sociaux respectant la charte

⁴² Observatoire Hopscotch – Viaivoice, <http://www.hopscotch.fr/archive/2011/01/06/resultats-de-l-observatoire-hopscotch-viaivoice-janvier-2011.html>

⁴³ <http://www.intel.com/content/www/us/en/legal/intel-social-média-guidelines.html>

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Tirer parti des bénéfices apportés par les médias sociaux
 - o Améliorer l'image de l'administration grâce à sa présence sur les médias sociaux
 - o Accroître la collaboration, au sein des administrations et entre elles, en s'appuyant sur la participation de certains agents mobilisables pour être présents sur les médias sociaux
- Bénéfices usagers :
 - o Possibilité d'interagir sur les médias sociaux avec des agents formés et habilités
 - o Renforcement de l'efficacité administrative par une collaboration plus fluide entre administrations

Situation actuelle

- Le poste de CM est décrit sur le portail des métiers de l'Internet.⁴⁴ Pour autant, en pratique, il est rarement identifié comme tel. Dans le secteur privé, il est souvent associé à celui de Content Manager et est rattaché au département Marketing ou Produit. Dans l'administration, ce métier n'est pas recensé dans le RIME. Les tâches du CM reviennent parfois à des chargés de communication ou chargés de recherche.
- L'organisation en silo des administrations est peu favorable à la constitution de réseaux transverses.
- Des réseaux informels se sont constitués autour des médias sociaux : par exemple, IDEAL (Information sur le Développement, l'Environnement et l'Aménagement Local) est une association qui, via des colloques ou par Internet, promeut les échanges de savoir-faire entre collectivités⁴⁵.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Exemples de réseau de community managers :
 - o Bibliothèque nationale de France : pour animer les comptes Facebook et Twitter de Gallica, la charge est répartie sur 5 conservateurs et représente 1 ETP au total
 - o AirFrance⁴⁶ dispose d'une équipe de 6 personnes au siège pour s'occuper de la page Facebook ainsi que d'animateurs locaux.
- Exemples de réseaux d'experts médias sociaux : Cisco⁴⁷ : 16 000 employés ont été formés à l'usage des médias sociaux ; Nokia⁴⁸ prolonge la formation par le développement d'une communauté interne pour partager les expériences et bonnes pratiques
- Microsoft : outil collaboratif interne (« My Site ») présentant les profils des employés

Solution proposée

- Définir le contenu des postes de community manager (CM) / gestionnaire des médias sociaux
- Construire et animer le réseau des agents CM, dans les administrations concernées et en interministériel
- Construire et animer des réseaux sociaux internes d'experts mobilisables pour contribuer sur les médias sociaux et appuyer les communautés d'intérêt existantes entre agents des administrations ou organismes publics

Estimation, cible & échéance

- Estimation : gain en termes d'image et de professionnalisation de l'administration ; investissement faible compte tenu du nombre restreint d'experts dédiés aux médias sociaux
- 1^{er} semestre 2012 : définir la fiche de poste de CM ; identifier les CM et experts mobilisables ; conduire les premières actions d'animation de réseau

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- S'appuyer sur des communautés d'intérêt et/ou des réseaux physiques existants
- Établir un dispositif de formation interne

⁴⁴ <http://www.metiers.Internet.gouv.fr/metier/community-manager-animateur-de-communautes-web>

⁴⁵ <http://www.reseau-ideal.asso.fr>

⁴⁶ <http://www.mediassociaux.fr/page/4/>

⁴⁷ Cisco

⁴⁸ Op. cit., note 44

Axe 2 : Offrir plus de services personnalisés

2.1 Proposer un accompagnement personnalisé pour renforcer le développement des usages numériques

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Appuyer l'effort engagé par les administrations dans le numérique en accompagnant l'utilisateur
 - o Mutualiser les solutions techniques développées pour assister l'utilisateur
 - o Promouvoir l'usage des services en ligne auprès des usagers peu familiers avec Internet
 - o S'adapter aux nouveaux usages numériques des usagers en fournissant une aide multicanal
- Bénéfices usagers :
 - o Confiance et confort (réponses précises et personnalisées apportées à l'utilisateur)
 - o Gain de temps

