

# Comment utiliser les technologies numériques pour poursuivre l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers ?

L'usage des technologies numériques dans les administrations publiques s'est accru ces dernières années. La popularité de ces outils découle à la fois des possibilités qu'ils offrent pour transformer les relations entre les particuliers et les services publics et de leur capacité à accroître l'efficacité administrative. Cette note, s'appuyant sur des

expériences et innovations à l'étranger, s'intéresse aux avancées récentes et à l'avenir de l'administration électronique en France. Dans les institutions en charge des politiques sociales, comment mieux utiliser ces outils pour mettre en œuvre des relations avec les usagers plus simples, plus accessibles et plus sécurisées ? ■

## PROPOSITIONS

- 1 Limiter les demandes de documents aux usagers des services publics, notamment par le développement du Répertoire national commun de la protection sociale (RNCPS).
- 2 Poursuivre l'ouverture des modes de contact adaptés à différents publics et développer l'utilisation d'outils plus novateurs : sms, *chat*, applications *smartphones* et visioconférences.
- 3 Poursuivre le développement d'un portail des services publics, permettant à la fois de s'informer de façon générale et d'accéder à un dossier individuel, partagé entre les usagers et les différentes administrations. Ce portail, qui serait le point d'entrée unique dans l'administration pour les usagers, devrait être amplement promu pour qu'il soit largement utilisé.
- 4 Développer les échanges à l'aide des outils du web 2.0 :
  - entre les agents publics, pour qu'ils communiquent sur les innovations améliorant le service rendu ;
  - entre les usagers et l'administration, pour que les usagers fassent part de leurs commentaires et de leurs idées, auxquels les agents pourront répondre.

**LES ENJEUX** Les usagers sont aujourd'hui plus exigeants vis-à-vis de l'administration. Ils souhaitent notamment qu'elle propose les services de plus en plus interactifs, disponibles et personnalisables qu'ils trouvent dans le secteur marchand.

► Pour répondre à cette attente, l'administration utilise les technologies numériques. Ces instruments (internet, mobile, réseaux sociaux, outils collaboratifs, logiciels de traitements de données, etc.) doivent permettre d'améliorer la qualité du service rendu et l'efficacité de l'action publique.

Cette note vise à identifier les principales avancées de l'administration électronique qui permettent d'accroître la qualité des services. Où en est-on en France de l'utilisation de ces technologies ? Quelles utilisations sont les plus prometteuses ? Quelles conditions doivent être réunies pour que l'administration électronique tienne ses promesses ? Quels sont les freins potentiels à leur mise en œuvre ?

Trois axes de réflexion guident nos propositions : l'amélioration de la simplicité d'usage, l'accessibilité de l'information au plus grand nombre et la sécurité des échanges.

## ► OBJECTIFS ET BILAN DES RÉFORMES FRANÇAISES

Dans le processus de modernisation de l'administration publique française, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont utilisées depuis de nombreuses années pour améliorer les relations des usagers et de l'administration.

Un exemple emblématique est la modernisation du service public des impôts. La possibilité de télétransmettre une déclaration d'impôt pré-remplie a ainsi permis de rationaliser ce service (éviter les erreurs, traitement plus rapide, etc.) et d'améliorer la satisfaction des usagers.

En effet, ces technologies permettent d'abord de proposer des services de meilleure qualité. Celle-ci peut être définie comme la capacité d'un produit, d'un processus ou d'un projet à satisfaire les besoins explicites, implicites ou latents des usagers de la prestation. Avec les TIC, la rapidité de traitement de certaines demandes peut, par exemple, augmenter. Les demandes susceptibles d'être complètement dématérialisées et des dossiers complexes auxquels on accordera davantage d'attention sont ainsi plus aisément identifiés. Les TIC facilitent enfin l'égalité d'accès aux informations et services sur tout le territoire, et à toute heure du jour, limitent les déplacements et l'attente aux guichets, ou permettent de verser les prestations avec plus de précision.

