

Mission parlementaire de simplification de l'environnement
réglementaire et fiscal des entreprises

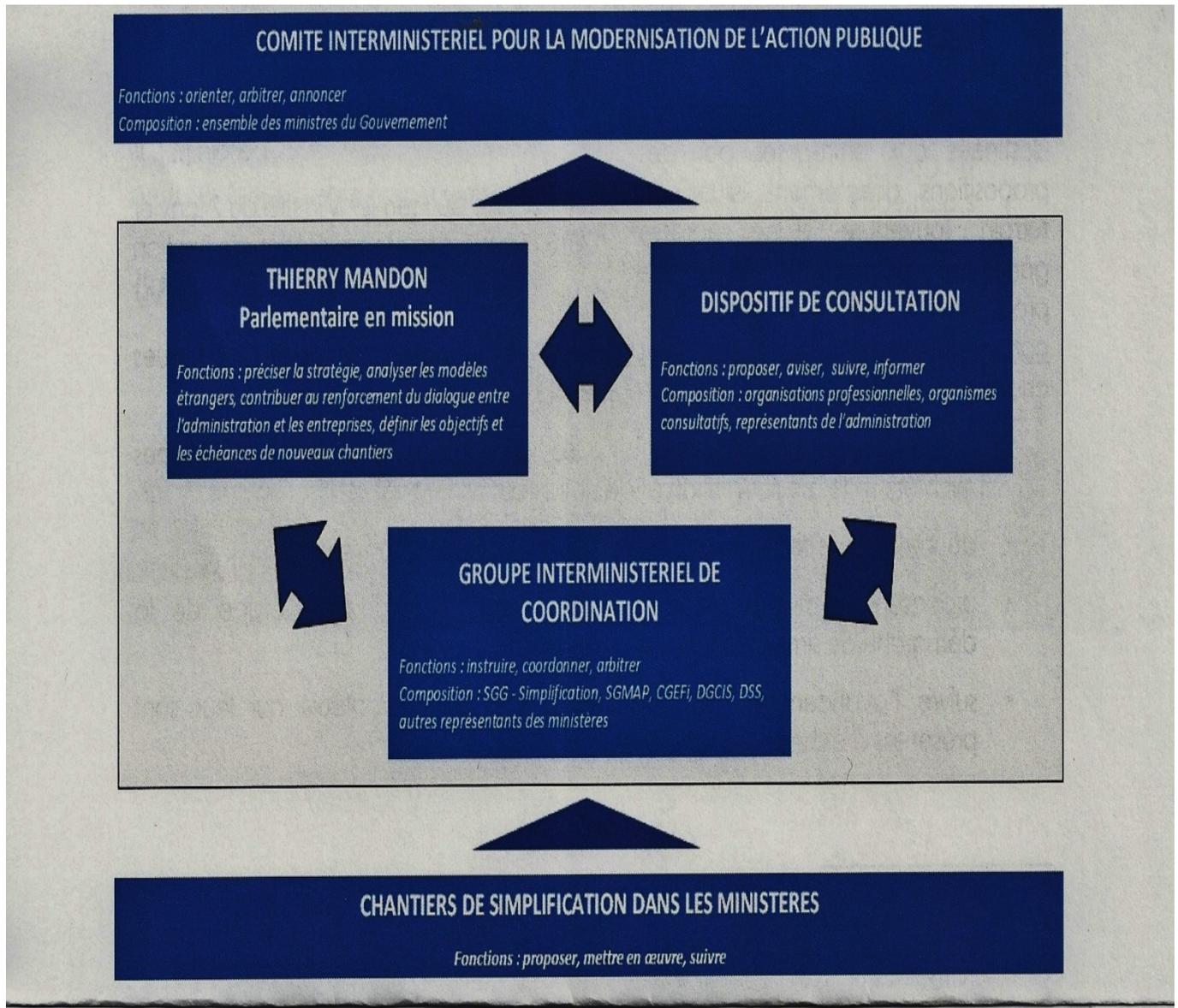
Mieux simplifier

« *La simplification collaborative* »

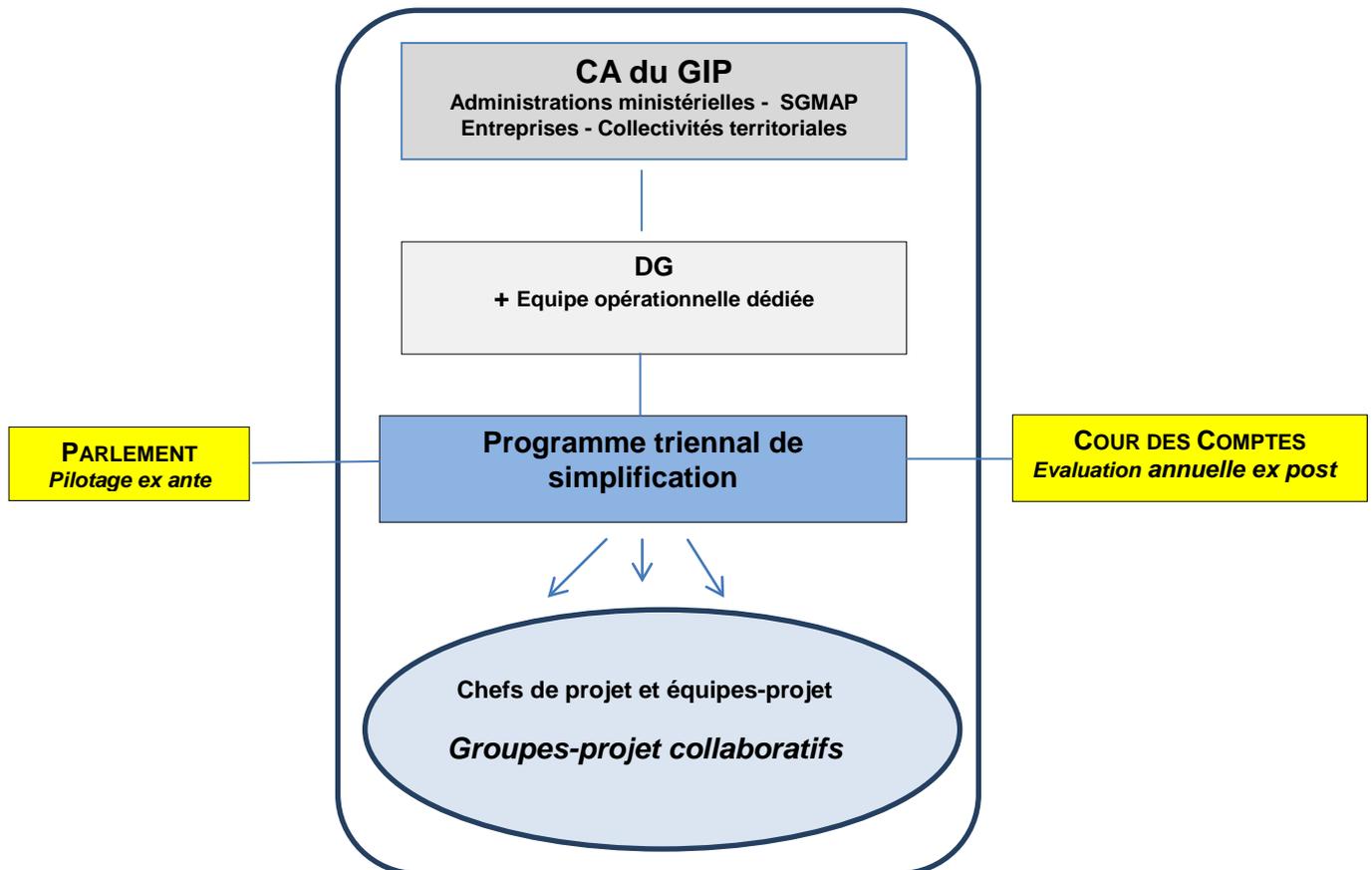
PRINCIPALES PRECONISATIONS

- 1) Engager une démarche de simplification collaborative à partir des attentes exprimées par les entreprises et co-produite avec elles, en lieu et place d'un processus administratif de simplification.**
- 2) Fixer des objectifs planifiés sur 3 années (programme triennal) pour supprimer 80 % des coûts des entreprises liés à la complexité et à la lenteur des procédures, tout en simplifiant le travail des administrations.**
- 3) Organiser un pilotage unique au plus près du Premier ministre.**
- 4) Mettre en place un outil adapté à la stratégie préconisée et structurant durablement la démarche partenariale.**
- 5) Associer le Parlement à la simplification dans le cadre du programme « Mieux légiférer ».**
- 6) Faire évaluer chaque année par la Cour des comptes l'efficacité du plan d'actions annuel déclinant le programme triennal.**
- 7) Mettre en place les outils de communication participatifs pour associer les usagers au chantier de la simplification.**

Le système actuel de simplification



Le système proposé : la simplification collaborative



SOMMAIRE ²

1. TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION DES EXPÉRIENCES FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

1.1. L'évaluation des dernières démarches de simplification en France : des difficultés de mise en œuvre et des résultats insuffisants

1.1.1. Les programmes de simplification en direction des entreprises, mis en œuvre au cours des cinq dernières années, donnent lieu à des bilans très mitigés 8

1.1.2. Une intégration pénalisante des démarches de simplification dans la RGPP dont la mise en œuvre a fait l'objet de nombreuses critiques 9

1.1.3. Des facteurs explicatifs de la faible performance des démarches de simplification récentes 10

1.2. Les conditions de réussite identifiées dans les démarches de simplification mises en œuvre dans les autres pays développés

1.2.1. Pilotage, mise en œuvre et suivi des démarches de simplification 12

1.2.2. Les grands principes d'action qui guident les démarches de simplification 14

1.2.3. Dates d'engagement des démarches de simplification et résultats obtenus 15

1.2.4. Définition des objectifs de simplification et évaluation *ex ante* 17

1.2.5. Objectifs et méthodes d'intervention pour la réduction du stock 19

1.2.6. Évaluation *ex post* des démarches de simplification 19

1.2.7. Outils de communication 20

² Ce **rapport de synthèse** est le résumé du rapport final qui sera transmis mi-juillet 2013

2. LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE DURABLE DE SIMPLIFICATION EN FAVEUR DES ENTREPRISES

2.1. Cinq principes d'action à adopter

- 2.1.1. Rechercher l'efficacité optimale 23
- 2.1.2. Engager les parties prenantes dans un même projet partagé et une stratégie de progrès gagnant-gagnant 25
- 2.1.3. Considérer que la démarche de simplification est au cœur du processus de modernisation de l'action publique et particulièrement de la réforme de l'Etat 27
- 2.1.4. Associer et mobiliser le Parlement à la démarche de simplification en faveur des entreprises 29
- 2.1.5. Soumettre la démarche de simplification en direction des entreprises à une évaluation rigoureuse et indépendante 30

2.2. Installer une nouvelle gouvernance

- 2.2.1. Regrouper les propositions de simplification concernant les entreprises dans un programme unifié et relevant d'un pilotage unique au plus près du Premier ministre 32
- 2.2.2. Mettre en place un outil adapté à la stratégie préconisée et facilitateur de la démarche partenariale à promouvoir 34

3. CONSTRUIRE UN PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION

- 3.1. Un programme de simplification issu de la consultation de 200 chefs d'entreprises 37**
- 3.2. Un programme planifié sur 3 ans et à traduire en plan d'actions triennal démarrant le 1^{er} janvier 2014 38**
- 3.3. Une définition homogène des chantiers de simplification 38**
- 3.4. Structurer et mettre en œuvre chaque chantier en mode projet .. 40**

| | |
|--|----|
| 4. COMMUNIQUER AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION | |
| 4.1. Concevoir la communication autour de la simplification | |
| 4.1.1. Des outils de communication pour l’instant insuffisants | 41 |
| 4.1.2. Les conditions de la réussite | 42 |
| 4.2. Réussir la communication de la simplification | |
| 4.2.1. La nécessité de rapidement adopter une sémantique et des éléments de langage partagés | 42 |
| 4.2.2. Premières préconisations d’outils médias et hors-médias pour accompagner la stratégie de communication externe | 44 |
| 4.2.3. Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne.. | 45 |
| 4.2.4. Echéances | 47 |
| 5. <u>ANNEXE 1</u> : PRESENTATION DETAILLEE DU PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION | 48 |
| 6. <u>ANNEXE 2</u> : DECISIONS ET MESURES URGENTES | 68 |
| 7. <u>ANNEXE 3</u> : LISTE DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONNELS AYANT ETE CONSULTES (auditions, ateliers, réunions publiques) | 70 |

1. TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE L'EVALUATION DES EXPERIENCES FRANÇAISES ET DES EXPERIENCES ETRANGERES

1.1. L'évaluation des dernières démarches de simplification en France : des difficultés de mise en œuvre et des résultats insuffisants

1.1.1. Les programmes de simplification en direction des entreprises, mis en œuvre au cours des cinq dernières années, donnent lieu à des bilans très mitigés.

Un premier bilan porte sur le taux d'application des trois dernières lois de simplification du droit et des démarches administratives, comportant des dispositions en direction des entreprises.

Taux d'application des lois à la date du 05/02/2013

| Taux d'application | Nombre de mesures appelant un décret d'application | Nombre de mesures ayant reçu application | Taux d'application | Nombre de mesures en attente de décret d'application |
|---|--|--|--------------------|--|
| Lois | | | | |
| Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives | 28 | 7 | 25 % | 21 |
| Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit | 28 | 16 | 57,14 % | 12 |
| Loi n° 2009-526 du 12 mai 2009 de simplification et de clarification du droit et d'allègement des procédures | 37 | 36 | 97,3 % | 1 |

Source : CGEFI (06/02/2013)

Ensuite, le bilan effectué par le SGMAP en mars 2013 s'établit ainsi :

- **Sur les 348 mesures de simplification en direction des entreprises, engagées depuis 2009 :**
 - 12 mesures ont été bloquées
 - 90 mesures seraient toujours « en cours »
 - 145 mesures sur lesquelles il reste difficile de se prononcer, leur suivi ayant été réparti sur plusieurs ministères
 - 101 mesures seraient réalisées (soit **29 %** des mesures engagées)

1.1.2. Une intégration pénalisante des démarches de simplification dans la RGPP dont la mise en œuvre a fait l'objet de nombreuses critiques

Le rapport évaluatif de la RGPP, remis par les trois inspections générales en septembre 2012,³ souligne que « **la RGPP est une démarche nouvelle dont l'ambition initiale a été compromise par la méthode retenue** » et qu'elle « **a été mal vécue par de nombreux agents de l'Etat** ».

Sur le premier point, la principale critique porte sur l'évolution de la RGPP au cours des cinq années concernées, 2007 à 2012 : l'abandon de la réflexion sur les politiques publiques et le glissement de la réforme dans une logique quasi exclusivement comptable recherchant essentiellement des économies budgétaires rapides.

La méthode de mise en œuvre de la RGPP a été l'une des traductions manifestes de ce changement implicite de cap, autrement dit des finalités et objectifs initiaux de cette réforme de l'Etat.

Cette méthode cristallise l'essentiel des critiques que nous pouvons résumer ainsi :

- *Une méthode vécue comme non concertée et imposée de l'extérieur, avec un recours massif à des consultants externes perçu comme un signe de défiance injustifiée à l'égard de la fonction publique d'Etat.*
- *Un rythme de changement trop rapide et peu compatible ni avec l'association des acteurs et des usagers, ni avec la préparation suffisante des réformes envisagées (en particulier, conditions de faisabilité des différents chantiers trop souvent sous-estimées).*

³ Rapport IGA-IGF-IGAS « **Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat** », septembre 2012.

- *Un accompagnement des changements insuffisant tant sur le plan des transferts des méthodes et des moyens mobilisés que sur le plan de la gestion des ressources humaines.*
- *Une communication du changement largement contreproductive en raison de trop grands décalages entre les annonces uniformément positives et les réalités vécues par les agents publics.*
- *Une démarche trop verticale et cloisonnée, un manque de transversalité et un défaut d'articulation de nombreux chantiers qui ont rendu difficile la mise en œuvre de certaines mesures nécessitant une coopération interministérielle.*
- *Une accumulation de réformes de nature et de portée très inégales, l'absence de priorités clairement établies ont conduit progressivement à une perte de lisibilité et de cohérence de la démarche, à une perte de sens de la RGPP elle-même.*

Aux yeux des initiateurs de la RGPP, cette méthode consistant à mettre en œuvre les réformes selon un rythme intensif et des calendriers resserrés, un pilotage centralisé et directif, enfin des circuits de décision très courts, se justifiait au regard d'un souci primordial : obtenir rapidement des résultats. C'est donc à l'aune de ce critère d'efficacité qu'il convient d'évaluer cette réforme. Dans leur bilan des cinq années de RGPP, les trois inspections livrent le résultat suivant en septembre 2012 : sur les 503 mesures engagées dans le cadre de la RGPP, 311 (soit 63 %) sont toujours en cours, autrement-dit restent inachevées.