Situation actuelle

- Près de la moitié des Français (47 %) jugent la dématérialisation des services publics trop avancée et estiment qu'il n'y a plus assez de possibilité de contact direct avec l'administration.⁴⁹
- Service-public.fr et Allô Service-public 39 39 constituent le pôle multicanal de renseignement administratif (mèl, téléphone) prolongé grâce à une mise en réseau avec d'autres centres d'appels
- Aujourd'hui, peu de démarches en ligne proposées par l'administration proposent à l'utilisateur un accompagnement personnalisé lorsqu'il est en train de réaliser une démarche en ligne, à l'exception du site impots.gouv.fr. qui permet de joindre un conseiller par « chat » durant la campagne fiscale

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Impôts :
 - o Centres Prélèvements Services : un agent de la DGFIP répond, de 8 h 30 à 19 heures, à toutes les questions relatives au prélèvement, et traite par téléphone en direct les demandes. Ce service est également accessible sur www.impots.gouv.fr
 - o Sessions de chat accessibles en particulier sur le site des impôts et quelques sites web de médias en période de déclaration des revenus
- Canada - Liens intelligents disposés sur les pages complexes du portail de l'Agence du Revenu⁵⁰

Solution proposée

- Créer une assistance téléphonique aux usagers adossée aux e-services (extension du rôle du 3939)
- Développer un service spécifique pour répondre aux besoins lors de phases critiques pour certains services prioritaires (démarches saisonnières comme les impôts, lancement d'un nouveau service...)
- Mettre en place sur certains portails de démarches en ligne ou lors de phases critiques, un système de liens intelligents proposant à l'utilisateur d'entrer en contact avec un agent (click to call, web call back)

Estimation, cible et échéance

- Estimation : gains en termes de diffusion des nouvelles technologies et de rationalisation des dispositifs d'aide existants ; compensation du coût de mise en œuvre de l'aide par les gains générés grâce à l'augmentation du volume de démarches dématérialisées réalisées
- 1er semestre 2012 : identifier les services prioritaires et les portails à doter d'un lien intelligent ; conduire une étude de faisabilité pour définir le dispositif technique à retenir et mettre en place le service téléphonique
- 2^e semestre 2012 : développer et mettre en œuvre progressivement la solution sur les portails

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Établir une FAQ claire et mise à jour afin de concentrer l'aide fournie sur les situations complexes
- Former les agents concernés aux techniques de l'accueil et de l'aide en ligne
- Définir une stratégie cohérente de développement des différents canaux d'accompagnement (chat, tél., mèl)

⁴⁹ Sondage Harris Interactive

⁵⁰ <http://www.cra-arc.gc.ca/>

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Élargir l'accès et l'utilisation des services en ligne aux populations touchées par le fossé numérique
 - o Inciter de nouveaux usagers à utiliser le canal Internet pour accomplir leurs démarches
 - o Renforcer la démarche d'accueil multicanal entreprise par l'administration
- Bénéfices usagers :
 - o Acquisition des compétences nécessaires à l'usage du web et aux démarches en ligne
 - o Gain de temps sur la réalisation des démarches

Situation actuelle

- 19 % des Français de plus de 65 ans utilisent Internet.⁵¹
- Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics et surtout les collectivités locales, notamment au travers des Établissements Publics Numériques (EPN), ont cherché à rendre Internet accessible à tous : il existe plus de 4 000 EPN. Dans certains, l'accompagnement porte sur l'e-administration.
- La demande d'assistance est forte : 34 % des citoyens déclarent être prêts à se rendre dans des lieux publics proches de chez eux s'ils y sont accompagnés pour utiliser un ordinateur ou Internet.⁵²

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Franche-Comté : les relais de services publics⁵³ proposent un accompagnement personnalisé par un animateur pour aider les usagers à réaliser leurs démarches administratives en ligne en mairie
- Canada - Programme d'accès communautaire⁵⁴ : développement de centres d'accès publics à Internet et de formation des adultes dans tout le Canada via les bibliothèques et les centres communautaires
- Royaume – Uni – Online Basics⁵⁵ : des formations en ligne aux nouvelles technologies, simples d'accès, sont dispensées dans les UK Online Centres afin de toucher les populations peu familières avec les nouvelles technologies
- Danemark : campagne de communication « au clavier » destinée à inciter les individus peu familiers avec les nouvelles technologies à se former et à les utiliser⁵⁶

Solution proposée

- Mettre en place une campagne de type « faites-le en ligne... nous vous montrons comment » pour accompagner les usagers dans l'utilisation des démarches en lignes sur les lieux physiques de délivrance du service. Cet accompagnement est à offrir en priorité aux catégories socioprofessionnelles défavorisées, aux seniors et aux jeunes à faible qualification, populations qui sont les touchées par le fossé numérique.
- Créer un module d'accompagnement aux démarches en ligne pour les personnes n'ayant pas l'habitude d'utiliser l'Internet, en s'appuyant par exemple sur un partenariat avec les EPN