Les TIC ont aussi été mises en œuvre pour limiter la **dépense publique**. Publier des informations en ligne sur les services et prestations doit par exemple permettre de réduire les dépenses d'impression ou les coûts engendrés par les services téléphoniques. Avec la télétransmission de formulaires pré-remplis, les coûts de saisie et de vérification des informations diminuent. Le perfectionnement des systèmes d'exploitation internes permet aussi de mieux gérer l'ouverture des droits, les paiements, de limiter les erreurs et les fraudes ou encore de traiter plus rapidement les dossiers.

**Ces économies potentielles se révèlent toutefois difficiles à évaluer.** Les réformes sont souvent longues à mettre en œuvre et peuvent avoir un coût initial important. Par ailleurs, les services électroniques viennent souvent compléter les services existants, plutôt que s'y substituer : ainsi la prise de contact virtuelle ne supprime-t-elle pas complètement la nécessité d'un accueil au guichet. Les réformes doivent donc être pensées sur le long terme, comme un investissement. À l'étranger, des estimations d'économies réalisées par des projets ambitieux, comme Service Canada (encadré 2), sont toutefois intéressantes. Pour l'année 2006-2007, on estime ainsi que ce guichet unique a permis d'économiser 424 millions de dollars cana-

diens (environ 335 millions d'euros)<sup>(1)</sup>. Des institutions comme l'OCDE et l'Union européenne<sup>(2)</sup> cherchent par ailleurs à développer des *benchmarks* regroupant plusieurs indicateurs pour évaluer la performance de ces outils<sup>(3)</sup>.

La France fait bonne figure dans ces comparaisons en ce qui concerne l'état d'avancement de l'e-gouvernement (figure 1). Dans son classement récent, l'ONU prend en compte le niveau d'intégration des différents services proposés par toutes les administrations. Ces services (information, démarches, évaluation, etc.) doivent être proposés sur un seul site web ou sur un nombre limité de sites thématiques.

**Figure 1**  
**Pays chefs de file en matière d'e-gouvernement**

Rang	Pays	Index développement e-gouvernement
1	République de Corée	0,9283
2	Pays-Bas	0,9125
3	Royaume-Uni	0,8960
4	Danemark	0,8889
5	États-Unis	0,8687
6	France	0,8635
7	Suède	0,8599
8	Norvège	0,8593
9	Finlande	0,8505
10	Singapour	0,8474
11	Canada	0,8430
12	Australie	0,8390
13	Nouvelle-Zélande	0,8381
14	Liechtenstein	0,8264
15	Suisse	0,8134
16	Israël	0,8100
17	Allemagne	0,8079
18	Japon	0,8019
19	Luxembourg	0,8014
20	Estonie	0,7987

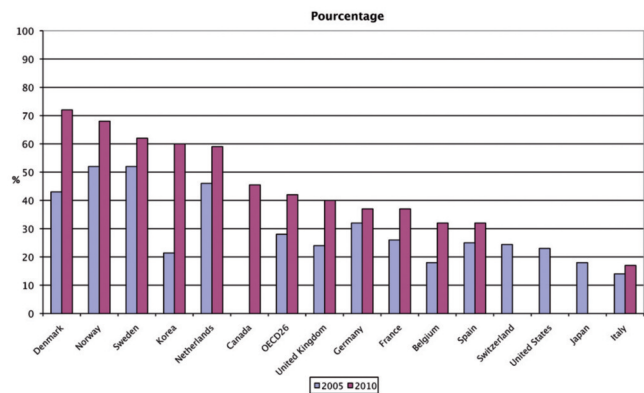
Source : Nations unies (2012), *United Nations eGovernment Survey 2012. EGovernment for the People*, New York, p. 11.

Du côté de l'Union européenne, la performance des administrations électroniques est mesurée à l'aune du degré de sophistication des services proposés aux usagers, de leur proactivité et de leur capacité à traiter une démarche dématérialisée de bout en bout. On considère aussi les délais de réponse aux demandes ou encore la longueur de certaines contraintes d'authentification.

En plus de ces critères, l'OCDE insiste particulièrement sur le **taux d'utilisation** des services publics en ligne par les particuliers. La France se retrouve là en dessous de la

moyenne des pays de l'OCDE (figure 2). À titre d'exemple, en 2011, plus de 50 % de la population n'avait jamais entendu parler du site "service-public.fr", pourtant lancé en 2000 et point d'accès central pour s'informer ou effectuer les démarches administratives, et seulement un adulte sur cinq déclarait s'en être déjà servi<sup>(4)</sup>.