Dans un communiqué de presse, le 6 juillet 2012, le Premier Ministre a déclaré que « la période de la RGPP était close ». Ce message semble avoir été interprété de différentes façons par les décideurs et acteurs de terrain.

Quoiqu'il en soit, aux dires de plusieurs observateurs, le large rejet de la RGPP au sein des administrations de l'Etat risque d'avoir des effets durables. Ce constat oblige aujourd'hui à se soucier particulièrement des conditions de réussite de toute nouvelle démarche de modernisation de l'administration publique d'Etat.

1.1.3. Des explicatifs de la faible performance des démarches de simplification récentes

L'évaluation spécifique effectuée par la mission parlementaire des dernières démarches de simplification en direction des entreprises a permis d'identifier plusieurs facteurs explicatifs du faible rendement constaté :

- **Une discontinuité du pilotage politique sur la durée** : sous la précédente législature, trois ministres ont été successivement en charge du dossier de simplification en direction des entreprises.
- **Une gouvernance des chantiers de simplification, insuffisamment définie et fluctuante**, n'ayant pas permis d'effectuer des arbitrages au bon niveau et en temps utile (**absence notamment d'un pilotage interministériel**).
- **Des programmes de simplification manquant de cohérence et peu lisibles** dans la mesure où ils correspondaient, la plupart du temps, à des listes de mesures plus ou moins éparses, sans peu de relations entre elles et sans hiérarchisation des priorités.
- **Des faiblesses méthodologiques dans les modes de structuration, de mise en œuvre et de suivi dans la durée des chantiers de simplification** : en particulier, une insuffisante maîtrise du mode projet et l'engagement de certaines mesures sans analyse préalable suffisante de leurs conditions de faisabilité.
- **Des modes de consultation des entreprises trop ponctuels ou évènementiels** et n'ayant pas permis de mettre en place un dispositif de travail collaboratif et pérenne entre les administrations et les chefs d'entreprise, notamment n'ayant pas permis de co-définir les solutions (mesures de simplification) sur la base de diagnostics partagés des situations vécues et des problèmes concrets rencontrés par les entreprises.

Au final, après avoir rencontré près de 200 chefs d'entreprise,⁴ nous constatons aujourd'hui chez ces derniers un assez grand scepticisme et une **perte de crédibilité des démarches de simplification** les concernant. Les chefs d'entreprise restent, dans le meilleur des cas, attentistes, mais le plus souvent circonspects. Comme le déclarait récemment l'un d'entre eux : « La simplification, plus on en parle et moins on en fait ! »...En fait, les chefs d'entreprise attendent avant tout des preuves concrètes traduisant l'effectivité des changements annoncés dans la vie quotidienne de leur entreprise.

⁴ Dans le cadre et à la suite des ateliers interentreprises que nous avons animés en avril 2013, en juin 2013 et au cours d'auditions publiques (voir liste en annexe)

1.2. Les conditions de réussite identifiées dans les démarches de simplification mises en œuvre dans les autres pays développés.

Au regard des outils mis en œuvre par la France ces dernières années autant que du bilan concret des actions de simplification, notre pays pourrait utilement s'inspirer des politiques mises en œuvre dans d'autres pays européens particulièrement dynamiques en la matière. Nous avons choisi de concentrer l'analyse sur 5 d'entre eux identifiés au plan européen comme les plus avancés (Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Danemark) sur le volet simplification de l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises.

1.2.1. Pilotage, mise en œuvre et suivi des démarches de simplification

- **ALLEMAGNE :**

Pilote : Ministre d'Etat, responsable de la coordination entre le gouvernement fédéral et les régions, en lien direct avec la Chancelière Fédérale.

Mise en œuvre : Comité de la simplification administrative (comité de la réduction de la bureaucratie) composé de représentants des ministères fédéraux sous la présidence du Ministre d'Etat.

Suivi et contrôle de la mise en œuvre : Le NKR (Nationaler Normenkontrollrat) est un organisme indépendant de contrôle, rattaché au gouvernement fédéral. Il a son propre secrétariat dont le personnel ne dépend que du NKR. Ce secrétariat est composé de 10 membres issus de l'Industrie, de la Recherche et développement. Il conseille tous les ministères fédéraux qui sont individuellement responsables pour initier leurs propres mesures de réduction. Il assiste le gouvernement Fédéral dans la réduction des charges administratives existantes et pour éviter des charges nouvelles dans les propositions de lois.

- **ROYAUME-UNI :**

Pilote : Secrétaire d'Etat aux Affaires, à l'Innovation et au Savoir-Faire (BIS).

Mise en œuvre : Les ministères sont en charge de la conception des projets de simplification.

Suivi et contrôle de la mise en œuvre : le BRE (Better Regulation Executive) est l'organe institutionnel central de la simplification administrative, placé sous la responsabilité du secrétaire d'Etat au "BIS". Il apporte un soutien aux ministères dans leurs projets de simplification et les incite à atteindre leurs objectifs grâce à ses mesures d'évaluation de performances.

Des cabinets de consultants peuvent être chargés en lien avec le BRE d'évaluer les coûts et les bénéfices de certains projets.

- **PAYS-BAS :**

Pilote : Ministère des Finances et Ministère des Affaires Economiques

Mise en œuvre : Le RRG (Groupe de Réforme de la Réglementation) est l'organe central de la coordination de la simplification administrative. Il a été constitué de plusieurs unités compétentes issues de deux ministères (Ministère des Finances et Ministère des Affaires Economiques). Il rend compte à ces deux ministres par l'intermédiaire du Groupe Ministériel pour l'amélioration de la réglementation.

Un comité directeur sur le mieux légiférer (steering Group for Better Regulation) présidé par le Premier ministre, se réunit chaque trimestre et met en relation les ministères de l'Intérieur, de la Justice, des Finances et des Affaires Economiques et il est appuyé par un groupe de fonctionnaires. Il examine des rapports d'avancement sur les politiques de simplification et effectue des travaux préparatoires en vue des rapports au Cabinet et au Parlement.

Suivi et contrôle de la mise en œuvre : L'ACTAL (Advisory Board on Administrative Burdens) est le conseil consultatif indépendant pour l'examen des charges administratives. Il aide à stimuler et à structurer la réforme réglementaire. Sa fonction comprend la remise en question des actions des pouvoirs publics sur les programmes de réduction des charges administratives imposées aux entreprises.

- **BELGIQUE :**

Pilote : Ministre du budget et de la simplification administrative

Mise en œuvre : l'ASA (Agence pour la Simplification Administrative) est en charge de piloter la mise en œuvre de la politique visant à réduire la complexité administrative supportée par les entreprises. Son rôle consiste à encourager et coordonner les initiatives de simplification entre administrations. L'ASA dépend de la Chancellerie du Premier Ministre mais dispose d'une grande indépendance. Elle n'a pas de pouvoirs de direction ni de contrainte vis-à-vis des administrations et s'appuie principalement sur la consultation et la coopération avec les administrations.

- **DANEMARK :**

Pilote : Ministère des Finances et Ministère de l'Economie et des Affaires commerciales.

Mise en œuvre : Le comité de coordination (Coordination Committee) est responsable de la gestion des politiques visant à mieux légiférer. Il a des responsabilités importantes telles que l'approbation du programme des lois, l'approbation des projets de loi, l'approbation des plans d'action pour les

programmes de simplification dédiés aux entreprises. Pour mémoire: *le Mindlab (organisme de développement relevant du ministère de l'Economie et des Affaires commerciales, du ministère de la Fiscalité et du ministère de l'Emploi) a été très impliqué dans le cadre de la construction du programme de réduction de la charge administrative pour les entreprises. Sa mission a été d'associer des entreprises dans les projets de développement entrepris par les ministères.*

Suivi et contrôle de la mise en œuvre: Un certain nombre de comités interministériels sont chargés du suivi et du développement des politiques de réduction des charges administratives. Une unité de la DCCA (Danish Commerce and Companies Agency) assure le suivi des charges imposées aux entreprises. Elle se réunit toutes les semaines et publie des rapports au Premier ministre.

1.2.2. Les grands principes d'action qui guident les démarches de simplification

- **ALLEMAGNE :** Le programme de réduction des charges administratives pour les entreprises "Bürokratieabbau" se base sur la progression de l'administration électronique au profit des entreprises et des citoyens avec le programme "**e-government 2.0**". La qualité juridique est appuyée par le développement du **logiciel eNorm** et par des efforts visant à ce que les textes soient rédigés en langage clair. Les parties intéressées (associations d'entreprises, partenaires sociaux et instituts de recherche économique) participent activement pour identifier et mesurer les coûts des obligations d'information ainsi que dans le développement d'options de simplification.
- **ROYAUME-UNI :** Le principe de transparence et le lien direct avec les entreprises sont des caractéristiques fortes du processus de simplification des charges administratives. Le développement de la relation avec les entreprises crée un état de confiance qui induit une réduction des contrôles administratifs.
- **PAYS BAS :** Une nouvelle stratégie de communication proactive cible les besoins identifiés par les entreprises plutôt que ceux identifiés par les ministères. Cette approche a permis la création de la "Wientjes Commission" dont le rôle est d'être le porte-parole des entreprises ainsi que d'autres mesures prenant en compte les intérêts des entreprises. **Un principe de confiance** est établi avec les entreprises "run friendly" et implique de ne contrôler que ce qui est nécessaire.
- **BELGIQUE :** Les **TIC** constituent un outil essentiel pour le plan d'action sur la réduction des charges administratives pour les entreprises : banque carrefour des entreprises (principe de « **dites-le nous une fois** »), facture

électronique et le test Kafka qui a été qualifié par la Banque Mondiale comme le *‘‘programme de communication sur la diminution des charges le plus novateur’’*

- **DANEMARK** : Pour faire en sorte que la politique de réduction des charges administratives corresponde plus étroitement aux besoins réels des entreprises, il a été décidé de traiter les sources d'irritation. Dans l'axe de transparence, la diffusion du plan de « débureaucratization » de la réglementation des entreprises explique de quelle manière les autorités comptent atteindre l'objectif de réduction de 25%.

1.2.3. Dates d'engagement des démarches de simplification et résultats obtenus

- **Les dates d'engagement des démarches de simplification.**

Beaucoup de pays se sont engagés dans des démarches de simplification avant les dates indiquées ci-dessous, celles-ci étant celles enregistrées par l'OCDE.

Il faut rappeler que c'est à partir de novembre 2006 que la Commission européenne a lancé l'action de mise en œuvre par les Etats membres d'une réduction de 25% à l'horizon 2012 des charges administratives pesant sur les entreprises (évaluation d'un gain de 1,4% du PIB pour l'UE).

Allemagne : 2006

Royaume-Uni : 2005

Pays-Bas : 1994

Belgique : 06/1999

Danemark : 08/2007

- **Les résultats obtenus**

ALLEMAGNE : Objectif : réduction de **25%** des charges administratives supportées par les entreprises. Le montant des charges administratives supportées par les entreprises en 2006 était évalué à 49,3 Milliards €. Depuis 2006 les ministères fédéraux ont engagé un grand nombre d'amendements et de procédures de simplifications avec un résultat d'économie de 6 milliards€ par an pendant la période 2006-2010. Depuis 2010 jusqu'à la fin 2011 des mesures supplémentaires ont été prises qui ont généré une réduction additionnelle de charges pour les entreprises de 4,9 milliards €.

D'autres mesures ont été prises par le gouvernement fédéral le 14/12/2011 avec comme objectif d'accroître la réduction des charges de 1,45 milliard € par an pour atteindre les 25%.

Quelques exemples de simplifications :

- La facturation électronique mise en place par la loi de 2011 a montré une réduction de charges de 4,1 milliards € par an.
- La simplification dans le domaine des marchés publics enregistre une économie pour les entreprises de 400 millions €.

ROYAUME-UNI : En mai 2005, les ministères s'étaient engagés pour une réduction de 25% des charges administratives supportées par les entreprises. En mai 2010 l'objectif avait été dépassé avec un taux de 26,62% soit 4,2 milliards € d'économie par an. La progression a été la suivante : 390 millions € en mai 2006, 2 milliards € en mai 2008 et 4,2 milliards € en mai 2010.

Quelques exemples :

- Depuis 2005, 304 mesures de simplification ont été réalisées par les ministères pour réduire les charges administratives imposées aux entreprises. Des mesures ont inclus des changements dans la législation, la création de sites Web conviviaux ou des réductions de ce qui était demandé aux entreprises.
- Les petites entreprises, pour des aides de montant réduit n'ont plus à produire des documents administratifs pour une durée de cinq ans. Cela a permis des économies de 13 millions € par an en 2010, ce qui a été contrôlé et validé par un comité de validation externe.
- Pour 3400 petites entreprises des contrôles de comptes ont été supprimés leur permettant d'économiser 15 millions € par an.

Autres exemples sans impact financier direct :

- Suppression de 2 lois pour la création d'une loi nouvelle
- Création de loi à durée limitée.
- Deux dates fixes pour de nouvelles lois (6 avril et 2 octobre avec une période de prévenance de 12 semaines.

PAYS BAS : L'objectif de réduction de 25% de charges administratives supportées par les entreprises a été largement atteint en 2007. Un nouveau programme de réduction de 25% a été engagé pour être atteint en 2011.

Fin 2012, la charge administrative pour les entreprises a été de plus de 11% inférieure par rapport à 2010 (la cible était de 10%). Cela équivaut à une économie de près de 850 millions €.

BELGIQUE : L'objectif fixé de réduction de 25% des charges administratives à fin 2011 a été atteint. Un objectif de réduction de 2,5 milliards € supplémentaires est projeté pour 2017 en comparaison avec 2012.

Quelques exemples :

- le principe du « only once » avec la Banque-Carrefour
- le guichet unique
- l'extension de l'application eDepot
- les chèques-repas électroniques
- la simplification des marchés publics
- la facturation électronique

DANEMARK : L'engagement pris de réduire les charges administratives de 25% dans un délai de 8 ans (2001-2010) a été mesuré par la méthode des coûts standards et a été globalement atteint. Les autorités ont, à la suite, mis au point deux nouveaux projets : le **projet de chasse aux charges** ou "*Burden Hunters*" et le projet de **10 processus métiers** "*Ten Business Flow*" afin que la politique de baisse des charges administratives corresponde plus étroitement aux besoins réels des entreprises.

Le développement de l'administration électronique est considéré comme un soutien déterminant pour le mieux légiférer. Il a été reconnu par l'OCDE comme "l'un des chefs de file dans ce domaine".

1.2.4. Définition des objectifs de simplification et évaluation *ex ante*

L'utilisation du SCM "Standard Cost Model" est appliqué dans tous les pays étudiés ci-dessous.

Les Pays-Bas ont été les premiers à développer ce système de mesure des charges administratives.

En Belgique à partir de 2007, le modèle SCM a été formalisé par le bureau de mesure Kafka.

En Allemagne, le NKR s'assure que les mesures des coûts de conformité (réduction de charges) ont bien été appliquées en ligne avec le mandat statutaire qui lui a été donné.

Au Royaume-Uni le BRE a publié un modèle de SCM.

ALLEMAGNE : La politique d'analyse d'impact *ex ante* remonte aux années 80, est inscrite dans les règles communes de procédure et s'est vue confirmée à la fin des années 90 dans le cadre du programme "Etat moderne-administration moderne". Cela consiste en une analyse préliminaire (la réglementation est-elle nécessaire ? Quelles sont les autres possibilités ?) et en une analyse simultanée (réalisée à mesure que la loi se dessine).

Le NKR examine la réalité des coûts des charges administratives supportées par les entreprises, établis par les ministères. Le NKR soumet son approbation finale une fois que la loi est prête à être présentée au conseil des

ministres. L'exécutif fédéral n'est pas seul à veiller à la qualité de la réglementation.

Le Parlement fédéral joue également un rôle actif. Il a notamment contribué à la mise en place du NKR, organisme indépendant de contrôle de la réduction des charges. Si l'administration fédérale ne suit pas l'opinion du NKR, elle doit adresser une réponse écrite au Parlement.

ROYAUME-UNI : Le processus d'élaboration des études d'impact pour les nouvelles réglementations a été régulièrement renforcé et rapproché du processus de décision, afin que son influence soit la plus grande possible dès le début du processus et dans le but de favoriser un changement d'attitude des responsables.