Estimation, cible et échéance

- Estimation : investissement faible à moyen en termes de formation et de communication selon le nombre d'administrations concernées
- 1^{er} semestre 2012 : identifier les lieux d'accueil pour lesquels il est pertinent de déployer un dispositif d'incitation et initialiser le déploiement ; élaborer et mettre à disposition du dispositif de formation dans les centres pilotes
- 2^e semestre 2012 : déployer le dispositif d'incitation

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Identifier les administrations pour lesquelles la mise en place d'un dispositif d'incitation est pertinente
- Impliquer l'ensemble des acteurs concernés (secteur public, secteur privé, secteur associatif)

⁵¹ Op. cit., note 7

⁵² Etude 2010 du CREDOC – Rapport Assemblée Nationale – révolution numérique

⁵³ <http://www.franches-communes.org/images/plaquette-rsp-et-e-pn-96cc.pdf>

⁵⁴ Op. cit., note 7

⁵⁵ Op. cit., note 7

⁵⁶ Op. cit., note 7

Proposition n°10 : Proposer une application mobile « Mon.service-public.fr » offrant à l'utilisateur une liste d'échéances personnalisées et l'état d'avancement de ses démarches

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Utiliser le potentiel du mobile pour accompagner le développement des services en ligne personnalisés
 - o Répondre aux exigences de réactivité et de transparence des usagers
- Bénéfices usagers :
 - o Simplicité des interfaces sur mobile et accessibilité immédiate à une aide individualisée
 - o Sérénité de l'utilisateur qui est rassuré sur l'avancement de sa démarche

Situation actuelle

- Le taux d'équipement des foyers en mobile s'élevait à 83 %⁵⁷ en France en 2010 tandis que le taux d'équipement en micro-ordinateurs est de 76 %⁵⁸, la tendance s'affirmant en 2011⁵⁹.
- Un possesseur de mobile sur 2 dispose d'un abonnement permettant de se connecter à l'Internet mobile. Plus d'un possesseur sur 3 se connecte au moins une fois par semaine à Internet via son mobile ; cette part de la population a augmenté de 60 % entre 2009 et 2010.⁶⁰
- Il existe aujourd'hui plusieurs sites Internet publics sur mobile : Legimobile, Mobidroits, assemblee.mobi (Assemblée Nationale), senat.fr, NetEmploi, Proximamobile (avec plus de 100 applications mobiles innovantes pour iPhone et Android⁶¹).
- Il existe également des services proactifs par SMS : des alertes informent l'utilisateur de la mise à disposition de sa carte d'identité / passeport en mairie,
- Une première version de Service-public.fr adaptée à la consultation sur terminaux mobiles sera disponible fin septembre 2011

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Singapour - Alerte SMS⁶² : compte tenu de la très forte pénétration du mobile dans le pays (130 % de taux de pénétration), le gouvernement a mis en place une plateforme SMS couplée à des applications mobiles avancées (SMS de résultats scolaires envoyés aux étudiants, alertes SMS notifiant aux entrepreneurs l'approbation d'une licence...) pour un accès rapide aux services administratifs.
- NetEmploi, l'application mobile de Pôle Emploi permet de consulter les offres d'emploi, enregistrer des recherches avec leurs critères, géolocaliser les offres, afficher le détail d'une offre et le mode de candidature, mémoriser une offre...
- Espagne - CRETA : application permettant aux usagers de consulter à tout moment le statut de leur démarche administrative sur mobile/smartphone ou par Internet. Ils accèdent à l'information grâce ou un couple identifiant / mot de passe sécurisé.

Solution proposée

- Développer une application mobile qui propose
 - o Un « memento » interactif qui guide l'utilisateur dans les étapes des démarches disponibles sur Mon.service-public.fr
 - o Une liste d'échéances personnalisées et l'état d'avancement de démarches de l'utilisateur

Estimation, cible et échéance

- Estimation – financé sous enveloppe dans le cadre de la fusion Service-public.fr/Mon.service-public.fr
- 1^{er} semestre 2012 : réaliser une étude de faisabilité pour définir la solution technique à retenir
- 2^e semestre 2012 : développer la solution et tester sur quelques démarches ciblées

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Éviter la prolifération d'applications publiques mobiles en ciblant sur des usages prioritaires et en mutualisant autant que possible le socle technique.