**Figure 2**  
**Pourcentage des citoyens utilisant l'internet dans leurs contacts avec les autorités publiques**



Source : OCDE (2011), *Panorama des administrations publiques 2011*, Paris.

Comparant ces deux graphiques, on note donc que la France est plutôt avancée en matière de développement de services, mais en retard en matière d'usage.

## POUR SUIVRE L'AMÉLIORATION DE LA RELATION ENTRE L'ADMINISTRATION ET SES USAGERS

Ainsi, l'utilisation des TIC a pour enjeu de *faire mieux avec moins* : les exemples sont nombreux et nous viserons ici l'optimisation des relations entre les *particuliers*<sup>(5)</sup> et les administrations, notamment dans le champ des *politiques sociales*.

### Travailler sur l'harmonisation des données

**Principes et utilité de l'intégration des données**  
Pour mieux informer les usagers et leur délivrer des services, une solution privilégiée est de développer des systèmes d'intégration des données administratives. Il s'agit de rendre interopérables les données dont les administrations disposent sur les usagers de façon à avoir une **vision globale de l'individu**. Le principe est qu'un particulier doit être reconnu dès qu'il entre en contact avec l'administration. Les codes d'identification et les dossiers différents doivent être limités au maximum.

[1] OCDE (2009), *Rethinking E-government Services. User-Centred Approaches*, Paris, p. 31.

[2] European Commission (2012), *eGovernment Benchmark Framework 2012-2015. High Level Advisory Paper*.

[3] <http://www.oecd.org/governance/oecdobservatoryofpublicsectorinnovation.htm>.

[4] OCDE (2012), *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. France. Une perspective internationale sur la révision générale des politiques publiques*, Paris, p. 136.

[5] Il existe plusieurs types d'usagers des services publics : les particuliers, les entreprises, les associations et les collectivités territoriales.

Des plates-formes d'échange d'informations peuvent être créées à cette fin, mais l'on peut aussi opter pour un **stockage** centralisé des données. Le droit français protège certes la confidentialité des données personnelles et conditionne étroitement les possibilités d'interconnexion des fichiers. Mais, sous réserve d'un certain nombre de précautions (voir partie III, "Veiller à la sécurité des échanges"), des améliorations dans les échanges de données sont encore possibles. Cette question de l'équilibre entre l'échange d'informations entre administrations et la protection des individus a d'ailleurs déjà été abordée dans une précédente note du Centre d'analyse stratégique<sup>(6)</sup>.

Les échanges d'informations entre administrations peuvent permettre aux agents de **ne pas demander deux fois la même information aux usagers** (encadré 1). Au-delà même de ces doublons, certains justificatifs sont produits par une administration, qui pourrait, pour plus de facilité, la transmettre aux autres services qui en ont besoin. C'est déjà le cas de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), qui sollicite les déclarations de revenus auprès de la Direction générale des finances publiques (DgFip). D'autres transferts seraient possibles, comme les extraits d'actes de naissance (projet Comedec) aux administrations utilisatrices ou de cartes de séjour des préfectures aux CAF.

#### Encadré 1

##### Limiter les demandes et les justificatifs en croisant les informations

L'article 16A de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations a été modifié en 2011 pour autoriser les échanges entre autorités administratives nécessaires pour traiter les demandes des usagers. Cet article précise également qu'un usager présentant une demande ou faisant une déclaration dans le cadre des procédures décrites **ne peut être tenu de fournir des informations ou données qu'il a déjà produites auprès de la même autorité ou d'une autre autorité administrative participant au même système d'échanges de données**<sup>(7)</sup>. Les décrets d'application de cette loi n'ont cependant pas encore été publiés. En effet, se pose le problème de la vérification des justificatifs, certains éléments n'étant contrôlables que sur un original, et la vérification par une autre administration nécessitant un accord (voir ci-contre, la question du guichet unique).