Le Parlement joue un rôle de plus en plus important dans les études d'impact *ex ante* pour les nouvelles réglementations avec un lien fort avec l'organe institutionnel central de la simplification administrative, le BRE. Plusieurs commissions parlementaires ont été créées : la commission mixte paritaire sur les actes réglementaires, la commission de la Chambre des lords sur le bien-fondé des actes réglementaires, la commission de la Chambre des communes sur la réforme de la réglementation et la commission de la Chambre des lords sur les délégations de pouvoir et la réforme de la réglementation. Elles s'intéressent en profondeur à la qualité de la réglementation et des efforts considérables sont faits pour examiner attentivement les actes réglementaires.

Des efforts importants d'analyse *ex-ante* ont été accomplis afin de rapprocher les démarches qui touchent à la négociation et à la transposition des directives européennes en veillant à éviter la sur-transposition.

Le BRE a publié un guide méthodologique d'analyse *ex-ante*.

PAYS-BAS : En plus du RRG, le ministère de la Justice joue un rôle déterminant dans la gestion de l'élaboration de nouvelles réglementations et a mis au point une nouvelle méthode d'analyse d'impact plus ferme

Le Parlement joue un rôle particulièrement important dans le déroulement du programme sur le mieux légiféré. Ce dernier reçoit régulièrement des rapports d'avancement sur différentes dimensions du programme d'amélioration de la réglementation qui lui sont fournis par le Cabinet via le groupe chargé de la réforme réglementaire le RRG. Il a lui-même été à l'origine d'une réforme de la politique de contrôle et est très fortement impliqué dans la stratégie des programmes de simplification.

BELGIQUE : Au niveau fédéral, il est exigé que chaque nouvelle loi soit accompagnée du test Kafka, qui évalue l'impact des contraintes administratives sur les entreprises. Le conseil des ministres n'adopte pas de nouvelle loi si celle-ci n'est pas présentée accompagnée de ce test.

DANEMARK : Les obligations d'analyse d'impact ont été considérablement renforcées depuis le rapport de l'OCDE de 2000.

1.2.5. Objectifs et méthodes d'intervention pour la réduction du stock

ALLEMAGNE : Au printemps 2009, le gouvernement fédéral allemand a préparé une Loi de simplification abrogeant quelques 85 lois et ordonnances concernant la politique de l'environnement. Bien que cette diminution ait été partiellement compensée par l'adoption récente de nouvelles lois, le stock des lois fédérales a été ramené de 2 039 lois et 3 175 ordonnances à 1 728 lois et 2 659 ordonnances. Le nombre de réglementations distinctes en vigueur est tombé de 86 334 à 83 044. Les efforts de simplification ont aussi abouti à l'élimination de quelque 950 termes et concepts juridiques datant de l'époque de l'Allemagne impériale, ainsi que de règlements antérieurs à la Loi fondamentale qui sont obsolètes du point de vue de leur libellé ou sur le fond.

BELGIQUE : Dans le cadre de ses efforts de simplification, le gouvernement wallon a chargé le Comité législatif d'identifier les textes obsolètes (tombés en désuétude ou remplacés par d'autres). Le gouvernement a ainsi été conduit à abolir une première série de 156 textes obsolètes en avril 2008 et une deuxième série de 42 textes en juin 2008 dans de multiples domaines (économie et emploi, affaires sociales, agriculture, chasse, pêche, aménagement du territoire).

1.2.6. Evaluation ex post des démarches de simplification

ALLEMAGNE : Des analyses sont effectuées pour vérifier que la loi adoptée a bien atteint ses objectifs.

ROYAUME-UNI : Des audits sont assurés par le National Audit Office (**NAO qui correspond à la Cour des comptes**). Ces contrôles constituent un atout réglementaire important et donnent un avis externe, professionnel, concret et indépendant sur la qualité de la gestion de la réglementation.

A titre d'exemple (source OCDE) : *"L'évaluation par le National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni répond à un objectif d'optimisation des ressources et inclut des considérations qui révèlent la nécessité et l'importance d'évaluer, par exemple, les avantages plus larges pour les entreprises, les fonctions de contrôle et d'orientation au sein de l'administration ainsi que la mise en commun des bonnes pratiques."*

PAYS-BAS : Des audits sont assurés par la NCA (**Cour des comptes aux Pays-Bas**).

BELGIQUE : La commission parlementaire chargée de l'examen de la législation a pour mission d'évaluer les lois qui ont été promulguées depuis au moins trois ans. Elle doit cerner les éventuelles difficultés de mise en œuvre (résultant de leur complexité, de lacunes, d'une incohérence, de leur imprécision, de contradictions) et déterminer comment la loi a effectivement répondu à son objectif initial. Des demandes de réexamen peuvent être présentées par un grand nombre de parties prenantes (toute administration chargée d'exécuter la loi ; toute autorité chargée de faire respecter l'application des lois ; toute personne physique ou juridique ; et les députés et sénateurs). Les travaux de la commission doivent aussi être étayés par les rapports de la Cour de cassation et des tribunaux sur les difficultés rencontrées dans le domaine législatif et par les décisions de la Cour constitutionnelle.

1.2.7. Outils de communication

Remarque de l'OCDE : *"La communication avec les parties intéressées peut avoir une importance déterminante, non seulement pour atteindre les objectifs de projets de simplification administrative, mais aussi parce que les entités réglementées sont les seules qui puissent fournir des données fiables sur la conformité aux obligations d'information. Elle est aussi très importante après la réalisation de ces objectifs, car la perception de l'importance et de l'utilité de ces projets par les entités réglementées joue un rôle important dans l'évaluation globale de leur efficacité"*.

ROYAUME-UNI : Le Bureau National d'Audit (NAO) estime que les efforts faits pour obtenir plus directement l'avis des entreprises sur ce qui est important au lieu de se contenter du point de vue des fonctionnaires ont été fructueux, bien que de nouveaux progrès restent encore à réaliser.

L'importance attachée à des études de cas portant sur des expériences vécues afin de donner vie au programme, en citant des entreprises et des organisations commerciales, s'est révélée très utile. Le montant total des économies réalisées grâce au programme est mis en avant dans la plupart des documents et activités de communication avec les médias, et il est présenté comme la preuve incontestable de l'engagement du gouvernement en faveur de la réforme de la réglementation et des progrès enregistrés à cet égard.

Il s'agit, par exemple, des études de cas individuelles, qui illustrent comment certaines entreprises ont bénéficié du programme, du site web spécialisé qui est la vitrine du programme et montre son impact et où sont publiées tout au long de l'année des exemples positifs et des études de cas provenant d'autres activités spécifiques/connexes, par exemple des visites d'entreprises.

Un site web mis en place et géré par le BRE informe les entreprises sur :

- Les nouvelles lois qui vont intervenir dans les 6 mois.
- Les lois qui vont être retirées dans les 6 mois
- La situation de chaque ministère vis-à-vis de ses objectifs de réduction.

- L'évaluation des études d'impact

Chaque entreprise a la possibilité de questionner le BRE qui a une obligation de répondre dans les 90 jours.

PAYS-BAS : Ayant réalisé les objectifs fixés dans le cadre des projets de réduction de la charge administrative, les entreprises qui auraient dû en retirer le plus d'avantages n'ont guère été enthousiastes. Le gouvernement a déterminé que cela tenait en partie à une communication insuffisante.

Le Plan néerlandais de communication du RRG explique que : « *la réussite du programme dépendra en partie de la manière dont ses résultats seront communiqués aux milieux d'affaires. Seules les sociétés et entreprises individuelles qui ont conscience d'un changement positif seront en mesure d'adapter leurs procédures métiers en conséquence et de mesurer les différences sur le long terme. La visibilité des changements peut être renforcée par une communication efficace* ». Le gouvernement néerlandais tient compte des préoccupations des entreprises en élargissant sa définition des coûts de conformité et en adoptant une nouvelle méthodologie qui prend en compte les facteurs d'irritation, les coûts de conformité plus importants ainsi que la qualité des services.

La nouvelle stratégie de communication est ciblée sur les besoins identifiés par les entreprises plutôt que par les fonctionnaires. C'est ainsi qu'ont été mis en place la Commission Wientjes (porte-parole des entreprises) et toute un ensemble d'actions spécialement conçues pour éveiller l'intérêt des entreprises. Pour faire connaître les réalisations significatives, le principe est de mettre en avant ce que le destinataire veut savoir plutôt que ce que le fonctionnaire considère comme intéressant.

Le manuel de communication du groupe de réforme de la réglementation (RRG) souligne qu'il faut obtenir des résultats concrets avant de passer à la communication.

Différentes stratégies ont été développées en fonction des différents secteurs des entreprises, le but étant de répondre à la question « qu'est-ce que j'ai à y gagner? » et ceci en présentant des études de cas. La difficulté est de traduire des résultats généraux portés par le programme en exemples concrets pour l'entrepreneur individuel.

Le plan prévoit un ensemble d'axes de communication pour recueillir directement les points de vue des entreprises et communiquer les résultats :

- **Un site web central unique** a été créé par le RRG de manière à centraliser toutes les communications pour le monde des affaires. Tous les résultats du programme y sont publiés (y compris, par exemple, les rapports périodiques du RRG au Parlement). Un point de contact a été créé sur le site, où les entreprises peuvent présenter leurs réclamations concernant la réglementation (y compris les facteurs de nuisance). Ces informations sont recueillies par les gestionnaires de comptes de RRG qui transmettent la question au ministère pertinent, lequel doit rendre compte dans les quatre semaines de la suite donnée. Conformément au principe de la date générale

d'entrée en vigueur, qui requiert la diffusion d'informations claires dans les délais requis, les sites web concernés fournissent en temps voulu aux sociétés et aux institutions des informations concernant les règlements envisagés.

- **Des discussions** sont régulièrement organisées avec des organisations représentatives.
- **Les systèmes d'observation** des coûts de conformité et des perceptions mis en place par le RRG soumettent au programme de nouveaux cas concrets.
- Le ministre et le secrétaire d'État du ministère des Affaires économiques **ont tous deux « adopté » des entreprises** afin de tenter de mieux comprendre leurs problèmes quotidiens. Des contacts ont lieu deux fois par an.
- Des **campagnes de diffusion** de messages publicitaires sont organisées sur des stations radio d'information économique, des publicités sont publiées dans des magazines économiques et des annonces en ligne (bannières) affichées sur d'autres sites web.
- Des **brochures et des fiches d'informations** sur des sujets spécifiques sont produites pour des intermédiaires tels que les comptables.
- Des **lettres d'informations** et des fils d'information sont mis en ligne sur le site web.
- Des « **Navigateurs de la réglementation** » fournissent des informations aux entreprises sur toutes les obligations réglementaires de leur secteur.
- **En 2008, une campagne de publicité a été menée et des annonces dans les magazines, des brochures et des spots radio ont été diffusés afin d'attirer l'attention sur des réductions notables des charges.**

DANEMARK: Des entretiens avec les entreprises montrent qu'elles soutiennent la politique de réduction des charges mais elles n'ont pas une perception positive de son impact réel sur leur activité.

Devant ce problème, le gouvernement a développé de nouvelles initiatives de communication, en particulier avec la publication d'un Plan de « débureaucratisation » de la réglementation des entreprises, qui explique comment il entend atteindre sa cible de réduction de 25 %.

Le gouvernement fournit des informations précises sur l'environnement administratif, en particulier via son portail des entreprises.

Le DCCA publie des informations générales sur le programme sur son site web. Il a aussi ouvert un autre site web dédié à la mesure de la charge, qui affiche un baromètre des charges, pour indiquer les progrès au niveau d'ensemble ainsi que ministère par ministère.

BELGIQUE : La marque « Kafka » s'est révélée un instrument utile pour communiquer au sein de l'administration et auprès des entreprises. C'est une initiative bien connue qui s'est aussi fait remarquer à l'extérieur du pays.

Le Bureau de mesure Kafka publie les fameux *cahiers* qui sont des analyses précises fondées sur les mesures réalisées et dans lesquelles un sujet spécifique est analysé plus en détail.

Le gouvernement a rappelé le principe de communication : « Vous avez simplifié quelque chose : faites le savoir ». Il a mis en place différents instruments pour faire connaître sa démarche d'amélioration de la réglementation tant auprès de l'administration que des entreprises.

2. LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE DURABLE DE SIMPLIFICATION EN FAVEUR DES ENTREPRISES

2.1. Cinq principes d'action à adopter

2.1.1. Rechercher l'efficacité optimale

- *Viser la maximisation des impacts positifs attendus*

Prioriser le critère d'efficacité ne conduit pas seulement à se soucier des conditions requises pour une réalisation aboutie des mesures de simplification. Il s'agit d'abord de rester focalisé sur les objectifs mêmes de la démarche de simplification en faveur des entreprises, autrement dit sur les effets ou bénéfices attendus au sein des entreprises : des gains de temps et/ou des réductions de coûts.

Si la simplification réglementaire et administrative en direction des entreprises doit être au final créatrice de valeur et de croissance pour les entreprises, il convient alors de sélectionner en priorité les mesures de simplification susceptibles d'être les plus performantes au regard de ces impacts positifs attendus.

A l'exception de certaines mesures structurantes ou transverses qui peuvent avoir un fort effet de levier, il faut considérer qu'une mesure de simplification isolée est, la plupart du temps, d'un impact relativement négligeable sur la productivité de l'entreprise. C'est l'effet cumulé de plusieurs mesures de simplification portant sur un « moment de vie » particulier de l'entreprise qui peut se traduire en impact significatif sur la productivité de cette dernière.

Par conséquent, il convient d'éviter de disperser tous azimuts les efforts de simplification mais, au contraire, de les concentrer sur les « **moments de vie**

clés » de l'entreprise où celle-ci est particulièrement confrontée à un niveau élevé de complexité administrative.

Ces moments de vie clés identifiés doivent alors donner lieu à des chantiers de simplification clairement définis, regroupant un ensemble de mesures de simplification à engager solidairement.

Cette construction de chantiers de simplification par moment de vie de l'entreprise n'obéit pas seulement à la recherche de la meilleure synergie entre les mesures engagées. Elle permet aussi de mieux identifier les risques éventuels d'effets collatéraux ou contradictoires d'une mesure sur une autre. Enfin, au-delà du contenu intrinsèque de chaque mesure de simplification, elle permet d'aborder, de manière plus globale, le système de relations entre une administration et ses usagers.

- ***Les chefs d'entreprises identifient et priorisent les mesures de simplification***

Les chefs d'entreprise sont les mieux placés pour identifier ces « nœuds de complexité » où la concentration des actions de simplification peut permettre de maximiser les effets attendus.

Par conséquent, si les administrations peuvent bien entendu être porteuses de propositions de simplification, les chefs d'entreprises doivent définir et prioriser les mesures de simplification qui les concernent. C'est un premier principe affiché explicitement dans toutes les démarches de simplification en faveur des entreprises, mises en œuvre dans les pays étrangers.

Ce principe est également au cœur de toute démarche qualité, celle-ci conduisant à toujours raisonner à partir des besoins et attentes de l'utilisateur ou du client.

- ***Maîtriser les conditions de faisabilité des mesures de simplification engagées***

Dans le passé, trop de chantiers de simplification ont été freinés ou se sont enlisés faute d'une identification préalable de leurs conditions de réalisation. C'est le cas d'un chantier aujourd'hui emblématique : « **Dites-le nous une fois** ». Ce chantier, initié depuis plus de quatre ans sous la précédente législature, s'est poursuivi tant bien que mal sous des appellations différentes : « armoire numérique sécurisée », « coffre-fort numérique »...

Si ce chantier a si peu avancé au cours des dernières années, c'est notamment en raison d'une insuffisante définition préalable de ses conditions de faisabilité. Par voie de conséquence, celles-ci n'ont jamais pu être portées à la connaissance des décideurs. A notre demande, les nouveaux

responsables de ce projet ont engagé ce travail de définition du projet dont les résultats seront soumis sans tarder aux instances de décision.

A l'avenir, aucun chantier de simplification ne devrait être engagé sans que ses conditions de faisabilité soient rigoureusement et clairement définies.

Toute proposition de chantier ou de mesure de simplification devrait donner lieu à l'établissement d'une fiche de définition, rédigée conformément aux critères usuels de la définition d'un projet, afin que l'instance de validation puisse alors être en mesure de décider, en toute connaissance de cause, d'engager ou non le chantier. Continuer à lancer des projets de simplification au seul regard des critères de pertinence ou d'opportunité mais dans l'ignorance de leurs conditions de faisabilité ou de leur planning, condamne la plupart du temps à l'échec.

Ajoutons enfin que la fiche de définition d'un projet constitue le document référentiel du pilotage du projet, elle en est par conséquent la condition sine qua non. Dans le même sens, la fiche de définition du projet établit la feuille de route du chef de projet et de l'équipe-projet.