⁵⁷ <http://arcep.fr/fileadmin/communiqués/communiqués/2010/slides-cp-credoc-2010-101210.pdf>

⁵⁸ Rapport Assemblée Nationale – révolution numérique, 2010

⁵⁹ Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP), <http://www.arcep.fr/index.php?id=35> : en juin 2011, le taux d'équipement en mobile s'élève à 101%

⁶⁰ Op. cit., note 18

⁶¹ <http://www.proximamobile.fr/>

⁶² FactSheet Mobile Services - Singapore

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Permettre à l'agent de répondre aux exigences de proactivité et réactivité des usagers
 - o Renforcer la productivité des agents au contact des usagers en les dotant d'outils nomades
- Bénéfices :
 - o Précision, rapidité et personnalisation des réponses apportées à l'utilisateur par les agents dans la mesure ils ont connaissance en temps réel du profil de l'utilisateur et de ses démarches en cours
 - o Établissement d'un lien de proximité entre l'utilisateur et l'agent qui traite son dossier

Situation actuelle

- Des applications sur « tablettes numériques » et « smartphones » sont mises en œuvre dans le secteur privé (compagnies aériennes...) pour augmenter l'efficacité et la qualité de service.
- Dans le secteur public, cette pratique est naissante :
 - o Certains évaluateurs dans le cadre des plans d'aide personnalisée de la CNAV sont dotés d'ordinateurs portables pour saisir les données lors de leur déplacement chez l'utilisateur.
 - o Depuis 2010, la collecte des données du recensement agricole est réalisée sur place, par des enquêteurs munis de tablettes numériques.⁶³
- L'usage de smartphones personnels à des fins professionnelles, hors de tout cadre réglementé, se développe, ce qui génère des risques en matière de sécurité des données (cf. rapport 2010 de la National Association of State Chief Information Officers)⁶⁴.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- États-Unis⁶⁵ : Équipement des agents de l'État en tablettes et smartphones, par exemple : agents du recensement 2010⁶⁶ ; officiers de police de Hawaï⁶⁷
- RailPhone⁶⁸ - application smartphone pour les contrôleurs SNCF destinée aux chefs de bord : elle leur permet d'informer les voyageurs en temps réel sur leurs correspondances et les services disponibles en cas de perturbation.

Solution proposée

- Identifier les domaines où une « tablette numérique » ou un « smartphone » permettrait aux agents (agents chargés du recensement agricole ; assistantes sociales) d'apporter une aide personnalisée et efficace à l'utilisateur
- Identifier les mesures à mettre en œuvre en matière de sécurité afin de préserver la confidentialité des données échangées via les outils nomades

Estimation, cible et échéance

- Estimation : la possibilité laissée aux employés de communiquer à l'aide d'outils nomades permettrait de réduire les coûts de fonctionnement d'une entreprise (gains de productivité de l'ordre de 13 à 21 heures de travail gagnées par semaine pour les secteurs les plus concernés par les nouvelles technologies).⁶⁹
- 1^{er} semestre 2012 : identifier les cas d'utilisation des tablettes ; réaliser l'étude de faisabilité technique
- 2^e semestre 2012 : développer et tester dans les domaines dans lesquels les gains de productivité sont susceptibles d'être les plus importants

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Mettre en place un dispositif d'accompagnement des agents pour s'assurer de leur implication
- Tester le retour sur investissement sur un échantillon restreint

⁶³ Fiche "Recensement Agricole 2010", Service Innovation

⁶⁴ National Association of State Chief Information Officers (NASCIO), Security at the Edge — Protecting Mobile Computing Devices Part II: Policies on the Use of Smartphones in State Government

⁶⁵ Workshop Services Mobiles - DGME

⁶⁶ <http://www.akasig.org/2006/04/08/500-000-smartphones-pour-faire-le-recensement-americain-de-2010/>

⁶⁷ <http://www.digitalcommunities.com/articles/Smartphones-Boost-Government-Efficiency-Bring-Security.html>

⁶⁸ http://www.servicemobiles.fr/services_mobiles/2010/11/capgemini-remporte-le-concours-smartphone-de-la-sncf.html

⁶⁹ Etude Forrester de 2009 in Blackberry White paper : Smartphones - A Savvy Strategy for Government Employees

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

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - S'adapter au nomadisme de l'utilisateur et améliorer l'accessibilité des services publics
 - Intégrer les services géolocalisés dans une stratégie globale multicanal de la relation utilisateur afin d'optimiser les passerelles entre canaux d'accueil (guichet, Internet, téléphone)
 - Promouvoir le partage des données publiques
- Bénéfices usagers :
 - Accès facilité et simplifié aux services publics de proximité
 - Fourniture et échange d'informations pertinentes sur les services publics partout et à tout instant