Les échanges d'informations offrent également la possibilité de **pré-remplir les formulaires d'ouverture de droits**, facilitant les démarches pour les usagers et le

travail des agents. Pour dématérialiser complètement certaines demandes, des solutions qui permettent aux usagers ou aux administrations de signer électroniquement des documents existent aussi. On constate cependant qu'en croisant les données, et pour la majorité des cas, il est possible de se passer de ces signatures.

Ces échanges libèrent par ailleurs du temps pour les agents, ou rendent possible une **réaffectation des tâches au profit de conseils plus spécialisés pour les publics en difficulté**.

L'agrégation des données permet aussi d'avoir une vision plus globale des usagers, et donc de **mieux les informer sur leurs droits et les démarches à faire**. L'agent doit avoir accès à un dossier usager où sont stockées certaines informations. L'agent peut aussi avoir la possibilité de demander une recherche de droits potentiels à un logiciel associé. **Des croisements de données se font alors en temps réel, ce que permet par exemple le RNCPS** (voir annexe web). Selon cette même logique, le RNCPS permet d'éviter **les erreurs**, qu'elles bénéficient à l'utilisateur ou lui soient préjudiciables<sup>(8)</sup>.

Le RNCPS peut donc être à la fois un outil de paiement à bon droit et de simplification pour l'utilisateur de son rapport aux différentes administrations.

## PROPOSITION 1

### Limiter les demandes de documents aux usagers des services publics, notamment au travers du développement du Répertoire national commun de la protection sociale.

#### ■ L'intégration des données pour faciliter l'accès aux droits : l'exemple du guichet unique

Depuis plusieurs années, pour faciliter l'accès des usagers aux services publics, de nombreuses administrations ont choisi de développer des guichets uniques. **L'interopérabilité des données administratives apparaît comme un outil central, mais souvent négligé, pour rendre véritablement efficaces ces guichets**<sup>(9)</sup>.

Malgré leur multiplication, les guichets dits "uniques" ne le sont pas vraiment, en raison des cloisonnements administratifs persistants. Il conviendrait alors **d'avoir des guichets vraiment intégrés** avec des agents ayant à leur disposition des informations multiples sur l'utilisateur. Idéalement, il s'agit d'avoir un seul guichet pour tous les services publics (encadré 2), ou au maximum un seul guichet par grands secteurs d'activités (protection sociale, impôts, etc.).



[6] Hamel M.-P. [2012], "Fraude, indus, non recours, comment faciliter le juste paiement des prestations sociales ?", *La note d'analyse*, n° 306, novembre.

[7] Loi n° 2000-312 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations. Version consolidée au 24 mars 2012. Article 16A modifié par la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 – art. 62 [V].

[8] Voir Hamel M.-P. [2012], *op. cit.*

[9] Damon J., Messatfa H. et Chabut D. [2011], "L'innovation technologique au service d'une protection sociale plus "smart", *Regards* (revue de l'En3s), n° 40, p. 35-57.

Dans un rapport publié en 2012, l'ONU insistait à ce propos sur l'intérêt d'avoir un seul portail internet pour tous les services gouvernementaux, qu'ils soient nationaux ou locaux, proposant à la fois des informations et des services "interactifs" aux usagers<sup>(10)</sup>. Pour aller au bout de cette logique, ces croisements peuvent être l'occasion de penser l'intégration d'administrations aux missions proches ou complémentaires.

Ces guichets uniques ont souvent un fonctionnement **multicanal**. Il s'agit de proposer aux individus différents modes d'accès aux informations : guichet, courrier, téléphone, internet sous toutes ses formes (ordinateurs, tablettes, téléphones mobiles, courriels, *chats*, visioconférences). Dans le but d'ouvrir au maximum l'information à différents publics, l'OCDE insiste sur deux points : le développement du recours par différents outils (sms, *chats*, applications pour *smartphones* ou visioconférences entre usagers et agents) et l'accès à des informations multilingues permettant aux résidents non francophones d'accéder à un premier niveau d'information sur les prestations sociales. En France, la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) doit par exemple mettre en place, dès 2013, un système de visioconférences permettant des entretiens entre agents et usagers<sup>(11)</sup>. "Proxima mobile", disponible depuis mars 2010, est par ailleurs le portail des services aux citoyens sur terminal mobile. Cet outil permet d'identifier des services d'intérêt général, gratuits et sans publicité, accessibles sur terminaux mobiles, qui cherchent à faciliter la vie quotidienne de tous les citoyens. Diverses applications pour *smartphones*, dont une application du service des impôts, sont par exemple disponibles à partir de ce portail.