2.1.2. Engager les parties prenantes, dans un même projet partagé et une stratégie de progrès gagnant-gagnant

- ***Associer les administrations et les entreprises dans un dispositif de travail collaboratif permettant une « co-définition », un « co-suivi » et une « co-évaluation » des chantiers de simplification***

Les démarches usuelles de consultation des entreprises (réunions notamment des organisations professionnelles) présentent un intérêt certain et méritent d'être poursuivies mais elles ne peuvent que très difficilement aller au-delà d'actions d'information ou de communication plus ou moins élargies.

Ces démarches présentent trois limites. Tout d'abord, elles réunissent rarement les chefs d'entreprises de plein exercice. Or, si on souhaite résoudre les problèmes qui se posent sur le terrain, il convient d'abord de réunir les acteurs de terrain qui observent ou vivent régulièrement ces problèmes.

Seconde limite, les modes usuels de consultation des entreprises conduisent à recueillir souvent des attentes ou des doléances éparses, en nombre quasiment illimité et dont il est souvent difficile d'opérer des regroupements cohérents et, encore moins, de dégager des priorités.

Enfin, troisième limite, ces dispositifs de consultation conduisent à recueillir des réponses ou des solutions (propositions de simplification) sans que pour autant les situations ou problèmes concernés aient été clairement identifiés et

définis. Le fait qu'une idée de simplification soit exprimée par un chef d'entreprise ne garantit pas nécessairement qu'elle soit légitime (la réglementation a aussi pour vocation de protéger l'intérêt public ou général), ni pertinente (niveau d'adéquation de la réponse proposée au problème à résoudre), ni enfin réalisable (degré de faisabilité).

Aussi, il convient de constituer pour chaque chantier de simplification, un **groupe-projet idoine**, réunissant des chefs d'entreprises et des agents des administrations centrales et déconcentrées (agents du front office), particulièrement concernés et qualifiés au regard du chantier examiné. Le groupe-projet ainsi constitué et réuni dans un même espace de travail collaboratif, a pour principales fonctions de définir et valider collectivement le projet de simplification sur la base d'un diagnostic partagé entre les parties prenantes.

Le chantier de simplification étant défini puis définitivement validé, le suivi de sa mise en œuvre ainsi que son évaluation s'effectuent dans le même cadre collaboratif, autrement dit au cours de réunions prévues à cet effet du groupe-projet.

• Associer l'administration et ses usagers dans un même projet partagé : l'amélioration de la qualité du service public

Comme l'avaient déjà constaté les trois inspections générales, nous avons également observé que les démarches de simplification, malgré leur intégration à la RGPP au cours des cinq dernières années, ont conservé jusqu'ici un certain crédit aux yeux des agents de la fonction publique d'Etat. A juste titre, ces démarches sont perçues comme des contributions à l'amélioration du service rendu aux usagers. Aussi, elles apparaissent plus légitimes ou justifiées et elles se révèlent sans doute plus motivantes.

Mais si les enjeux et les objectifs d'amélioration de la qualité du service public sont largement partagés au sein des administrations de l'Etat, les agents des administrations centrales sont confrontés à une difficulté particulière : ils ne rencontrent pratiquement jamais leurs usagers et, par conséquent, les connaissent assez peu. Cette distance rend difficile la compréhension des situations et des problèmes du terrain.

Le dispositif de travail collaboratif que nous préconisons réduit cet éloignement, favorise la connaissance mutuelle des acteurs et des situations respectives. Dans cet esprit, les réunions des groupes-projet sont autant d'espaces de rencontres et d'échanges favorables à la reconnaissance et la compréhension mutuelles des acteurs. Dans ce sens, ces espaces de dialogue contribuent plus largement à l'amélioration des relations entre les administrations et les usagers.

Enfin, inspirés des démarches qualité, les groupes-projet que nous préconisons permettent d'asseoir la qualité (pertinence et faisabilité) des solutions (simplifications) sur des diagnostics approfondis et partagés des problèmes concrets vécus par les usagers, en l'occurrence les chefs d'entreprise.

- ***Une stratégie de progrès gagnant-gagnant***

Les bénéfices attendus des démarches de simplification par les entreprises, mesurés notamment en gains de temps consacré à la création de valeur, ne signifient pas pour autant l'absence de retombées bénéfiques pour les administrations. Les observations des progrès enregistrés ces dernières années prouvent le contraire. Par exemple, il est aujourd'hui difficile de nier que le développement de la dématérialisation des procédures administratives n'ait pas conduit aussi à simplifier le travail des agents administratifs.

Si la mise en œuvre des mesures de simplification modifie la plupart du temps les modes opératoires et les pratiques professionnelles établies de longue date dans les administrations, nombre de changements induits sont à bien des égards positifs : abandon de tâches répétitives, routinières ou inutiles, meilleure sécurisation des procédures et des informations recueillies et, plus fondamentalement, évolution des métiers vers des fonctions ou des tâches plus qualifiantes ou à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, la démarche associative que nous préconisons, fédérant les parties prenantes autour d'objectifs d'amélioration de la qualité du service public, ne peut être que bénéfique en termes à la fois de valorisation de la fonction publique d'Etat, de restauration d'une image parfois dégradée de l'administration publique et aussi de développement d'une relation de confiance entre celle-ci et ses usagers.

2.1.3. Considérer que la démarche de simplification est au cœur du processus de modernisation de l'action publique et particulièrement de la réforme de l'Etat

La plupart du temps, les démarches de simplification sont porteuses de changements significatifs dans l'administration publique d'Etat.

Les changements induits peuvent concerner aussi bien les relations entre les administrations et les usagers, les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations ministérielles, les modes opératoires, les métiers et les pratiques professionnelles des agents.

Plus les chantiers de simplification sont complexes et structurants et plus les changements induits seront conséquents. Il en est ainsi, par exemple, du

projet prioritaire « Dites-le nous une fois ». La réalisation de ce projet conduira à terme à la situation suivante :

- plus aucune administration ne pourra demander à une entreprise une information si celle-ci est déjà détenue par une autre administration (dite « administration référente »)
- pour ce faire, les administrations devront au préalable se mettre d'accord sur un même « référentiel des données », harmoniser leurs systèmes d'information et établir entre elles une relation de confiance suffisante pour échanger les données qui leur sont utiles dans l'accomplissement de leurs missions.

Cette nouvelle logique de coopération transversale au sein de l'administration d'Etat est un changement très significatif dans un univers culturel où prédominent jusqu'ici des logiques verticales plus ou moins cloisonnées.

La prise en compte de ces changements induits par la réalisation des mesures de simplification requiert une stratégie de conduite du changement au sein de l'administration de l'Etat, stratégie qui devra ainsi accompagner la mise en œuvre du programme pluriannuel de simplification. Dans cet esprit, il conviendra, lors du lancement de tout chantier de simplification, d'en prévoir simultanément le plan d'accompagnement du changement, visant en priorité les agents et services impactés. En l'occurrence, il conviendra d'être particulièrement attentif aux incidences « ressources humaines » du projet de simplification, autrement dit chaque plan d'accompagnement devra comprendre un volet « gestion des ressources humaines ».⁵

Ainsi, la réussite de la nouvelle démarche de simplification en direction des entreprises passe également par la mise en œuvre d'une stratégie efficace de conduite de ces changements internes.

⁵ Dans leur rapport, les trois inspections générales soulignent que cet enjeu de la « gestion des ressources humaines » a été largement sous-estimé dans la mise en œuvre de la RGPP, ce qui en expliquerait aussi le relatif échec.

2.1.4. Associer et mobiliser le Parlement à la démarche de simplification en faveur des entreprises

Les pays européens moteurs en matière de simplification ont veillé à associer pleinement leurs parlements aux enjeux économiques de la simplification. Cette association a pris des formes diverses selon les pays :

ALLEMAGNE : L'exécutif fédéral n'est pas seul à veiller à la qualité de la réglementation. Le Parlement fédéral joue également un rôle actif. Il a notamment contribué à la mise en place d'un organisme indépendant de contrôle de la réduction des charges, le Conseil national de contrôle des normes (Normenkontrollrat-NKR). Le NKR est un organisme de consultation et d'évaluation bien établi chargé du contrôle de la qualité et de questions méthodologiques. Les ministères fédéraux doivent soumettre leurs projets de loi au NKR dans le cadre de la coordination interministérielle et l'avis du NKR est nécessaire pour qu'un projet de loi parvienne jusqu'au Cabinet. Si l'administration fédérale ne suit pas l'opinion du NKR, elle doit adresser une réponse écrite au Parlement.

ROYAUME-UNI : Le Parlement joue un rôle de plus en plus important dans les études d'impact *ex ante* pour les nouvelles réglementations avec un lien fort avec l'organe institutionnel central de la simplification administrative, le BRE (Better Regulation Executive). Plusieurs commissions parlementaires ont été créées : la commission mixte paritaire sur les actes réglementaires, la commission de la Chambre des lords sur le bien-fondé des actes réglementaires, la commission de la Chambre des communes sur la réforme de la réglementation et la commission de la Chambre des lords sur les délégations de pouvoir et la réforme de la réglementation. Elles s'intéressent en profondeur à la qualité de la réglementation et des efforts considérables sont faits pour examiner attentivement les actes réglementaires.

PAYS-BAS : Le Parlement joue un rôle particulièrement important dans le déroulement du programme sur le mieux légiféré. Ce dernier reçoit régulièrement des rapports d'avancement sur différentes dimensions du programme d'amélioration de la réglementation qui lui sont fournis par le Cabinet via le groupe chargé de la réforme réglementaire le RRG (Regulatory Reform Group). Il a lui-même été à l'origine d'une réforme de la politique de contrôle et est très fortement impliqué dans la stratégie des programmes de simplification.

En France, cette mobilisation du Parlement est désormais envisageable. Lors d'une rencontre⁶ dans le cadre de la préparation de ce rapport, le Président de l'Assemblée nationale nous a informés des démarches déjà entreprises par ses services pour élaborer la stratégie du Parlement en matière de « *Mieux légiférer* ». Il a proposé qu'à l'issue de la mission, un groupe de travail réunissant son cabinet, l'administration de l'Assemblée nationale et des parlementaires, élabore d'ici fin 2013 le plan d'action et d'organisation de l'Assemblée nationale en matière de simplification.

Parmi les pistes envisagées peuvent être soulignées :

- La création d'un bureau d'évaluation et d'alerte de toute législation nouvelle (transposition en droit français de directives européennes comprise) au regard des enjeux de la simplification qui doit désormais être une des composantes des études d'impact des projets de loi.
- La réalisation d'études d'impact systématiques pour toute proposition de loi inscrite à l'ordre du jour ainsi que pour tout amendement lourd d'origine parlementaire voire gouvernementale.
- La participation de l'Assemblée nationale au pilotage stratégique du programme de simplification

Une démarche similaire sera engagée parallèlement en direction de la présidence du Sénat qui, d'ores et déjà, a fait connaître son souhait d'être associée à la démarche et son intérêt pour celle-ci.

Par ailleurs, afin de mobiliser pleinement les parlementaires autour des enjeux de la simplification, le vote d'une ou plusieurs lois-cadres permettrait de compléter le dispositif d'instruction législative bâti à ce jour autour des ordonnances. Les enjeux du droit de l'urbanisme, de l'environnement ou du travail pourraient en être l'objet.

2.1.5. Soumettre la démarche de simplification en direction des entreprises à une évaluation rigoureuse et indépendante

Le bilan évaluatif de la RGPP effectué par les trois inspections générales a concerné par la même occasion les démarches de simplification mises en œuvre dans ce même cadre. La principale limite méthodologique d'une telle

⁶ Réunion avec le Président de l'Assemblée nationale le Mardi 18 juin 2013

démarche évaluative, au-delà de sa qualité intrinsèque, est de rester interne à l'administration et de trop faiblement prendre en compte les jugements évaluatifs des usagers. Au cours de ce bilan évaluatif interne, la consultation des entreprises s'est ainsi réduite à un entretien avec deux représentants du MEDEF et un entretien avec un représentant de la CGPME.

Dans la mesure où la démarche de simplification participe pleinement de l'amélioration du service public, une véritable évaluation de cette démarche oblige à recueillir les appréciations évaluatives des usagers du service public, en l'occurrence les entreprises.

Etant donnés les objectifs, autrement dit les résultats et effets attendus de la démarche de simplification en direction des entreprises, mesurés notamment en gains de productivité pour les entreprises, l'évaluation des chantiers de simplification doit s'effectuer au plus près du terrain et des acteurs du terrain.⁷

C'est aussi en raison de ce principe méthodologique que nous préconisons une **démarche collaborative** associant étroitement agents administratifs (services centraux mais aussi déconcentrés) et chefs d'entreprise dans le processus de définition, de mise en œuvre et aussi d'évaluation de chaque chantier de simplification.

Par ailleurs, l'analyse des exemples étrangers enseigne que dans nombre de pays, l'évaluation des programmes de réduction des formalités administratives est confiée à une **organisation différente** de celle qui les définit et les met en œuvre. Ainsi, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas les contrôles indépendants ont été confiés aux cours chargées de ce type de mission (NCA aux Pays-Bas, National Audit Office – **NAO**- au Royaume-Uni). Nous recommandons donc de confier l'évaluation annuelle et **ex post** du programme triennal de simplification à un organisme indépendant et incontesté en la matière : **la Cour des Comptes**

⁷ Il n'est d'ailleurs pas indifférent de remarquer, à la lecture du rapport d'évaluation interne de la RGPP, remis par les trois inspections générales, qu'il existe des appréciations évaluatives sensiblement différentes entre d'un côté les acteurs administratifs centraux et parisiens et, de l'autre, les préfets et les acteurs administratifs déconcentrés.

Le rapport des trois inspections générales observe aussi que dans la mise en œuvre de cette réforme, les revues de processus ont parfois fait apparaître que les analyses et propositions des services déconcentrés étaient plus fructueuses que celles des administrations centrales, plus réticentes à admettre la faible utilité d'un processus ou la réussite de l'alléger.

Lors des entretiens réalisés dans le cadre de la mission parlementaire nous avons pu vérifier la disponibilité de la Cour des comptes pour une telle mission⁸.

Enfin, il nous paraît judicieux de renouveler, dans l'année consécutive à l'achèvement du programme triennal, **l'enquête par sondage** auprès d'un échantillon représentatif des entreprises françaises, confiée à un institut de sondages indépendant et permettant de mesurer, sur une plus longue période, l'évolution du ressenti de la complexité administrative par les entreprises. Ces enquêtes par sondage obéissaient d'ailleurs jusqu'ici à une périodicité triennale (Cf. enquête IPSOS en 2008 et enquête BVA en 2011).

2.2. Installer une nouvelle gouvernance

2.2.1. Regrouper les propositions de simplification concernant les entreprises dans un programme unifié et relevant d'un pilotage unique au plus près du Premier Ministre

Depuis plusieurs années et jusqu'ici, les démarches de simplification en direction des entreprises souffrent particulièrement de leur faible cohérence et de leur faible lisibilité, ce qui amoindrit particulièrement leurs conditions de mise en œuvre et leur efficacité finale.

Les raisons de ce double handicap sont multiples :

- **Des formes de consultation des entreprises et de recueil des propositions de simplification, multiples et hétérogènes** : sondages, réunions des représentants des organisations professionnelles, « boîte à idées » mise en ligne, etc. Cette extrême diversité des modes de recueil conduit à un empilement de nombreuses propositions, de nature et de portée très inégales, souvent redondantes, parfois contradictoires. Par exemple, actuellement, les services des administrations centrales sont chargés d'instruire plus de 900 propositions de simplification recueillies via des procédures très hétérogènes mises en œuvre au cours de six derniers mois.
- **Si les démarches de simplification en direction des entreprises soulèvent des problématiques spécifiques, celles-ci ne sont pas jusqu'ici prises en compte**. Les actions de simplification en faveur des entreprises sont ainsi noyées dans la démarche générale de simplification administrative concernant l'ensemble des usagers des services publics, cette démarche générale de simplification n'étant elle-même qu'un champ particulier de la rénovation de l'action publique et, plus particulièrement, de la réforme de l'Etat.

⁸ Réunion avec le Président de la Cour des comptes le mardi 11 juin 2013

- Enfin, même si le Premier Ministre a demandé aux ministères de proposer des mesures en ces matières, **l'initiative est laissée à chaque ministère de définir et de conduire ses propres chantiers de simplification** et de les inscrire ainsi dans son « programme ministériel de modernisation et de simplification » (PMMS).