Situation actuelle

- Le portail Service-public.fr offre depuis 2005 une fonctionnalité de personnalisation géographique permettant d'afficher les guichets les plus proches de chez soi dans chaque fiche pratique.
- Désormais, le secteur privé et les médias sociaux en tête, on assiste au développement de services toujours plus sophistiqués allant au-delà de la simple fourniture de données brutes. Les informations géolocalisées proposées croisent données publiques et données fournies par les utilisateurs.
- Les collectivités sont les premières concernées par cette offre personnalisée de services de proximité. Une étude menée au Royaume-Uni révèle que 44 % des autorités locales ont été impliquées en 2010 dans des projets de géo-services, et 73 % anticipent l'apparition, dans les 6 prochains mois, de nouveaux services de ce type.⁷⁰

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Annuaire géolocalisé des services de proximité⁷¹ réalisé par la Caisse des Dépôts, en partenariat avec 5 régions pilotes (Aquitaine, Auvergne, Bourgogne, Lorraine, PACA)
- Rennes – Projet « Vivre à Rennes » : application gratuite de géolocalisation permettant aux utilisateurs de visualiser sur leur mobile les services publics situés dans leur périmètre et disposer d'informations pratiques en temps réel⁷²
- Singapour – OneMap Portal⁷³ : plateforme intégrée proposant des services géolocalisés (répertoire des administrations et cadastre avec fonctionnalité de recherche ; carte des parkings saisonniers gérés par les autorités publiques...).

Solution proposée

- Développer une application sur mobile permettant d'avoir des informations sur les administrations compétentes autour de soi (contact, horaires d'ouverture, démarches utiles) et alimentée à partir de données publiques (base des données locales de Service-public.fr) et du crowdsourcing

Estimation, cible et échéance

- Estimation : selon une étude McKinsey, en 2020 les applications géolocalisées permettront de créer 700 milliards de dollars de valeur dont 70 % pour les particuliers et 30 % pour les professionnels⁷⁴
- 1^{er} semestre 2012 : définir le périmètre (en lien avec l'évolution de Service-public.fr) et étude de faisabilité de la solution technique
- 2^e semestre 2012 : développer et mettre en œuvre progressivement

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Prioriser les informations mises à disposition des utilisateurs et s'assurer de leur mise à jour régulière

⁷⁰ K2 Advisory, Understanding the future of GIS usage in the UK public sector, juin 2010

⁷¹ http://proximities.servicepubliclocal.net/?adherent=547796#notebook_tab=0&news_page=0

⁷² <http://letelegramme.com/ig/generales/regions/bretagne/rennes-lancement-de-la-geolocalisation-des-services-publics-via-le-telephone-14-10-2009-609169.php>

⁷³ <http://www.stockholmchallenge.org/project/2010/onemap-multi-agency-window-geospatial-information-and-service-delivery>

⁷⁴ McKinsey Global Institute, Big data : the next frontier for innovation, competition and productivity

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

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

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - Démultiplier le nombre de services rapidement en décloisonnant l'action publique et en s'appuyant sur une force de production délocalisée, plus nombreuse et plus riche
 - Mobiliser des acteurs privés et susciter l'innovation ouverte par des acteurs tiers afin de construire des services et des parcours de services en ligne intégrés, « sans couture »
- Bénéfices usagers :
 - Mise à disposition de services toujours plus nombreux et plus rapides

Situation actuelle

- Les acteurs publics s'appuient de plus en plus sur des solutions flexibles issues du web. Ainsi, le ministère de l'Éducation Nationale a migré ses serveurs et applicatifs sur Red Hat Enterprise Linux, logiciel open source. En outre, d'ici fin 2012, 41 % des responsables informatiques dans le secteur public devraient avoir recours au cloud computing pour des solutions open source.⁷⁵
- Le Benchmark UE 2010⁷⁶ recommande la mise en commun des données et briques applicatives entre administrations nationales et européennes.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- Allemagne – BundOnline (depuis 2005) : programme d'e-government dont une composante prévoit de mutualiser des briques applicatives entre administrations fédérales afin de créer des services intégrés
- États-Unis : le site <http://apps.usa.gov> fournit des informations précises sur les 75 applications mobile lancées à ce jour par les agences fédérales et permet ainsi une véritable mutualisation des solutions. Nombre de ces applications sont issues de partenariats public-privé.
- Institut FEPEM (Fédération des Particuliers Employeurs de France)- Projet Centre Ressources - portail de la professionnalisation des emplois de la famille⁷⁷ : guichet unique d'accès à des informations et applications web destinées aux particuliers employeurs et à leurs salariés. Le FEPEM envisage pour ce faire des collaborations avec les pouvoirs publics (briques réutilisables, partage de données...)