La création de nouveaux canaux de communication vise souvent à détourner une partie des visites ou des appels vers ces solutions plus économes. **Il est toutefois indispensable et obligatoire de conserver un accès par d'autres canaux pour les populations qui ne sont pas à l'aise avec ces technologies ou pour des demandes complexes qui nécessitent un contact direct avec les agents.**

## PROPOSITION 2

**Poursuivre l'ouverture des modes de contact adaptés à différents publics et développer l'utilisation d'outils plus novateurs : sms, chat, applications *smartphones* et visioconférences.**

**Privilégier une information multicanal qui soit réellement performante repose sur la nécessité d'avoir une**

**vision globale des usagers et de leurs démarches.** Il s'agit de regrouper ou de croiser les données sur l'utilisateur. Un agent peut ainsi être au fait des contacts d'un usager avec l'administration, avoir une vision plus complète de sa situation, suivre l'état d'avancement d'un dossier, quel que soit le canal utilisé. Cette information agrégée est bien entendu également utile pour l'utilisateur, qui a une meilleure vision de sa situation globale, comme cela a été fait pour la retraite avec une restitution de l'ensemble de la carrière par la CNAV.

De nombreux guichets uniques, pour faciliter l'accès à l'information et aux démarches en ligne, privilégient en parallèle une approche par **événements de la vie**. Il s'agit de mieux informer les individus, de simplifier et d'améliorer les démarches au moment où surviennent dans leur vie des événements qui donnent lieu à des démarches administratives ou ouvrent de nouveaux droits : une naissance, un mariage, un déménagement, un décès, etc.

En France, la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME)<sup>(12)</sup> a réalisé auprès d'usagers une grande enquête pour identifier la fréquence et la complexité de leurs interactions avec l'administration, pour ensuite proposer une cartographie des "parcours" qui identifie, par événements de la vie, les points d'interaction entre usagers et administrations<sup>(13)</sup>.

**Cette approche est beaucoup plus efficace si une reconnaissance de l'utilisateur se fait rapidement lorsqu'il contacte l'administration.** En ayant une vision plus globale des situations individuelles, l'administration peut détecter l'éligibilité aux aides en fonction de l'événement de la vie, des ressources, de la situation familiale, etc. Lors d'une déclaration de grossesse, l'administration peut par exemple envoyer une information personnalisée sur les nouveaux droits de l'utilisateur. La Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a ainsi mis en place un dispositif permettant d'alerter les futurs parents sur leurs droits et les démarches à faire à l'occasion d'une déclaration de grossesse. Les informations, notamment financières, sur la situation des parents n'étant cependant pas toutes connues de la CNAMTS, cette personnalisation reste partielle et ne se fait pas en lien avec d'autres institutions qui offrent des droits et services dont les parents pourraient bénéficier – par exemple la Caisse nationale des allocations familiales. La création d'un dossier unique usager pourrait permettre que ces institutions informent de façon "commune" un particulier à l'occasion d'un nouvel événement.

Service Canada est un exemple particulièrement abouti de guichet unique multicanal reposant sur un croisement

[10] Nations unies (2012), *United Nations E-Government Survey 2012. E-Government for the People*, New York.

[11] L'institution observe que les personnes qui demandent des informations sur leurs droits à la retraite, pour la plupart âgées entre 55 et 65 ans, sont dans la majorité des cas bien familiarisées avec l'outil internet.

[12] La DGME a été transformée en octobre 2012 en Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique – DIMAP.

[13] DGME (2010), *De l'écoute des usagers à l'action. La satisfaction : en comprendre la logique, en identifier les leviers. Exploitation statistique de l'étude sur les événements de vie*, document interne.

des données et proposant un accès par événements de la vie (encadré 2).

### Encadré 2

#### Service Canada

Depuis 2005, Service Canada est le portail d'entrée et le coordinateur de l'e-gouvernement pour les programmes et services du gouvernement canadien.