Ces déficits de cohérence et de lisibilité de la démarche de simplification concernant les entreprises en compliquent considérablement le pilotage. Ainsi, très récemment, les sollicitations des services administratifs pour l'instruction des quelques 900 propositions de simplification déjà évoquées sont venues tantôt du Secrétariat Général du Gouvernement, tantôt du SGMAP, tantôt du Ministère chargé de la réforme de l'Etat, parfois des entreprises et parfois des différentes administrations De même, le pilotage exercé au sein du GICSE, s'il constitue un progrès réel qui doit être souligné par rapport au non-pilotage de ces dernières années, reste non-contraignant vis-à-vis des administrations concernées et n'associe pas réellement les entreprises-usagers et pas davantage les autres grands acteurs publics.

Il nous paraît donc indispensable :

De regrouper chaque fois que possible les propositions de simplification de manière cohérente dans des chantiers de simplification, selon la logique de focalisation que nous avons déjà présentée et adoptée, ensuite d'intégrer l'ensemble des chantiers dans un seul et unique programme de simplification en faveur des entreprises.

L'unicité du programme doit se traduire en unicité du pilotage. Celui-ci doit être positionné au plus près du Premier Ministre et, logiquement, relever du Secrétariat Général du Gouvernement. La plupart des chantiers de simplification, et notamment les plus conséquents, sont transversaux aux services administratifs, leur déploiement est par essence interministériel. Par conséquent, le niveau adéquat de pilotage est celui qui peut permettre d'effectuer, dans des délais courts, les arbitrages requis par le management de chantiers transversaux ou interministériels.

Le pilotage unifié doit recouvrir les aspects normatifs et non normatifs des politiques de simplification. Il permettra ainsi d'avoir une vision globale et cohérente de l'évolution de l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises.

Ainsi défini, la nomination d'un **responsable identifié** du programme de simplification à destination des entreprises peut prendre la forme d'un « délégué interministériel de la simplification pour les entreprises » ou de toute autre forme qui lui donnerait la double légitimité vis-à-vis de l'administration et vis-à-vis des entreprises.

Ces orientations respectent et renforcent le nouveau dispositif organisé au sein du SGG avec une adjointe au Secrétaire général du Gouvernement, commissaire à la simplification, chargée en matière de simplification de se prononcer sur tous les projets de nouveaux textes et sur la complétude des études d'impact qui doivent être produites à l'appui de ces nouveaux textes.

2.2.2. Mettre en place un outil adapté à la stratégie préconisée et facilitateur de la démarche partenariale à promouvoir

Les faiblesses de cohérence et de lisibilité, les limites de coordination et de pilotage et, plus globalement de gouvernance, ne sont pas les seuls déficits qu'il s'agit aujourd'hui de réduire pour assurer le succès de la nouvelle démarche de simplification en faveur des entreprises.

Les cinq années de mise en œuvre de la RGPP ont visiblement laissé des traces négatives au sein des services administratifs. Deux effets néfastes en sont souvent soulignés : la démobilisation et la démotivation, ici ou là, des agents administratifs.

Ensuite, il faut constater que le dialogue avec les entreprises reste jusqu'ici trop limité, trop formel et qu'il n'est pas à la hauteur des enjeux.

Le souci d'efficacité nous conduit à recommander une démarche véritablement partenariale associant les parties prenantes dans un processus de co-construction et de co-mise en œuvre du programme de simplification. Cette démarche novatrice, associant administrations et usagers dans un même projet partagé d'amélioration de la qualité du service public, peut être un fort levier de re-motivation et de remobilisation des agents perturbés par l'expérience de la RGPP.

Quel est le cadre le plus approprié à la mise en œuvre de cette démarche partenariale, susceptible de l'incarner tant dans son organisation que dans ses modes de fonctionnement ?

L'enseignement principal de l'analyse des expériences étrangères est l'existence, dans chacun de ces pays, d'un outil spécifique de pilotage de la mise en œuvre des politiques de simplification en direction des entreprises.

Sans se substituer aux administrations d'Etat ou régionales chargées de faire évoluer les règles de droit et fiscales, ces outils sont le levier d'organisation, d'incitation, de suivi et parfois d'évolution de la politique de simplification. Ils regroupent des effectifs de 10 à 20 personnes, souvent issues des ministères concernés par la simplification et sont l'organe vivant de l'association des acteurs concernés par la simplification (entreprises, Etats fédérés en Allemagne).

Nous proposons donc d'adapter les enseignements de ces exemples étrangers à la situation de notre pays par la **mise en place d'un outil spécifique, dédié à la simplification pour les entreprises, conçu comme :**

- **Une structure de projet**, assurant la maîtrise d'œuvre d'un projet partenarial singulier : le programme pluriannuel de simplification en faveur des entreprises
- **Un lieu de rencontre**, de dialogue et d'échanges entre les parties prenantes (administrations centrales et déconcentrées, entreprises, collectivités) et qui puisse ainsi créer et faire vivre la « communauté du projet »
- **Un espace de travail collaboratif** où, dans le cadre des réunions des différents groupes-projet, les administrations et les entreprises contribuent ensemble à la définition, à la mise en œuvre et au suivi des chantiers de simplification.
- **Un cadre facilitateur** permettant notamment aux différentes expertises ou compétences internes aux administrations de s'exercer pleinement dans une démarche de modernisation novatrice.
- **Un lieu ressources** pour les décideurs politiques, les administrations centrales, les administrations déconcentrées et les entreprises dans la mise en œuvre des actions de simplification.

Cet outil doit permettre la structuration pérenne des principaux acteurs de la simplification collaborative (administrations, entreprises, collectivités) tant en terme de stratégie que de maîtrise d'œuvre du projet partenarial.

Réunissant, dans un même conseil d'administration, les pilotes administratifs du programme de simplification en direction des entreprises (notamment le SGMAP, le Secrétariat général du gouvernement/simplification, les principales organisations paritaires, les représentants des collectivités territoriales), il aura la charge :

- de définir les évolutions du programme triennal de simplification et sa déclinaison annuelle
- d'organiser la mise en œuvre des principales actions de simplification en étroite collaboration avec les administrations centrales
- d'animer les groupes projets partenariaux (Etat-entreprises) bâtis autour des principales actions de simplification
- d'être l'interlocuteur des acteurs associés au programme de simplification (Parlement pour l'évaluation ex ante, Cour des comptes pour le bilan annuel et SGG/simplification pour les flux de nouveaux textes).

La forme la plus appropriée est le Groupement d'Intérêt Public (GIP), comme en atteste le bilan positif des expériences déjà engagées (GIP-Modernisation des Déclarations Sociales, portant le projet « Déclaration Sociale Nominative »).

C'est aujourd'hui le seul outil qui permette, de façon permanente et organisée, l'exercice de missions communes à différentes personnes morales de droit public et d'y associer des personnes morales de droit privé.

Le GIP doit être créé pour une **durée limitée** (6 ans) correspondant à la durée des deux premiers programmes de trois ans, éventuellement renouvelables.

La capacité d'intervention du GIP doit reposer sur une équipe réduite d'une quinzaine de personnes, détachées ou mises à disposition des principaux ministères concernés pour la durée du programme et qui travailleraient en binôme avec un chef de projet clairement identifié dans chacune des administrations.

Enfin l'organisation du GIP croiserait une approche par grande politique publique (environnement / fiscalité/ travail et législation sociale/ etc...) et une approche par catégorie d'entreprises : TPE / PME / ETI/ grandes entreprises.

3. CONSTRUIRE UN PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION

3.1. Un programme de simplification issu de la consultation de 200 chefs d'entreprises

Les auditions d'entreprises réalisées dans le cadre de la mission parlementaire (près de 200 entreprises consultées), les contributions organisées par le SGMAP ainsi que les contributions adressées par les Préfets permettent d'identifier les cibles stratégiques du programme de simplification de l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises.

Elles se déclinent en deux catégories :

- « **11 moments clés de la vie des entreprises** » qui doivent être simplifiés. Les chantiers regroupent ici un ensemble solidaire de mesures de simplification concernant un même « nœud de complexité administrative » auquel l'entreprise est confrontée. On peut considérer que plus de 80 % de la complexité vécue par les entreprises et des difficultés qu'elle induit se retrouve dans ces 11 moments de vie.
- « **10 mesures structurantes** », souvent transverses et susceptibles d'avoir un fort effet de levier, aujourd'hui très attendues par les chefs d'entreprises.

11 moments clés à simplifier

- Créer ou reprendre une entreprise
- Répondre aux marchés publics
- Accéder aux aides publiques
- Répondre aux obligations comptables et fiscales
- Organiser la vie sociale de l'entreprise
- Importer et exporter
- Vivre au quotidien
- Construire et aménager
- Prendre en compte les nouvelles réglementations
- Se mettre en conformité avec les normes et mesures environnementales
- Mieux produire

10 mesures structurantes

- Alléger les procédures du Crédit d'Impôt Recherche
- Accélérer le développement de l'usage de la facture électronique
- Etendre et renforcer le rescrit
- Fusionner les régimes micro BIC/BNS en un régime unique
- Organiser une enquête publique unique
- Simplifier la planification urbaine et l'aménagement opérationnel
- Recentrer et fusionner les seuils
- Réformer les plus-values de cession
- Encadrer les procédures administratives par les délais
- Réduire la redondance des informations demandées aux entreprises

Le programme triennal totalisant 165 mesures ou actions de simplification ainsi réparties en 21 chantiers, est présenté en annexe 1.

3.2. Un programme planifié sur 3 ans et à traduire en plan d'actions triennal démarrant le 1^{er} janvier 2014

A la lumière des expériences précédentes de simplification, une durée maximale de 3 ans apparaît optimale pour la réalisation des mesures de simplification les plus complexes. Par ailleurs, la réalisation des objectifs des deux chantiers prioritaires « Dites-le nous une fois » et la « Déclaration sociale nominative » est officiellement attendue à la fin de l'année 2016.

Ceci conduit par conséquent à établir un programme triennal de simplification. Dans ce sens, les 165 mesures/actions du programme font l'objet d'une première planification de leur réalisation effective (échéance d'achèvement indiquée entre parenthèses à la suite de chaque mesure).

3.3. Une définition homogène des chantiers de simplification

Conformément à la méthode que nous avons préconisée, chaque mesure de simplification doit être maintenant rigoureusement définie. Dans ce sens, il convient d'établir pour chacun des 21 chantiers, une fiche de définition de projet reprenant les rubriques usuelles en la matière, conformément au modèle ci-après.

| |
|---|
| INTITULE DU CHANTIER |
| <ul style="list-style-type: none">○ Situation et problématique actuelle, enjeux pour les entreprises○ Finalité, objectifs du projet○ Mesures de simplification proposées : |
| Mesure/action 1 : <ul style="list-style-type: none">● Nature de la mesure● Conditions de faisabilité● Délai de réalisation ou date d'achèvement/livraison● Planning de mise en œuvre● Résultats attendus et indicateurs de résultats |
| Mesure/action 2 : (idem précédemment) |

- **Rubriques générales :**

Situation et problématique actuelles, enjeux pour les entreprises

Il convient de raisonner à partir des **expériences du terrain des entreprises** et des diagnostics effectués par les chefs d'entreprises : situations vécues, problèmes posés, impacts mesurés/estimés sur la productivité/performance des entreprises, besoins exprimés, attentes prioritaires...

Finalité, objectifs du projet (chantier de simplification)

Il s'agit ici de situer les effets ou impacts positifs attendus, et pour quels bénéficiaires, la réalisation du projet (chantier) de simplification est envisagée :

- par exemple, les bénéfices attendus pour les entreprises : gains de temps, réduction de coûts...
- par exemple, les bénéfices attendus pour les administrations : simplification des procédures, réduction de la routine, sécurisation des contrôles, évolution qualifiante des fonctions ou des tâches...
- par exemple, la promotion d'un climat ou d'une relation de confiance entre entreprises et administrations.

- **Rubriques obligatoires pour chaque mesure/action de simplification proposée :**

Nature de la mesure ou de l'action

- législative-réglementaire
- relevant de la négociation entre partenaires sociaux
- technique ou fonctionnelle : organisation, procédure, bonne pratique...

Conditions de faisabilité

- techniques ou matérielles
- financières (investissement et fonctionnement)
- juridiques
- ressources humaines requises (effectifs, qualifications)
- accompagnement du changement
- autres

Délai de réalisation ou date prévue d'achèvement/livraison

Planning de mise en œuvre

- Calendrier prévisionnel de réalisation, phases et étapes, dates clés ou jalons.

Résultats attendus (objectifs opérationnels) et indicateurs de résultats

- Dans la mesure du possible, les résultats attendus doivent être exprimés de manière chiffrée ou en termes de faits/comportements observables et ils doivent être datés (délai, échéance)
- Les indicateurs de résultats servent à identifier le produit immédiat de l'action ou de la mesure réalisée. Ils permettent de vérifier si les résultats attendus ont bien été atteints.

3.4. Structurer et mettre en œuvre chaque chantier en mode projet

Chaque chantier de simplification constitue un projet à part entière et doit par conséquent être mis en œuvre en « **mode projet** ». Pour ce faire, il convient :

- de mettre en place le **dispositif de projet** (ou de structurer le système-projet) : chef de projet, équipe-projet, autres acteurs parties prenantes du projet...
- de formaliser le **plan d'actions du projet** (qui fait quoi ? quand ? comment ?) et de définir les **modes de fonctionnement et de gestion du dispositif de projet** (organigrammes technique et fonctionnel du projet, diagrammes du projet...)
- d'établir les **modes de suivi et de pilotage du projet** (indicateurs de suivi et de pilotage, fiche de suivi ou tableau de bord, rapport d'avancement, système de reporting...)
- d'établir les **modes d'évaluation du projet** (qui évalue quoi ? quand ? comment ?)
- d'établir le **plan de communication du projet** (que communique-t-on à qui ? quand ? comment ?).

La fiche de définition du projet ainsi formalisée et validée constitue dès lors la « feuille de route » du chef de projet et de l'équipe-projet. Par la même occasion, la fiche de définition du projet constitue le document référentiel du pilotage du projet.

Au 31 décembre 2013, les 21 chantiers du programme triennal de simplification devront être ainsi traduits en projets clairement définis et pleinement opérationnels.

4. COMMUNIQUER AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION

La mise en œuvre du programme triennal de simplification (3) et les outils d'une gouvernance renouvelée (2) reposent sur la mobilisation des administrations et des entreprises. Cette double mobilisation est un défi majeur, car, contrairement aux méthodes engagées précédemment en matière de simplification, elle repose sur l'idée d'un nouveau contrat entre acteurs publics et privés pour co-définir et co-produire une politique publique.

L'enjeu principal de la stratégie de communication est de rendre lisible cette nouvelle méthode de gouvernance.

4.1. Concevoir la communication autour de la simplification

4.1.1. Des outils de communication pour l'instant insuffisants

Au regard de l'objectif fixé et de l'ampleur de la stratégie gouvernementale autour de la modernisation de l'action publique et de la simplification, la communication et les outils déployés ne sont pas satisfaisants.

Deux portails de deux ministères différents portent la communication : celui de la modernisation de l'action publique (<http://www.modernisation.gouv.fr/>), et celui du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi (<http://www.ma-competitivite.gouv.fr>).

Très institutionnels et verticaux, ces deux sites internet ne proposent :

- pour l'un, qu'une description des ambitions du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi,
- pour l'autre, qu'un journal de la modernisation de l'action publique, un exposé des missions de modernisation, et l'agrégation d'outils hérités du précédent gouvernement (<http://www.ensemble-simplifions.fr>)

Cette communication en silo donne l'impression d'une difficulté des administrations concernées à fonctionner de façon décloisonnée au service d'une stratégie globale de redressement impliquant de concert le ministère du Redressement productif, le ministère de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique, le ministère en charge des PME, de l'innovation et de l'économie numérique et le ministère de l'Economie et des Finances.

Cette communication verticale qui explique les ambitions sans faire la pédagogie des moyens, et qui se concentre sur les moments uniquement *politiques* (réunion du CIMAP), ne propose ni mise en situation, ni pédagogie sur les changements concrets que ces réunions, rapports, chantiers administratifs apporteront aux usagers, ni outil de dialogue participatif pourtant indispensables.

4.1.2. Les conditions de la réussite

Pour réussir la mobilisation des acteurs, il est nécessaire de déployer une stratégie et un dispositif de communication qui s'adressent **directement aux bénéficiaires** du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, et qui incarnent le changement de culture administrative qu'impliquent la modernisation de l'action publique et la simplification.

Il faut **faire connaître, faire comprendre, faire adhérer** les parties prenantes et les bénéficiaires de la simplification. Cette communication, à l'image du dispositif lui-même, devra être **résolument innovante** et intégrer **une dimension d'évaluation de l'avancement** des engagements pris.

Il faudra également insister sur **la dimension partenariale** du nouveau processus de simplification tant par l'organisation du dispositif de communication que par les outils développés, caractérisés par **une forte interactivité**.

Dernière condition du succès, la communication devra être portée au sein des instances de décision mises en place autour du dispositif (GIP), et être légitimée au plus haut niveau.