Solution proposée

- Mettre à disposition des acteurs tiers (acteurs publics ou acteurs privés) des web services développés par l'administration (simulateur de retraite, calcul d'impôt, simulateur du coût d'embauche)
- Définir un cadre juridique et technique de réutilisation des web services

Estimation, cible et échéance

- Estimation : le coût de mise en œuvre ex post du programme BundOnline en Allemagne s'est avéré égal à la moitié de l'estimation ex ante, la différence étant à relier en grande partie au succès de la standardisation des procédures, au développement de briques de base mutualisables et à la capitalisation des retours d'expérience⁷⁸
- 1^{er} semestre 2012 : identifier les premiers web services pouvant faire l'objet d'un partage
- 2^e semestre 2012 : mettre à disposition 3 premiers web services

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Mettre en place un dispositif d'incitation afin d'encourager les synergies entre acteurs
- Définir une politique de diffusion des web services
- S'appuyer sur les standards d'interopérabilité afin de faciliter le partage entre acteurs participant

⁷⁵ www.silicon.fr

⁷⁶ Op. cit., note 1

⁷⁷ Dispositif IFEF-FEPEM

⁷⁸ BearingPoint

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Faciliter l'accès aux services locaux en ligne disponibles en améliorant leur visibilité
 - o Valoriser et essaimer les initiatives locales sur les domaines jugés prioritaires
- Bénéfices usagers :
 - o Visibilité des services en ligne locaux
 - o Renforcement des liens de proximité avec l'administration

Situation actuelle

- Selon la commune dans laquelle il se trouve, l'utilisateur dispose d'une offre de service très inégale.
- Les initiatives locales et bonnes pratiques ne sont pas partagées et diffusées entre collectivités locales alors que certains services sont très aboutis (cf. par exemple : la plateforme e-bourgogne, wiki-brest...).
- Le portail Service-public.fr référence tous les guichets locaux et dans certains cas les services en ligne qu'ils proposent, dans le cadre d'un partenariat.
- Il n'existe pas de recensement exhaustif des services en ligne proposés par les communes sur le territoire.

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- France : dans le cadre de l'Opération Transparence, une cartographie du prix du service de l'eau en France, commune par commune, a été élaborée sur la base des données fournies par les usagers.⁷⁹
- Pays-Bas – « eGovernment Map »⁸⁰ : cartographie présentant les niveaux de maturité des services d'e-administration disponibles sur l'ensemble du territoire néerlandais. Un code couleur permet d'identifier les collectivités selon la maturité des services offerts.
- Italie - Atlas des initiatives d'e-administration déployées au niveau local au sein des collectivités locales et des bureaux décentralisés de l'administration centrale : cet atlas propose une cartographie et une brève description des solutions.

Solution proposée

- Produire une carte de France des services en ligne locaux permettant :
 - o La publication des services disponibles en ligne commune par commune (notamment à l'appui du « crowdsourcing »⁸¹) dans les domaines considérés comme prioritaires par les usagers
 - o La diffusion et l'échange de bonnes pratiques et initiatives locales dans ces domaines
- Rendre visible par un code couleur l'absence ou la présence d'un service particulier sur une commune pour permettre à l'utilisateur d'identifier l'offre de services d'un coup d'œil

Estimation, cible et échéance

- Estimation : gains liés à la valorisation des investissements locaux déjà réalisés ; investissement supplémentaire faible à moyen grâce à la mutualisation des coûts entre acteurs publics impliqués
- 1^{er} semestre 2012 : recenser l'existant et développement des services en ligne locaux dans les zones où l'offre est peu importante
- 2^e semestre 2012 : ouvrir l'atlas en ligne et enrichir progressivement les services

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Impliquer les communes (via un dispositif de communication et d'incitation approprié) et les usagers (crowdsourcing) dans l'initialisation et la mise à jour de la carte de France
- Sensibiliser les communes aux problématiques de référencement d'un service sur Internet

⁷⁹ <http://www.prixdeleau.fr/>

⁸⁰ Op. cit., note 1

⁸¹ Crowdsourcing : (en français, externalisation ouverte) c'est un des domaines émergents du management de la connaissance : c'est le fait d'utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre de personnes (en l'occurrence, ici, des administrations et des internautes usagers), pour réaliser certaines tâches (remontée d'informations sur les services en ligne) traditionnellement effectuées par l'administration. (Wikipedia)