Service Canada a un fonctionnement **multicanal** :

- 1 - un **numéro unique d'appel**, avec 24 centres d'appel, des agents bilingues et des aides pour personnes déficientes. Plutôt que des numéros thématiques sur les différents sujets, toutes les questions sur les programmes et services peuvent être abordés téléphoniquement auprès de l'unique opérateur qu'est Service Canada ;
- 2 - un **service web** permettant d'informer les usagers et de mieux gérer leur dossier, que ce soit pour les prestations familiales, le niveau d'endettement, les papiers d'identité, l'assurance chômage ou encore le lancement d'une entreprise. Des informations et démarches sont disponibles par sujets, mais également par **événements de la vie** (acheter une maison, avoir un enfant, changer d'adresse, rechercher un emploi, se marier, divorcer, élever une famille, vivre avec un handicap, etc.) ;
- 3 - plus de **600 points de services** et des accès mobiles pour les parties les plus reculées du territoire, gérés avec les communautés locales.

Les différentes organisations en charge des prestations n'ont pas cessé d'exister avec la création de Service Canada. Elles ont plutôt permis un rattachement à un point unique d'entrée. À l'aide du numéro d'assurance sociale, des **dossiers uniques** ont été créés pour chaque usager.

Service Canada :

- compte environ 32 millions d'usagers ;
- gère directement **77 programmes publics** ;
- est responsable du service de 50 % du budget fédéral ;
- verse 74 milliards de dollars canadiens de prestations (environ 59 milliards d'euros) ;
- reçoit 80 % des appels téléphoniques adressés à des organismes publics ;
- est en relation avec 55 000 organisations locales<sup>(14)</sup>.

En France, le portail "**mon.service-public.fr**", inauguré en 2009 et géré par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), est sans doute la forme la plus accomplie de guichet unique pour les particuliers. Il permet d'accéder à plusieurs démarches en ligne et aux sites de diverses administrations (DgFip, CNAMTS, CNAV, CNAF, etc.). Chaque administration continue à gérer ses informations et ses dossiers usagers, mais l'usager peut avoir accès aux sites de ces adminis-

trations avec ce que l'on nomme un "service de liaisons". Il choisit pour ce faire un identifiant unique qui lui permet de ne pas entrer à chaque liaison ses différents identifiants et mots de passe. Les usagers ont aussi la possibilité de stocker des documents administratifs sur le site (section "mon porte document"), ces informations n'étant toutefois pas accessibles aux administrations.

Malgré l'avancement significatif que représente ce guichet unique pour l'administration électronique en France, certaines améliorations pourraient lui être apportées.

À l'origine, un élément central de ce guichet unique devait être le **dossier électronique**. Les usagers devaient avoir la possibilité de stocker diverses informations dans un dossier sur le portail, informations consultables par les administrations auxquelles l'usager aurait autorisé l'accès. Ces usagers n'auraient alors plus eu à produire les différentes pièces justificatives réclamées par les administrations, celles-ci s'informant de leur situation en consultant leur dossier. Mais ce dossier unique est complexe à mettre en œuvre, à la fois pour des raisons de sécurité des informations et d'harmonisation des données entre administrations.

Par ailleurs, les informations administratives, notamment celles répertoriées par événements de la vie, **dépendent d'un autre site internet, "service.public.fr"**. Géré par la Direction de l'information légale et administrative (DILA), le site propose un lien vers "mon.service-public.fr". Les informations et les démarches électroniques sont ainsi gérées distinctement, mais **une fusion entre les deux sites est en cours**.

Les informations données sur le site "service.public.fr" sont génériques. Elles ne sont donc pas personnalisées en fonction de la situation administrative de l'usager. Bien qu'il soit important de préserver des services où les usagers peuvent se renseigner de façon anonyme, **fournir des informations ciblées pourrait améliorer l'accès à l'information**. La fusion des deux sites pourrait être un élément favorable à la création du dossier unique, en réunissant des informations de nature différente.

"Service.public.fr" est assorti par ailleurs d'un numéro (3939) où les usagers peuvent obtenir des informations génériques et, au besoin, être transférés vers les services téléphoniques des diverses administrations.