La future organisation devrait ainsi privilégier un circuit court entre un service communication dédié et les décideurs politiques (Matignon, Bercy), avec une capacité à coordonner l'action d'interlocuteurs et partenaires multiples (secteur privé, administration, élus...).

Cela appelle sans doute la création d'une instance de « coordination / communication » au sein du Secrétariat général du gouvernement, afin de piloter la démarche de manière fine et performante.

4.2. Réussir la communication de la simplification

4.2.1 La nécessité de rapidement adopter une sémantique et des éléments de langage partagés

La diversité des prises de parole sur la simplification justifie la définition d'éléments de langage partagés pour une communication cohérente

Plusieurs éléments justifieraient la mise en place d'une **plateforme d'expression**, comportant des éléments de langage communs et déclinés en fonction des types d'émetteurs de la communication et des cibles concernées par cette dernière.

Tout d'abord la dichotomie de la communication gouvernementale, partagée entre modernisation de l'action publique et Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, alors que la simplification aux entreprises relève des deux.

Ensuite, la diversité des émetteurs qui ont à s'exprimer sur ce sujet :

- Le Président de la République et le Premier ministre dans le cadre d'une pédagogie sur leur politique globale au service du redressement de la France,
- Le gouvernement dans un cadre interministériel, après réunion du CIMAP par exemple,
- Le ministre du Redressement productif et la ministre déléguée en charge des PME, de l'innovation et de l'économie numérique, dans une perspective de création de la valeur,
- La ministre de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique, dans une perspective de modernisation de l'action publique et d'évolution de la culture de l'administration,
- D'autres ministères sectoriels (urbanisme, environnement, travail, culture, affaires sociales ...)
- Des élus, parlementaires et des collectivités locales, pour relayer les mesures et expliquer le contexte de leur adoption au plus proche des entreprises,
- Des représentants du secteur privé, qui ont, directement ou indirectement, contribué à la mise en place de ces mesures, au travers de la mission parlementaire, des « Assises de la Simplification », ou, à l'avenir, du dialogue administration/entreprise à mettre en place.

Principe de la plateforme de positionnement et de discours

La plateforme de positionnement pour la communication du plan de simplification aux entreprises a deux objectifs majeurs : (1) offrir un socle d'expression global et de déclinaison des messages principaux, selon les cibles et selon les outils, et (2) s'assurer que l'ensemble des émetteurs de la communication s'expriment de façon cohérente.

Socle cohérent et adaptable, la plateforme de positionnement et de discours peut évoluer en fonction de nouveaux éléments, et offre une sécurité et une matière de référence en cas de communication de crise.

Il s'agit, concrètement, de disposer **dès cet été** d'un document réunissant et justifiant (1) la vision, (2) les valeurs, (3) les points « différenciants » et (4) les objectifs qui ensemble et indissociablement, forment le positionnement de la politique de simplification en direction des entreprises.

Une fois la plateforme formalisée, elle deviendra un socle commun qui sera diffusée auprès des principaux acteurs de la démarche et de l'ensemble des portes parole afin de garantir l'homogénéité du discours et son rattachement aux plans gouvernementaux.

4.2.2 Premières préconisations d'outils médias et hors-médias pour accompagner la stratégie de communication externe

Les supports, actions et outils de communication mis en place devront intégrer trois principes : la **proximité**, la **dématérialisation**, et l'**organisation en réseau**.

Proximité – La notion de parcours et les « moments clés »

La proximité de la communication avec les bénéficiaires de la simplification donnera rapidement son sens à la politique du gouvernement.

Le concept de « parcours », déjà largement utilisé dans la pédagogie des réformes de santé publique et de l'Assurance maladie pourrait être adapté à la compréhension des mesures de simplification et décliné autour des « moments clés de la vie des entreprises ».

Dématérialisation - Un outil global : « le portail de la simplification collaborative »

Plateforme digitale, ce portail permettra de réunir sur un seul support l'ensemble des informations nécessaires. L'ensemble des outils renverra vers le site internet :

- celles à titre informatif sur les mesures adoptées
- le suivi de leur application et l'impact de celle-ci
- des supports pédagogiques afin de comprendre ce que changent au quotidien les réformes, la mise en place de guichets uniques...
- des animations, courts films et infographies faisant apparaître les changements dans le « parcours de l'entreprise » et pouvant permettre la valorisation des acteurs.
- la contribution pour des mesures à venir (reprenant le concept de « ensemble-simplifions.fr »).
- Un Community management sur les réseaux sociaux, pour un dialogue avec les principaux concernés par la simplification.

A partir de cette plateforme digitale pourra être déployé un plan d'achat d'espace sur internet, et notamment de mots-clés correspondant à plusieurs champs de simplification.

Organisation en réseau - Une stratégie partenariale

Pour répondre efficacement à l'impératif de proximité et adapter au mieux la communication aux spécificités des entreprises, une stratégie de réseau devra être mise en place. Celle-ci impliquera directement des représentants des entreprises (via les Chambres de commerce), des représentants des administrations compétentes en région (DIRECCTE) ainsi que, indirectement, les élus (élus régionaux compétents et parlementaires).

Cette démarche permettra de faire remonter de l'information terrain mais aussi, en sens inverse, de faire passer des messages.

Cette plateforme, relai de la simplification, pourra se réunir une fois par trimestre, en régions (de manière tournante).

Outils média

Réduit, le dispositif média repose principalement sur des relations presse et des partenariats éditoriaux et d'expertise, associant aussi communication et pédagogie.

- Relations presse : aussi bien envers les médias grand public qu'envers la presse plus spécialisée et la presse professionnelle. Les relations presse pourront faire intervenir des parties prenantes du plan de simplification (notamment issues du secteur privé), et proposer des dossiers de presse clé en main pour la presse locale et la presse spécialisée.
- Partenariats média : notamment pour l'établissement d'un baromètre de suivi de l'application des mesures et leur évaluation qui puisse être régulièrement publié (partenariat trimestriel avec la presse économique par exemple).
- Inscription dans le dispositif média global des mesures de compétitivité et emploi du gouvernement

Outils hors-média

La mise en place d'outils hors-média répond à la nécessité de pouvoir communiquer directement avec les principales cibles de la communication, et indirectement grâce à des outils dédiés aux relais de communication (qui sont à la fois cibles et partenaires de la communication).

- La plateforme de positionnement et de discours
- Des leaflets dédiés à certains axes de la simplification (création/reprise d'entreprise, accès aux aides publiques...)
- Le baromètre de suivi et d'évaluation de l'application des mesures, en partenariat avec *les Echos* et un think tank reconnu sur les questions économiques.
- Programme d'interventions en région, générales ou thématiques, avec des rencontres impliquant collectivités locales, CCI, chambres des métiers, et organisations professionnelles.

4.2.3. Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne

La mobilisation et la motivation soutenue des agents dans la réalisation des chantiers de simplification et, par conséquent, dans l'accomplissement des changements induits, requièrent une communication interne portée au plus haut niveau et qui puisse faire partager au plus grand nombre d'agents le « sens » de la démarche de simplification engagée : ses enjeux, ses finalités, ses résultats attendus...

La formalisation du programme pluriannuel de simplification en direction des entreprises doit déjà satisfaire cette exigence de communication. La cohérence et la lisibilité du programme doivent permettre d'en faciliter la compréhension, préalable incontournable à toute adhésion.

Plus fondamentalement, il s'agit de faire prendre conscience au plus grand nombre d'acteurs administratifs que la réduction de la charge ou de la complexité administrative pesant sur les entreprises n'est pas seulement une amélioration de la qualité des services publics, ce qui déjà est une ambition louable, mais qu'elle est aussi une contribution au redressement économique du pays : redynamisation des entreprises et amélioration de leur compétitivité, conditions indispensables au développement de l'activité et des emplois.

Communiquer en interne sur les enjeux et finalités de la démarche de simplification en direction des entreprises c'est aussi adresser aux agents publics un message de confiance et de responsabilité.

La communication interne doit être aussi une communication du changement. Nous l'avons déjà souligné, les chantiers de simplification se traduisent au final par des changements plus ou moins conséquents qui peuvent concerner les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations, les tâches, les fonctions et les métiers des agents.

Exprimée aussi au plus haut niveau et relayée par les cadres hiérarchiques, la communication du changement doit permettre à tous les agents concernés de comprendre le bien fondé des changements à engager : Qu'est-ce qui doit changer et pourquoi ?

Il s'agit aussi de valoriser dans la mesure du possible les retombées positives potentielles du changement engagé. En toute logique d'acteur, l'adhésion ou mieux l'implication des agents dans les projets de changement sera avant tout fonction de l'évaluation que chacun sera amené à faire, pour son propre compte, des pertes et des profits ou des inconvénients et avantages à changer. A bien des égards, nous l'avons déjà noté, si les simplifications envisagées sont susceptibles de faciliter la vie des entreprises, elles sont aussi susceptibles d'alléger les tâches administratives et d'améliorer le travail des agents.

En bien des endroits, le changement des pratiques ou même des métiers est aussi qualitatif et positif : par exemple, réduction des tâches répétitives d'enregistrement ou de contrôle au profit de fonctions plus qualifiantes ou valorisantes de pédagogie, d'orientation, d'accompagnement, d'assistance ou de conseil. Ce sont, notamment pour les agents du front office en relation fréquente avec les entreprises, des possibilités d'évoluer vers des tâches ou des fonctions plus qualifiées et valorisantes, évolutions qui sont aussi largement attendues par les entreprises (Cf. notamment les résultats du sondage réalisé par BVA en 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 1620 entreprises).

Enfin, au cours de la mise en œuvre de la démarche de simplification, chaque fois que possible, il convient de valoriser les changements accomplis, de saluer les « petites victoires »... Cette communication, chemin faisant, sur les résultats positifs obtenus, mêmes partiels ou intermédiaires, permet de crédibiliser la démarche de simplification aux yeux des agents publics.

Toutefois, il convient d'éviter absolument les maladresses de communication qui ont aussi caractérisé la mise en œuvre de la RGPP : une communication lénifiante, systématiquement positive, niant les échecs, les difficultés rencontrées ou les efforts accomplis par les agents, affichant parfois des réalisations qui n'ont jamais eu lieu... Une telle communication se révèle très rapidement contre-productive.

Par conséquent, la communication interne doit respecter le principe de transparence qui doit aussi bien s'appliquer à la conduite des chantiers de simplification, à leur déroulement, aux succès obtenus comme aux difficultés rencontrées. A cet égard, un espace intranet dédié à la démarche de simplification en direction des entreprises, serait un moyen parmi d'autres d'améliorer sa lisibilité et de rendre compte régulièrement de son avancement auprès de l'ensemble des agents.

Enfin, les actions de communication doivent veiller à mobiliser et responsabiliser d'abord l'encadrement car celui-ci, dans une administration publique, reste le principal vecteur de la communication interne. Si les cadres hiérarchiques et l'encadrement de proximité ne s'approprient pas la démarche de simplification, ils auront alors beaucoup de difficultés à mobiliser leurs propres collaborateurs.

4.2.4. Echéances

- 4 juillet, réunion du CIMAP, premières annonces concernant la simplification aux entreprises.
- 1^{er} septembre : la plateforme de positionnement et de discours est prête à être partagée.
- Septembre-octobre 2013 : temps d'appropriation de la plateforme de discours et sélection du prestataire pour le conseil et l'élaboration des outils médias et hors-médias.
- Hiver 2013 : mise en place du portail de la simplification
- Avril 2014 : mise en ligne du portail de la simplification

5. ANNEXE 1: PRESENTATION DETAILLEE DU PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION

11 moments clés à simplifier

1. Créer ou reprendre une entreprise

❖ Relations avec le greffe du tribunal de commerce

- **Mesure 1.1.** (31/12/2015) : Harmoniser le positionnement des greffes au niveau national.
- **Mesure 1.2.** (31/12/2014) : Mettre à la disposition des entreprises des statuts-types agréés
- **Mesure 1.3.** (31/12/2014) : Faciliter la création de société en acceptant un délai de justificatif de siège social par le greffe
- **Mesure 1.4.** (31/12/2014) : Fixer un délai de réponse du greffe suite à un rejet.
- **Mesure 1.5.** (31/12/2015) : Supprimer les frais de greffe suite à un rejet de dossier
- **Mesure 1.6.** (31/12/2015) : Permettre aux entreprises de déposer leurs comptes au greffe du tribunal de commerce sous forme dématérialisée et par internet
- **Mesure 1.7.** (31/12/2015) : Supprimer la saisine directe du greffe du tribunal de commerce pour la création d'entreprise artisanale

❖ Formalités déclaratives

- **Mesure 1.8.** (31/12/2015) : Simplifier les formalités déclaratives de l'entreprise lors de son immatriculation
- **Mesure 1.9.** (31/12/2015) : Simplifier les déclarations en ligne de modification et de cessation d'activité
- **Mesure 1.10.** (31/12/2015) : Supprimer le deuxième exemplaire des documents et comptes déposés au registre du commerce et des sociétés
- **Mesure 1.11.** (31/12/2016) : Créer une carte d'identité d'entreprise, retenir à moyen terme un numéro d'identification unique pour les entreprises.
- **Mesure 1.12.** (31/12/2016) : Permettre le rebond du chef d'entreprise
- **Mesure 1.13.** (31/12/2015) : Substituer l'obligation déclarative par une obligation de transmission à première demande tant par la société au cours de l'engagement collectif que par les bénéficiaires de la transmission au cours de la période de l'engagement individuel (cf. article 294 bis et 294 quater de l'annexe II du CGI).

❖ Relations avec le Centre de Formalité des Entreprises

- **Mesure 1.13.** (31/12/2015) : Dématérialiser les démarches auprès des Centres de Formalités
- **Mesure 1.14.** (31/12/2014) : Confier à un seul organisme au niveau local le rôle de Centre de Formalités des Entreprises (CFE)
- **Mesure 1.15.** (31/12/2014) : Améliorer le guichet unique pour la création d'entreprise

❖ Droit des sociétés

- **Mesure 1.16.** (31.12.2015) : Confirmer au dirigeant d'entreprise donateur d'exercer la fonction de direction exigée par l'art. 787 B du CGI dans le cadre d'un engagement collectif présumé acquis ?
- **Mesure 1.17.** (31.12.2015): Permettre au donateur usufruitier d'une entreprise individuelle de bénéficier de l'exonération prévue à l'article 787 C du CGI comme la loi 2005-882 du 2 août 2005 (art.28 JORF 3 août 2005) le précise (*par contre cet article maintient l'obligation de poursuite de l'activité par le bénéficiaire de la transmission alors que le donateur en est l'usufruitier et donc le seul titulaire en mesure d'exercer l'activité. Il en résulte une impossibilité pratique d'appliquer le texte*).