3.2 Permettre aux usagers un accès rapide aux informations et services utiles

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

Enjeux et bénéfices des usagers

- Enjeux :
 - o Répondre aux nouveaux usages des citoyens nomades
 - o Renforcer l'efficacité de traitement des dossiers en s'appuyant sur la dématérialisation
- Bénéfices usagers :
 - o Gain de temps et économie financière (impressions, frais postaux et téléphoniques)
 - o Simplification des démarches et confort : l'utilisateur dispose de ses pièces justificatives partout et à tout instant

Situation actuelle

- Plus de 20 millions de documents⁸² sont utilisés comme justificatifs pour les démarches administratives chaque année en France (principalement factures justifiant d'un domicile, relevés d'identité bancaire et avis d'imposition), dont plus de 15 millions de justificatifs de domicile.
- Les démarches que doit accomplir un usager pour obtenir une pièce justificative auprès d'une administration ou d'entité privée, sont souvent source d'insatisfactions et de perte de temps.
- La diffusion de l'usage des pièces justificatives dématérialisées dans le cadre de démarches administratives reste faible. En pratique, les impressions de PJ ne sont pas acceptées par toutes les administrations.
- En France, une étude menée par l'AFMM en mars 2010 montre une notoriété croissante des codes-barres 2D : si en 2009, 21,4 % des équipés mobile avaient déjà vu un flashcode, en 2010, ils sont 57,8 %. Les professionnels l'utilisent de plus en plus : plus de 150 opérations en intégrant ont été recensées début 2011.⁸³

Meilleures pratiques en France et à l'étranger

- États-Unis : plusieurs États (Maryland, Delaware) autorisent les usagers à utiliser des formulaires de déclaration d'impôts scannables comportant des codes barre 2D
- États-Unis : afin de réduire la vulnérabilité des systèmes d'authentification des cartes d'embarquement, la Transportation Security Administration a créé un système fondé sur un code-barres 2D. L'authentification peut se faire à partir de messages envoyés sur les smartphones des passagers.
- Ville de Toulouse : 3 000 flashcodes disséminés sur 1 200 supports tels que horodateurs, abribus, panneaux municipaux et stations de vélo⁸⁴

Solution proposée

- Décliner sur mobile les flashcodes prévus sur les pièces justificatives (avis d'imposition, factures d'électricité et télécoms)
- Permettre aux agents de scanner, lire et considérer comme probantes les PJ au format flashcode
- Faire évoluer la réglementation afin de permettre à l'utilisateur d'utiliser des PJ au format flash code pour réaliser une démarche au guichet

Estimation, cible et échéance

- Estimation : gains de performance (ajustement du contenu et mesure du nombre de scans en temps réel permettant d'anticiper les réactions des usagers...)
- 1^{er} semestre 2012 : réaliser une étude de faisabilité afin de définir l'option technique à retenir
- 2^e semestre 2012 : mettre en place une expérience pilote

Facteurs clés de succès et points d'attention des experts

- Accompagner les usagers et les agents dans l'apprentissage de ce nouveau service
- S'assurer de la bonne sécurisation du dispositif

⁸² Estimation du service Innovation de la DGME à partir de diverses sources statistiques ministérielles

⁸³ AFMM, Le guide du code barre 2D

⁸⁴ <http://www.innovcity.fr/2010/06/14/le-flashcode-demultiplie-linformation-dans-les-villes/>



Annexe

Référentiel de grands principes pour faciliter la prise de parole publique sur les médias sociaux

Un **référentiel de grands principes d'utilisation des médias sociaux** a vocation à **faciliter la prise de parole de tout agent public sur les médias sociaux**. Il permet d'indiquer les bonnes pratiques identifiées de l'usage des médias sociaux et les moyens de gérer les risques afférents à un web social ouvert (attaques sur les réseaux sociaux, divulgation d'informations confidentielles, situations de crise difficiles à gérer...). En somme, les grands principes servent à garantir une **utilisation à bon escient de ces médias**.

Pour identifier les grands principes d'une **prise de parole efficace des agents**, il est utile de repenser aux **valeurs de la fonction publique**⁸⁵.

En effet, le référentiel de valeurs reste **l'un des seuls dénominateurs communs** entre, d'une part, l'action de la fonction publique dans les administrations et aux guichets, et, d'autre part, son action sur le web social. Ces valeurs, profondément ancrées dans la culture de la fonction publique, constituent un socle de grands principes qui trouvent leur prolongement naturel sur les médias sociaux. Le web social offre notamment l'opportunité **de pouvoir les justifier, les amplifier et les faire rayonner**.