Précisons enfin que, avec 3 140 260 comptes en 2011, le portail "mon.service-public.fr" pourrait être mieux connu des particuliers. Selon l'OCDE, le manque de communication sur ce site explique en grande partie cette sous-utilisation<sup>(15)</sup>.



(14) Julien Damon, "Le guichet unique, c'est maintenant possible", *Futuribles*, n° 358, 2009, p. 21-33.

(15) OCDE (2012), *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. France*, p. 135-137.

## PROPOSITION 3

**Poursuivre le développement d'un portail des services publics, permettant à la fois de s'informer de façon générale et d'accéder à un dossier individuel, accessible aux usagers et aux différentes administrations. Ce portail, qui serait le point d'entrée unique dans l'administration pour les usagers, devrait être amplement promu pour qu'il soit largement utilisé.**

### Développer une approche participative de la relation entre usagers et administrations

En plus de ces évolutions qui reposent sur une harmonisation des données, les technologies numériques permettent de proposer de nouveaux services en concertation, cogestion ou coproduction avec les agents et les usagers.

#### ■ Développer l'évaluation des services

À l'aide des TIC, l'administration peut tout d'abord choisir de mettre en ligne des résultats d'évaluation pour mieux informer les usagers (encadré 3). Le simple fait de rendre publiques par internet les données des administrations peut permettre une amélioration des services. Ainsi, la comparaison entre hôpitaux du nombre d'infections nosocomiales peut favoriser une prise de conscience et inciter les hôpitaux à améliorer leurs pratiques.

Ensuite, en donnant la parole aux agents et aux usagers sur des sites web, en proposant des forums, des blogs ou des réseaux sociaux, l'administration peut aussi mieux comprendre leurs attentes<sup>(16)</sup>. Ces systèmes permettant de recueillir les opinions des usagers peuvent par ailleurs résulter d'initiatives citoyennes indépendantes et être utilisés par l'administration. Il s'agit alors d'analyser les informations disponibles sur certains forums.

#### Encadré 3

##### Évaluer les services publics

"Hospital Compare", mis en place aux États-Unis en 2008 par des organisations de patients et de professionnels de la santé, et par l'administration fédérale, compare près de 4 000 hôpitaux grâce à :

- des indicateurs quantitatifs fournis par l'administration hospitalière (nombre de patients pris en charge, nombre d'interventions chirurgicales, coût des prestations, etc.) ;
- des évaluations qualitatives effectuées par un échantillon représentatif de 300 patients par hôpital et portant sur une série de critères (communication avec l'équipe soignante, propreté de l'hôpital, prise en charge de la douleur, etc.).

Le site "NHS Choices" britannique, initiative du système de santé publique, propose un service similaire aux usagers,

auquel s'ajoute la possibilité de répondre à une série de questions ouvertes (par exemple : "Qu'est-ce qui pourrait être amélioré selon vous ?"). Ces commentaires et évaluations des usagers ne se restreignent pas aux seuls établissements hospitaliers mais s'étendent à la quasi-totalité des services médicaux (médecins généralistes, dentistes, centres anti-tabac, etc.). Contrairement aux enquêtes sur échantillons, ce système de libre expression laisse cependant la porte ouverte aux commentaires falsifiés ou diffamatoires (même si plusieurs modérateurs s'emploient à en diminuer la fréquence)<sup>(17)</sup>.

L'administration peut plus spécifiquement utiliser des réseaux sociaux pour mettre en relation les agents, les usagers, ou les agents et les usagers ensemble. Avec ces réseaux, les utilisateurs peuvent s'informer sur certains services et donner leur avis. En France, l'assurance retraite de la sécurité sociale a par exemple créé sa page Facebook. L'administration peut aussi concevoir des lieux d'échanges spécifiques entre usagers ou entre agents (encadré 4).

Précisons que, lorsque la parole est donnée aux usagers, le risque que les opinions les plus tranchées ou les plus négatives s'expriment est présent. D'une part, il faut donc prévoir des mécanismes de modération pour éviter les débordements, de droit de réponse et de traitement de l'information recueillie. D'autre part, les usagers s'exprimant n'étant pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des usagers, ces initiatives ne peuvent se substituer à une démarche plus systématique d'évaluation.