2. Répondre aux marchés publics

❖ Information et publicité

- **Mesure 2.1.** (31/12/2014) : Insérer une disposition réglementaire afin de rendre nulle la mention dans les avis de publicité (ou une clause du cahier des charges) n'autorisant pas les groupements à répondre à un marché
- **Mesure 2.2.** (31/12/2014) : Créer un portail d'annonces légales pour les marchés publics
- **Mesure 2.3.** (31/12/2015) : Permettre la représentation des PME au conseil d'administration du Service des Achats de l'Etat

❖ Procédures et pièces justificatives

- **Mesure 2.4.** (31/12/2014) : Allonger à 1 an la durée de validité de l'attestation URSSAF, de l'attestation fiscale et de l'extrait KBIS.
- **Mesure 2.5.** (31/12/2015) : Rendre possible le dépôt par voie papier pour les marchés à procédure adaptée

- **Mesure 2.6.** (31/12/2015) : Rendre possible l'utilisation d'un numéro d'agrément annuel fourni par la perception après réception des documents administratifs donnés par l'entreprise
- **Mesure 2.7.** (31/12/2014) : Rendre obligatoire la suppression de la double enveloppe
- **Mesure 2.8.** (31/12/2014) : Etablir un formulaire simplifié pour les marchés non formalisés
- **Mesure 2.9.** (31/12/2014) : Limiter le nombre de documents à présenter pour les marchés non formalisés
- **Mesure 2.10.** (31/12/2014) : Supprimer l'obligation de proposer des variantes en même temps que l'offre de base

❖ Relations avec le pouvoir adjudicateur

- **Mesure 2.11.** (31/12/2014) : Supprimer la possibilité pour le pouvoir adjudicateur d'exiger la transformation d'un groupement conjoint en groupement solidaire.
- **Mesure 2.12.** (31/12/2014) : Exiger qu'un même « acheteur public » ne puisse redemander aux entreprises les informations légales déjà produites lors d'une précédente mise en concurrence au cours de la même année
- **Mesure 2.13.** (31/12/2014) : Désigner un interlocuteur unique pour les titulaires d'un marché public ou réglementé
- **Mesure 2.14.** (31/12/2015) : Créer un sursis avant rejet de 15 jours après la réception de la lettre du pouvoir adjudicateur réclamant une pièce manquante au dossier

❖ Seuils des marchés

- **Mesure 2.15.** (31/12/2014) : Augmenter le seuil des marchés publics sans obligation de publicité de 15K€ à 30 K€

3. Accéder aux aides publiques

- **Mesure 3.1.** (31/12/2015) : Fusionner le site guichet-entreprises et le site dédié aux aides publiques
- **Mesure 3.2.** (31/12/2014) : Mettre en place un groupe de travail ARF-ADF-AMF pour harmoniser les dossiers justificatifs relatifs aux aides directes aux entreprises
- **Mesure 3.3.** (31/12/2014) : Harmoniser les règles de dépôt pour le FEDER, le FSE et le FEADER
- **Mesure 3.4.** (31/12/2015) : Réduire les exigences pour justification de la dépense, préalablement au versement du FSE et réduire les délais de traitement des dossiers

- **Mesure 3.5.** (31/12/2014) : Réduire le nombre de pièces demandées par l'Agence de service et de paiement (ASP) : inutile de demander les statuts de la société, le K BIS, les attestations fiscales et sociales et les remplacer par une déclaration sur l'honneur à signer.
- **Mesure 3.6.** (31/12/2014) : Alléger le dossier de demande de subvention pour les aides inférieures à 1000€
- **Mesure 3.7.** (31/12/2015) : Rationaliser la procédure d'insertion par l'activité économique, (mesures activées par l'Etat, le Conseil Général et le Conseil Régional)

4. Répondre aux obligations comptables et fiscales

❖ Relations avec l'administration fiscale

- **Mesure 4.1.** (31/12/2015) : Permettre, à l'exemple de tous les autres pays européens, un dialogue sur internet avec les services fiscaux
- **Mesure 4.2.** (31/12/2015) : Mieux communiquer sur l'existence des Services des Impôts des Entreprises (SIE) dans tous les hôtels des impôts, notamment en développant une documentation disponible dans les CFE.
- **Mesure 4.3.** (31/12/2015) : Evaluer les différences de services des SIE et harmoniser la qualité de service en établissant un cahier des charges plus strict et en prévoyant les mesures d'évaluation et les indicateurs de la performance de ces services.
- **Mesure 4.4.** (31/12/2015) : Développer l'ergonomie et de nouvelles fonctionnalités du site impots.gouv.fr
- **Mesure 4.5.** (31/12/2014) : Raccourcir les procédures administratives en cas de contrôle fiscal en imposant un délai de réponse à l'administration pour l'ensemble des petites et moyennes entreprises
- **Mesure 4.6.** (31/12/2014) : Rehausser le seuil prévu à l'article L 57 A du LPF pour étendre le bénéfice de l'acceptation tacite à un nombre plus important de PME, sans faire peser sur l'administration une contrainte plus restrictive que celle qu'elle s'impose déjà au travers de sa Charte du contribuable vérifié.
- **Mesure 4.7.** (31/12/2014) : Réduire à 30 jours l'acceptation tacite des observations du contribuable, afin de se conformer aux engagements de la Charte du contribuable vérifié.
- **Mesure 4.8.** (31/12/2015) : Publier les instructions fiscales à certaines dates spécifiques pour assurer leur visibilité
- **Mesure 4.9.** (31/12/2015) : Mettre en place, au sein de l'administration fiscale, un interlocuteur clairement identifié afin de faciliter les échanges et disposer, après toute décision de contrôle fiscal, d'une traçabilité des échanges entre l'entreprise et l'administration fiscale

❖ Déclarations fiscales

- **Mesure 4.10.** (31/12/2016) : Créer des formulaires simplifiés des déclarations fiscales des entreprises
- **Mesure 4.11.** (31/12/2015) : Alléger les modalités déclaratives de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et l'intégrer à la liasse fiscale
- **Mesure 4.12.** (31/12/2015) : Mieux communiquer sur les nouvelles modalités dématérialisées de déclaration et de paiement de la CVAE (site impots.gouv.fr notamment).
- **Mesure 4.13.** (31/12/2015) : Intégrer la taxe sur les véhicules de société (TVS) dans la liasse fiscale
- **Mesure 4.14.** (31/12/2015) : Dématérialiser les procédures de déclaration et de paiement de la TVS en étendant aux PME le bénéfice du télépaiement aujourd'hui réservé aux entreprises relevant de la Direction des Grandes Entreprises (DGE)
- **Mesure 4.15.** (31/12/2014) : Centraliser dans les CFE l'information concernant la Taxe Locale sur la Publicité Extérieure (liste des communes et EPCI appliquant la TLPE et mise à disposition des formulaires déclaratifs).
- **Mesure 4.16.** (31/12/2014) : Simplifier la détermination et la déclaration de la taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE). Pour ce faire, s'assurer d'abord de la publication de l'arrêté fixant le formulaire modèle puis imposer par un nouveau décret l'utilisation de ce modèle par les communes et EPCI.
- **Mesure 4.17.** (31/12/2014) : Créer un formulaire de déclaration unique permettant la télé-déclaration de la taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE).
- **Mesure 4.18.** (31/12/2014) : Mieux communiquer sur les télé-procédures déjà existantes et sur les services disponibles sur le site impot.gouv.fr

❖ Fonds de commerce

- **Mesure 4.19.** (31/12/2016) : Harmoniser la cession de fonds de commerce pour un commerçant et la cession de parts sociales pour une société.
Une simplification réelle de ces opérations consisterait à en harmoniser le traitement fiscal, aussi bien en matière d'impôt sur le bénéfice qu'en matière d'enregistrement. Les conséquences budgétaires et la faisabilité technique d'une telle simplification doivent être évaluées.
- **Mesure 4.20.** (31/12/2015) : Simplifier les formalités consécutives à la vente d'un fonds de commerce
- **Mesure 4.21.** (31/12/2014) : Dans le cas de vente d'un fonds de commerce, rendre concomitantes les deux publicités légales (insertion dans un journal d'annonces légales et parution au Bulletin Officiel des annonces civiles et commerciales) afin de raccourcir les délais de séquestre du prix de cession et favoriser la trésorerie de l'acquéreur.

- **Mesure 4.22.** (31/12/2015) : Pour la vente de fonds de commerce, remplacer la notion de bénéficiaires commerciaux par celui de résultat d'exploitation afin d'améliorer l'information de l'acquéreur.

❖ **Droit des sociétés**

- **Mesure 4.23.** (31/12/2015) : Harmoniser les seuils (SARL et SAS) de nomination d'un commissaire aux comptes
- **Mesure 4.24.** (31/12/2016) : Rendre plus lisibles les limites de chiffres d'affaires des régimes micro et simplifié d'imposition et actualiser par période triennale.
- **Mesure 4.25.** (31/12/2016) : Supprimer pour les sociétés non cotées, l'obligation de publication des droits de vote à l'issue de l'assemblée générale
- **Mesure 4.26.** (31/12/2015) : Dispenser les entreprises de l'obligation d'établir un rapport du commissaire aux apports pour certaines catégories d'apports en société
- **Mesure 4.27.** (31/12/2015) : Permettre le remboursement du capital dans la limite du quart du montant le plus élevé atteint depuis la constitution de la société coopérative ouvrière de production
- **Mesure 4.28.** (31/12/2015) : Fusionner les informations relatives aux filiales et aux participations
- **Mesure 4.29.** (31/12/2015) : Permettre aux entreprises de ne fournir qu'une seule fois le tableau des résultats des cinq derniers exercices
- **Mesure 4.30.** (31/12/2015) : Instaurer une procédure de liquidation amiable simplifiée

5. Organiser la vie sociale de l'entreprise

❖ **Relations avec les administrations**

- **Mesure 5.1.** (31/12/2014) : Simplifier la procédure de recouvrement amiable des cotisations sociales en supprimant la délégation de 30 jours attribuée aux URSSAF
- **Mesure 5.2.** (31/12/2014) : Dans les circonstances de chômage partiel, imposer un délai à respecter à la DIRECCTE

❖ **Réglementation sociale**

- **Mesure 5.3.** (31/12/2015) : Simplifier le calcul du plafond pour les cotisations plafonnées (conserver le principe de la mensualisation du plafond et adopter la règle du plafond journalier pour les autres cas)
- **Mesure 5.4.** (31/12/2015) : Réduire de 34 à 10 le nombre de mentions obligatoires figurant dans le rapport annuel des entreprises de 50 à 300 salariés

- **Mesure 5.5.** (31/12/2016) : Simplifier et améliorer la lisibilité du bulletin de salaire
- **Mesure 5.6.** (31/12/2014) : Harmoniser le calcul des effectifs. Ne retenir que deux modalités de calcul des effectifs :
 - L'effectif pendant 12 mois, consécutifs ou non, sur une période de trois ans pour les obligations relatives aux relations individuelles de travail et aux droits collectifs des salariés ;
 - L'effectif moyen de l'année civile précédente pour les obligations financières.
- **Mesure 5.7.** (31/12/2014) : Réduire à 2 par an le nombre de réunion des comités d'hygiène et de sécurité pour les entreprises artisanales
- **Mesure 5.8.** (31/12/2015) : Harmoniser les délais de décompte des délais en droit du travail (jours francs, jours ouvrés)
- **Mesure 5.9.** (31/12/2015) : Regrouper l'ensemble des obligations de négocier dans un même chapitre du code du travail et harmoniser les conditions de négociation (périodicité, validité, articulation des contenus, pénalités) - cf le chapitre II du titre IV

❖ Recrutement

- **Mesure 5.10.** (31/12/2014) : Généraliser la dématérialisation des déclarations uniques d'embauche réalisées par les entreprises
- **Mesure 5.11.** (31/12/2014) : Intégrer le travailleur handicapé dans le quota de l'entreprise depuis la date de dépôt de sa demande

❖ Apprentissage

- **Mesure 5.12.** (31/12/2014) : Simplifier l'enregistrement des contrats d'apprentissage
- **Mesure 5.13.** (31/12/2014) : Confier à la Chambre des Métiers et de l'Artisanat l'ensemble des démarches relatives aux contrats d'apprentissage
- **Mesure 5.14.** (31/12/2014) : Effectuer la visite médicale d'embauche d'un apprenti chez le médecin traitant

❖ Information du chef d'entreprise

- **Mesure 5.15.** (31/12/2014) : Diffuser un manuel de survie aux dirigeants pour synthétiser l'ensemble des réglementations sociales obligatoires et les principaux risques sociaux auxquels ils peuvent être confrontés
- **Mesure 5.16.** (31/12/2016) : Permettre l'obtention, par l'entreprise, du numéro de sécurité sociale d'un de ses salariés auprès de la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) pour établir la déclaration annuelle des salaires

6. Importer et exporter

- **Mesure 6.1.** (31/12/2015) : Accélérer la délivrance des licences d'exportation pour les biens à double usage
- **Mesure 6.2.** (31/12/2015) : Créer un rescrit douanier pour les biens à double usage
- **Mesure 6.3.** (31/12/2015) : Sécuriser les PME via les procédures de mise en dépôt temporaire par une autorisation unique et l'information des autres autorités douanières
- **Mesure 6.4.** (31/12/2015) : Améliorer la dématérialisation pour les entreprises d'import-export
- **Mesure 6.5.** (31/12/2014) : Mettre en place une procédure simplifiée pour le statut d'exportateur agréé

7. Vivre au quotidien

❖ Information et orientation du chef d'entreprise

- **Mesure 7.1.** (31/12/2014) : Créer un portail web, véritable "e-guichet unique" centré sur le dirigeant de TPE-PME
- **Mesure 7.2.** (31/12/2015) : Créer un portail électronique dédié aux réglementations environnementales.

8. Construire et aménager

- **Mesure 8.1.** (31/12/2015) : Généraliser l'accès en ligne des documents d'urbanisme (SCOT et PLU), y compris leurs documents graphiques.
- **Mesure 8.2.** (31/12/2014) : Prévoir que le silence de l'autorité environnementale saisie d'une demande d'assujettissement à la procédure d'étude d'impact au cas par cas vaut réponse négative (modifier en ce sens l'article R. 122-3 du Code de l'environnement).

9. Prendre en compte les nouvelles réglementations

- **Mesure 9.1.** (31/12/2014) : Soumettre tout nouveau texte juridique à une évaluation préalable de ses impacts sur les entreprises (Application systématique du Test PME pour tous les nouveaux textes juridiques).
- **Mesure 9.2.** (31/12/2014) : Instituer le fait que toute nouvelle loi concernant les entreprises ne peut être promulguée qu'à la condition de la suppression d'une autre loi devenue obsolète.

- **Mesure 9.3.** (31/12/2014) : Lutter contre la « sur-transposition du droit communautaire en droit français.

10. Se mettre en conformité avec les normes et mesures environnementales

❖ Procédures et formalités déclaratives

- **Mesure 10.1.** (31/12/2014) : Indiquer précisément et au préalable pour chaque régime d'autorisation les pièces à fournir.
- **Mesure 10.2.** (31/12/2015) : Réduire les délais de procédure pour l'autorisation des installations classées

❖ Réglementation

- **Mesure 10.3.** (31/12/2015) : Passer de 4 à 3 dossiers pour la création d'un nouveau site de recyclage des déchets inertes issus de la déconstruction du BTP.
- **Mesure 10.4.** (31/12/2015) : Réduire le nombre de textes principaux applicables aux entrepôts sous réglementation ICPE.
- **Mesure 10.5.** (31/12/2015) : Relever les seuils des installations classées et s'aligner sur les seuils européens et concentrer les exigences sur les enjeux forts
- **Mesure 10.6.** (31/12/2014) : Instituer par voie réglementaire, un délai impératif de recevabilité des dossiers d'autorisation sur le modèle du dispositif applicable au permis de construire, afin de rationaliser l'instruction des demandes d'autorisation.
- **Mesure 10.7.** (31/12/2014) : Ramener le recours des tiers contre l'arrêté d'autorisation de 4 ans à 6 mois (à compter de l'accomplissement des formalités de publicité). Ceci est sans équivalent dans les autres pays européens et fait courir un risque à l'entreprise.
- **Mesure 10.8.** (31/12/2014) : Fusionner tous les textes applicables aux entrepôts en un seul et unique arrêté ministériel de synthèse qui fixe les prescriptions générales communes à tous les régimes A, E et D,C pour 1510 et qui décline dans chaque article les cas particuliers 1511, 1530, 1532, 2662, 2663. Cette codification à droit constant reviendrait à remplacer 18 textes par un seul (cf. annexe Textes à abroger).
- **Mesure 10.9.** (31/12/2014) : Limiter l'avis du SDIS (Service Départemental Incendie et de Secours) dans le cadre de l'instruction des dossiers d'autorisation ICPE et du permis de construire aux textes en vigueur sans sur-réglementation.
- **Mesure 10.10.** (31/12/2014) : Instaurer, comme pour le permis de construire, un délai ferme de deux mois maximum, entre le dépôt du dossier et son passage à l'enquête publique, afin d'obtenir, dans ce délai, une réponse obligatoire de l'administration

quant à la recevabilité des dossiers sur leur forme. Ce délai ne pourra être dépassé que par arrêté préfectoral motivé. Passé le délai légal, l'autorisation serait alors délivrée de manière tacite.

- **Mesure 10.11** (31/12/2014) : Instaurer que la réglementation ICPE applicable aux entrepôts qui ne sont pas encore achevés soit celle en vigueur à la date du dépôt dudit dossier et qu'elle ne puisse être modifiée en cours de construction.
- **Mesure 10.12.** (31/12/2015) : Maintenir que les changements de zone, suite à une modification des documents d'urbanisme dans les zones autorisant l'exploitation d'ICPE, ne concernent que les constructions nouvelles à l'exclusion des projets d'extension des ICPE existantes.
- **Mesure 10.13.** (31/12/2014) : Supprimer la rétroactivité aux entrepôts existants qui bénéficient de droits acquis lorsqu'ils ont été dument autorisés dans le cas de modifications de la réglementation ICPE.
- **Mesure 10.14.** (31/12/2015) : Créer une rubrique ICPE spécifique aux activités de recyclage des déchets inertes issus de la déconstruction du BTP et transformation en produits.