Les grands principes de la prise de parole publique, énoncés plus bas⁸⁶, **ne constituent qu'un cadre qui n'est là que pour inviter chaque administration à s'en imprégner** dans le but de **décliner les grands principes, selon ses caractéristiques et spécificités propres** au sein d'une charte à part entière.

Cette charte spécifique à chaque administration aura l'avantage, outre d'être un référentiel de principes concrets et adaptés au contexte de l'administration, de pouvoir étayer des illustrations à travers des cas concrets.

Ces principes structurant la présence des administrations sur le web social sont donc articulés ci-dessous **selon les 3 valeurs fondamentales de la fonction publique** :

- valeurs républicaines
- valeurs humaines
- valeurs professionnelles

Les valeurs républicaines : Liberté, égalité, fraternité, impartialité, laïcité

- Écoute de la communauté en ligne
- Véracité et transparence des propos
- Éthique
- Esprit de construction
 - o Échanger sur la base d'éléments factuels
 - o Accepter les critiques constructives et les débats en les intégrant au débat démocratique, dans les circuits officiels

⁸⁵ Rapport Silicani

⁸⁶ Les grands principes sont issus de l'analyse de plusieurs chartes d'utilisation des médias sociaux du monde privé et public (UK Government, New York City, State of Carolina, Dell, Reuters, Capgemini, Groupe Roche, ...) et des recommandations du COEPIA

Les valeurs humaines : engagement, respect, sens de la solidarité

- Lisibilité, avant toute publication de contenus, de la fonction, du statut et de l'administration d'appartenance de l'agent
- Prise de parole au nom de la Fonction Publique
- Garantie de la légitimité et de l'habilitation de l'agent à s'exprimer sur les médias sociaux
- Mise en place d'une relation de confiance via l'adoption d'un ton respectueux et courtois
- Construction d'une relation de proximité via l'adoption d'un langage courant
- Respect des règles propres aux réseaux sociaux
- Respect de l'image de marque de l'administration et des services qu'elle propose

Les valeurs professionnelles : légalité, efficacité, responsabilité

- Respect du cadre légal et des lois sur la diffamation, les droits d'auteur, la confidentialité des données personnelles
- Crédibilité
 - o En publiant des contenus précis, exhaustifs, et transparents
 - o En conservant un ton cordial et professionnel
 - o En veillant au marquage de la distinction officielle des propos
- Distinction entre l'utilisation personnelle des médias sociaux et l'utilisation professionnelle
 - o En créant 2 profils différents⁸⁷ par exemple
- Cohérence entre le niveau de réactivité attendu légitimement sur un tel canal par l'utilisateur et le fonctionnement de l'administration dans la démarche de réponse :
 - o Un renvoi vers une source officielle ou vers un autre canal d'information (le numéro d'une administration, l'adresse mèl d'un service...)
 - o Un message d'accusé de réception de la demande indiquant qu'un retour plus complet sera effectué et donner une échéance
- Recours au processus d'escalade interne en cas de doutes sur le respect d'un contenu vis-à-vis des grands principes en vigueur
- Respect des engagements d'efficacité
- Prise de conscience du fait qu'un contenu publié sur les médias sociaux aura une longue vie sur Internet, sera consultable par tous à tout moment, et même réutilisable sur un autre média

Du point de vue du statut, le **principe de neutralité du service public** interdit au fonctionnaire de faire de sa fonction l'instrument d'une propagande quelconque. La portée de cette obligation est appréciée au cas par cas par l'autorité hiérarchique sous contrôle du juge administratif. **L'obligation de réserve est une notion complexe** qui varie d'intensité en fonction de critères divers (place du fonctionnaire dans la hiérarchie, circonstances dans lesquelles il s'est exprimé, modalités et formes de cette expression). Ainsi, l'obligation de réserve est particulièrement forte pour les titulaires de hautes fonctions administratives en tant qu'ils sont directement concernés par l'exécution de la politique gouvernementale.

À l'inverse, les fonctionnaires investis d'un mandat politique ou de responsabilités syndicales disposent d'une plus grande liberté d'expression.

La réserve n'a pas trait uniquement à l'expression des opinions. Elle impose au fonctionnaire **d'éviter en toutes circonstances les comportements portant atteinte à la considération du service public par les usagers.**

⁸⁷ Guidelines Reuters