11. Mieux produire

❖ Construction aéronautique

- **Mesure 11.1.** (31/12/2014) : Simplification relative à la valeur limite d'exposition professionnelle (VLEP) au chrome hexavalent

❖ Construction aéronautique- Mode et luxe

- **Mesure 11.2.** (31/12/2014) : Simplification relative à l'application en France du règlement REACH

❖ Agroalimentaire

- **Mesure 11.3.** (31/12/2014) : Simplification relative aux auxiliaires technologiques utilisés pour la fabrication des denrées alimentaires

❖ Construction et réparations navales

- **Mesure 11.4.** (31/12/2014) : Simplification relative aux navires militaires fabriqués pour un client étranger

❖ Numérique

- **Mesure 11.5.** (31/12/2014) : Simplification relative à la résiliation anticipée des contrats souscrits auprès des opérateurs de communication électronique

- **Mesure 11.6.** (31/12/2014) : Simplification relative aux possibilités de résiliation des consommateurs en cas de modification des conditions contractuelles par un fournisseur de services de communications électroniques

❖ **Industrie des biens de consommation**

- **Mesure 11.7.** (31/12/2014) : Simplification relative à la signalétique des produits relevant d'une consigne de tri
- **Mesure 11.8.** (31/12/2014) : Simplification relative à la recherche et à la réduction des rejets de substances dangereuses dans l'eau (3RSDE).

❖ **Chimie et matériaux**

- **Mesure 11.9.** (31/12/2015) : Simplification relative aux études d'impact
- **Mesure 11.10.** (31/12/2014) : Simplification relative à la réglementation des équipements sous pression

❖ **Industries et technologies de santé**

- **Mesure 11.11.** (31.12.2015) : Simplification des procédures et exigences documentaires douanières
- **Mesure 11.12.** (31/12/2015) : Simplification relative aux achats hospitaliers

❖ **Eco-industries**

- **Mesure 11.13.** (31/12/2014) : Simplification concernant l'attestation de conformité sanitaire (ACS)

❖ **Sur-transpositions**

- **(31/12/2015)** : Règlement REACH (notion d' « article » et processus de notification SVHC)
- **(31/12/2014)** : Transposition de la directive IED

❖ **Sur-réglementations**

- **(31/12/2015)** : 3RSDE : Action de Recherche et de Réduction des Rejets de Substances Dangereuses dans l'Eau
- Bilan de gaz à effet de serre (GES). Décret d'application de l'article 75 de la loi Grenelle 2
- Garanties financières pour les ICPE

10 mesures structurantes

1. Alléger les procédures du Crédit d'Impôt Recherche (31/12/2014)

- ❖ **Action 1.1.** : Rapprocher le dispositif CIR de la réalité économique, en intégrant dans le calcul du CIR certaines dépenses qui sont aujourd'hui exclues sans raison économique ou même pour certaines sans fondement juridiques.
- ❖ **Action 1.2.** : Clarifier les textes pour éviter des pratiques complexes et à risque de contentieux.
- ❖ **Action 1.3.** : Prendre en compte l'amortissement de toutes les immobilisations affectées à la R&D. il est proposé, au a du II de l'article 244 quater B du CGI, de supprimer les mots "créées ou acquises à l'état neuf".
- ❖ **Action 1.4.** : Simplifier la contrainte d'effectif qui nuit au dispositif des jeunes docteurs du fait du calcul du maintien de l'effectif salarié.
- ❖ **Action 1.5.** : Prendre en compte l'exercice comptable et non l'année civile pour le calcul du CIR.
- ❖ **Action 1.6.** : Prendre en compte la totalité des dépenses comptables de prise et maintenance des brevets quel que soit le lieu de dépôt du brevet.
- ❖ **Action 1.7.** : Prendre en compte la totalité des cotisations sociales.
- ❖ **Action 1.8.** : Simplifier le calcul des dépenses de personnel par la forfaitisation des cotisations sociales. Le calcul des dépenses salariales doit être fait salarié par salarié.
- ❖ **Action 1.9.** : Eviter la confusion sur le traitement comptable des subventions et des dépenses de sous-traitance.
- ❖ **Action 1.10.** : Clarifier la question de la qualification pour les personnels techniciens.
- ❖ **Action 1.11.** : Retenir en totalité la rémunération des personnes affectées à la R&D.
- ❖ **Action 1.12.** : Supprimer une complexité artificielle imposée par la pratique du contournement de plafonds.
- ❖ **Action 1.13.** : Simplifier les demandes des experts du MESR pour des contrôles plus rapides et efficaces

2. Accélérer le développement de l'usage de la facture électronique (31/12/2016)

- ❖ **Action 2.1.** : Favoriser le développement de l'usage de la facture électronique en reprenant les principes fondateurs de la directive européenne.
- ❖ **Action 2.2.** : Créer une domiciliation électronique des entreprises pour favoriser et simplifier les échanges électroniques.
- ❖ **Action 2.3.** : Accepter la multiplicité des formats et formes d'archivage des factures :
 - Accepter une dissymétrie dans les formes de factures archivées entre le fournisseur et le client (papier/électronique).
 - Accepter une dissymétrie dans les formats de données utilisés par les parties (Edifact/PDF, ...) dans la mesure où les données /le contenu sont identiques.
- ❖ **Action 2.4.** : Mettre en place un compte rendu de rapprochement.
- ❖ **Action 2.5.** : Alléger les contraintes liées à la signature électronique.
- ❖ **Action 2.6.** : Assouplir les contraintes liées à l'EDI.
- ❖ **Action 2.7** : Reconnaître la numérisation des pièces concourant à la piste d'audit.

3. Etendre et renforcer le rescrit (31/12/2015)

4. Fusionner les régimes micro BIC/BNS en un régime unique (31/12/2015)

- ❖ **Action 4.1.** : Créer un régime unique « micro-services » qui se substituerait aux différents régimes sociaux et fiscaux actuels pour les entreprises en dessous d'un chiffre d'affaires de 50 000 euros.

5. Organiser une enquête publique unique (31/12/2015)

Constitution d'un groupe de travail urbanisme/ environnement / culture afin de faire converger les procédures d'enquêtes publiques relevant de ces différents ministères.

6. Simplifier la planification urbaine et l'aménagement opérationnel (31/12/2015)

- **Objectif 1 : Rationaliser le paysage normatif**

- ❖ **Action 6.1** : Créer un schéma régional intégrant l'ensemble des schémas sectoriels

- ❖ **Action 6.2** : Promouvoir le recours au plan local d'urbanisme intercommunal (PLUI)

- ❖ **Action 6.3** : Limiter le domaine des schémas de cohérence territoriale (SCOT)

- **Objectif 2 : Fluidifier et sécuriser les documents d'urbanisme**

- ❖ **Action 6.4** : Assouplir le mode d'adaptation des schémas régionaux

- ❖ **Action 6.5** : Accélérer les procédures de modification des PLU

- ❖ **Action 6.6** : Accélérer l'instruction des permis de construire

- ❖ **Action 6.7** : Améliorer le pilotage administratif des projets complexes

- **Objectif 3 : Alléger les règles d'aménagement opérationnel**

- ❖ **Action 6.8** : Créer un dossier unique de création-réalisation de ZAC

- ❖ **Action 6.9** : Alléger les obligations en matière d'études d'impact

- **Objectif 4 : Accélérer la réalisation d'investissements d'envergure**

- ❖ **Action 6.10** : Mettre en place une procédure spécifique en faveur des projets d'intérêt économique majeur

- **Objectif 5 : Réduire les délais du contentieux**

- ❖ **Action 6.11** : Simplifier et accélérer le traitement contentieux des projets immobiliers : rendre systématique la cristallisation des moyens dans un délai de 6 mois.

- ❖ **Action 6.12** : Simplifier et accélérer le traitement contentieux des projets immobiliers : élargir la compétence en premier et dernier ressort des cours administratives d'appel à l'immobilier d'entreprise.

7. Recentrer et fusionner les seuils (31/12/2016)

8. Réformer les plus-values de cession (31/12/2014)

9. Encadrer les procédures administratives par les délais (31/12/2014)

10. Réduire la redondance des informations demandées aux entreprises (31/12/2016)

- ❖ **Action 10.1.** : Accélérer et articuler dans un même projet « Dites-le-nous une fois » et « Déclaration sociale nominative » (**Voir fiche ci-après**)

Accélérer le chantier « Dites-le nous une fois » afin d'atteindre les objectifs affichés

- **1. Les résultats attendus au 31/12/2016 :**

- En 2016, l'entreprise ne fournira plus qu'un seul identifiant en remplacement des autres données d'identité
- En 2016, l'entreprise ne fournira plus qu'une fois ses données comptables et sociales
- En 2016, l'entreprise ne fournira plus de pièces justificatives si celles-ci peuvent être remplacées par des contrôles a posteriori et l'obtention de l'information à la source.

- **2. Diagnostic de la situation actuelle du chantier :**

Aujourd'hui, les conditions requises pour que le projet « Dites-le nous une fois » atteigne ces objectifs à la fin de l'année 2016, ne sont pas réunies. Il convient par conséquent d'accélérer rapidement ce chantier ce qui requiert des décisions et arbitrages urgents.

- **3. Les arbitrages et décisions à prendre pour accélérer le chantier**

3.1. Affectation d'un budget dédié d'un montant de 75 millions d'euros pour la période 2013-2016, ainsi ventilé :

- 50 millions d'euros pour les besoins des services d'information (SI)
- 25 millions pour l'accompagnement
- Il serait nécessaire d'engager, dès 2013, a minima 10 millions d'euros afin d'accélérer rapidement l'accompagnement des directions ministérielles et le renforcement des travaux en cours.

3.2. Renforcement des moyens humains affectés

- Constitution d'un noyau dur de 30 ETP sur la maîtrise d'ouvrage stratégique, soit un recrutement d'environ 26 ETP
- Renforcement du noyau dur par des mises à disposition ministérielles sur des sujets spécifiques et recours à des compétences externes pour appuyer les ministères dans leurs évolutions métiers et des systèmes d'information
- Mise en place d'une maîtrise d'œuvre qui devra comprendre a minima 20 personnes dédiées aux développements techniques de solutions interministérielles d'échanges

3.3. Une gouvernance arbitrale renforcée et déclinée dans chaque ministère sous forme d'objectifs et d'équipes dédiées afin de garantir la participation de toutes les sphères métiers et SI à ces travaux de simplification et la définition d'une feuille de route ministérielle pluriannuelle

- Mise en place d'une instance de haut niveau ayant autorité sur l'ensemble de l'administration et pouvant procéder à des arbitrages rapides.
- Mise en place dans chaque ministère d'une équipe dédiée au programme, organisée sur un mode miroir adapté et comprenant chaque fois a minima un couple d'un « responsable métier » et d'un « responsable SI »
- Déclinaison des objectifs du programme dans les objectifs de chaque ministère (les indicateurs du programme devront être traduits, en tant que priorité gouvernementale, en mode LOLF).
- Traduction, pour chaque ministère, dans l'établissement d'une feuille de route spécifique soulignant les engagements du ministère et sa contribution à la mise en œuvre du programme (cette feuille de route sera validée par le COPIL du programme et jointe aux PMMS).

3.4. Une évolution juridique, en particulier législative, pour asseoir les principes clés du programme de normalisation des échanges entre les usagers et les administrations

- Annonce de la confiance a priori qui devra être traduite juridiquement dans le Code des Relations entre les Administrations et les Particuliers.
- Légiférer par ordonnances pendant 24 mois à partir de décembre 2013 :
 - Le renforcement de la cohérence sémantique des différents codes dans la définition des termes employés pour ce qui concerne l'identité de l'entreprise, ses données comptables et ses données sociales, avec à l'horizon 2016, l'opposabilité des référentiels et l'interdiction de redemander à l'utilisateur une donnée déjà fournie à l'administration.
 - La mise en place de l'échange des données notamment à travers la définition des administrations sources de données et l'adaptation des règles des secrets qui peuvent être un enjeu quant au développement des échanges.
 - La refonte du processus d'homologation applicable dès 2014 pour l'ensemble des procédures nouvelles, concernant le stock de formulaires, qui devront être ré-homologués tous les trois ans.
- Réalisation de missions d'inspection à prévoir sur les sujets des secrets et des impacts liés à la création d'administrations de référence.

**6. ANNEXE 2 : DECISIONS ET MESURES
URGENTES**

Méthode

- **Création d'un GIP de simplification pour les entreprises qui devra être opérationnel au 1^{er} janvier 2014**
- **Validation de la démarche collaborative, associant les administrations et les entreprises dans un même projet de simplification (programme triennal de simplification)**
- **Validation du programme triennal de simplification**
- **Validation de l'association du Parlement au programme triennal de simplification**
- **Validation de l'évaluation annuelle et ex post du programme triennal par la Cour des Comptes**
- **Validation de la mise en œuvre d'une démarche de communication ad hoc**

Projets

- **Arbitrages et décisions relatives aux conditions d'accélération du projet « Dites-le nous une fois » au regard des résultats attendus officiellement affichés à fin 2016 (cf. pages 66 et 67)**
- **Validation de la mesure « Alléger les procédures du Crédit d'Impôt Recherche » (mesure structurante n° 1)**
- **Mesures en cours d'instruction au SGMAP...**

**7. ANNEXE 3 : LISTE DES ENTREPRISES ET
DES INSTITUTIONNELS AYANT ETE
CONSULTES⁹
(AUDITIONS, ATELIERS, REUNIONS PUBLIQUES)**

⁹ Liste à compléter

123 VENTURE
3I CONSULTING
3S PHOTONICS
ACE CONSEILS
ACIES CONSULTING GROUP
ACTIVITE DECOUVERTE ET NATURE
ADP
AFILOG
AGROPROPRE
AKTUEL
ALRELE
AMI FONDERIE
AOIP
APB ENVIRONNEMENT
APCMA
APEF (EURL SERVICES GAGNANTS)
ARBRES ET PAYSAGES
ARJIL GROUPE ALTIUM
ASSIST EXPORT
ASRC
ATHIS MARBRES
AUDICER CONSEILS
BDH CONSEIL
BERGER LEVRAULT
BOLLIG und KEMPER FRANCE

CAMBON

CA2I
CARDONNEL INGENIERIE
CCI France
CCI Nice COTE D'AZUR
CCI VAL de MARNE
CCI VERSAILLES
CCI ESSONNE
CCIR PARIS IDF
CEGEDIM SRH
CEGID Group
CEGID Public
CGPME
CIEL
CJD
CLAVEL INVESTISSEMENTS,
CLUB DES JURISTES

H-LOG
HR ACCESS
IDETEC ENVIRONNEMENT
IMPEDANCE SAS
INFOTRAFIC
INTERSA

INVENTIVE

IRT SYSTEMX
ITC ELASTOMERES
JFM CONSEILS
KELENN TECHNOLOGY
LES TRANSPORTS PREMAT
LIPPI
LOYENS & LOEFF
MCBG CONSEIL
MEDEF
MER et ESPACE
META 4
MINIMA
MULTICOM DIFFUSION
NATIXIS
OPTION FINANCE
ORACLE
ORAY
OSEO
PACTE PME
PEGASE PARTNERS
PERL SAS
Pharmacie MOCQUAX
PLASTIC OMNIUM
PMER
QUICK
R. A. S.
REC
SABETON
SAGE
SAGOREX
SAINT GOBAIN
SAP
SCAMEX
SCEL
SCOPING

CONFLUENCES
CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX
CONSEIL SUPERIEUR DU NOTARIAT
CREDIT SUISSE France
CYBER'L
DBF AUDIT
DELTECH
DIMOXIA
E.C.W.
E.C.F.
EASYSISTA
ECIC
EN BREF
ENETECH
EONA
EOS INNOVATION
E-PAYE
ESSONNE TP
ETB
EURAZEO PME
EUROVIA MANAGEMENT
EVERLITE CONCEPT
EXPENSE REDUCTION ANALYSTS
FAAR INDUSTRY
FAURECIA
FIDUCIAL
FINANCIERE
FNAIM
FRANCE BONBONS CARAMELS
FRANCOISE D
GESTAMATIC
GFI INFORMATIQUE
GHS
GOELAND
GRAND EST
GROUPE CEGI
HARAMYS
HCPF

SDDS
SD WORX
SEALOCK
SECE
SOPEG
SOPRA GROUP
SP2I
SPARKOM
STEELPLAST EVOLUFIL
STI
SUPRATEC
SYNDICAT DES RECYCLEURS DU BATIMENT
SYNDICAT NATIONAL PRESSE JUDICIAIRE
TALENTIA SOFTWARE
TELINO
TERATEC
THUASNE
TIA
TOTAL RAFFINAGE MARKETING
TRANSPORTS ROLS
TRIAS DEVELOPPEMENT
TURENNE CAPITAL
UNEP
V MOTECH
VENDOME CAPITAL PARTNERS
VERSPECTIVE
V-MOTECH
XTCO
YPREMA

Equipe mission : Thierry MANDON, Gérard HUOT, Bernard LORREYTE, Chantal POUS, Patricia BOBER, Elise TREBBIA