#### Encadré 4

##### Utiliser les réseaux sociaux pour améliorer le service aux usagers

###### – Des réseaux pour les usagers

"Youth Central" est un site mis en œuvre par l'État du Victoria en Australie. Il s'adresse aux 12-25 ans et vise à communiquer des informations sur la scolarité, l'emploi, l'obtention du permis de conduire, etc.). Le site offre aussi la possibilité aux jeunes de publier en ligne des articles, des vidéos, etc. ; de s'exprimer sur la page Facebook du site ; de répondre aux tweet ; d'aller sur le canal "YouTube" du site ; ou de participer à des consultations et concours.

###### – Des réseaux pour les agents publics

"Public Service Without Borders" (PSWB) a été créé par l'Institut d'administration publique du Canada. Ce réseau social doit permettre à tous les fonctionnaires canadiens, de même qu'au milieu académique, d'échanger sur la qualité et l'innovation des services, ainsi que sur les politiques publiques, et de développer leurs contacts et relations professionnelles. Aux États-Unis, le réseau social GovLoop, créé par le ministère de la Sécurité intérieure

[16] Voir l'initiative lancée en juin 2010 par le Conseil de la modernisation des politiques publiques : *Adm'innov*. Un site internet destiné à l'ensemble des agents publics a permis de recueillir leurs propositions relatives à l'amélioration des services.

[17] Reynaudi M. et Sauneron S. (2011), "Quelles opportunités pour l'offre de soin de demain ? (volet 2) La télésanté", *La note d'analyse*, n° 255, décembre, Paris, Centre d'analyse stratégique, p. 10.

(*Homeland Security*), répond aux mêmes fonctions. Il met en réseau les agents de différentes administrations (nationales ou locales). À ce jour, ce réseau possède plus de 50 000 membres.

## PROPOSITION 4

### Développer les échanges à l'aide des outils du web 2.0 :

- entre les agents publics, pour qu'ils communiquent sur les innovations améliorant le service rendu ;
- entre l'utilisateur et l'administration, pour que les usagers déposent commentaires et idées, auxquels les agents pourront répondre.

#### ■ Développer la co-gestion des droits et des dossiers

Avec les TIC, les administrations peuvent demander aux usagers d'être plus actifs dans la gestion de leurs dossiers et de leurs droits. Comme nous l'avons vu, en croisant les données administratives, il est par exemple possible de demander aux usagers de gérer en partie un dossier électronique en y ajoutant de nouvelles informations ou pièces justificatives.

Une autre possibilité allant dans le sens de cette co-gestion est pour les pouvoirs publics de mettre à la disposition des individus des instruments pour qu'ils puissent simuler eux-mêmes leurs droits. Ils saisissent alors dans un outil de simulation des informations relatives à leur situation. L'individu mieux informé peut ensuite demander à bénéficier de l'aide, ce qui évite les demandes d'ouverture de droits infructueuses qui consomment temps et ressources. Le rapport *Amélioration de la relation numérique à l'utilisateur*, publié par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État en 2010, proposait en ce sens de créer des outils de simulation personnalisés du type "à quoi ai-je droit si" et "que dois-je faire si"<sup>(18)</sup>. On peut en outre imaginer qu'à partir d'un dossier unique informatisé (voir *infra*) mis en place par l'administration et auquel l'utilisateur peut accéder, cette simulation par l'utilisateur se fasse sans qu'il ait besoin de saisir lui-même les informations relatives à sa situation.

#### Encadré 5

##### OpenFisca<sup>beta</sup>

Le Centre d'analyse stratégique développe un logiciel libre de simulation du système socio-fiscal français :

**OpenFisca<sup>beta</sup>**. En entrant diverses informations sur sa situation (données fiscales, situation familiale, adresse, etc.) dans le logiciel qu'il a téléchargé, il est possible de visualiser son niveau d'imposition, ses crédits d'impôt, les prestations auxquelles on est éligible, etc. On peut ainsi

anticiper l'impact d'un changement de situation sur ses revenus, à législation constante.

#### ■ Développer la co-construction de nouveaux services

Une autre possibilité offerte par les TIC est de donner des outils à la société civile pour créer de nouveaux services. Avec "Open data"<sup>(19)</sup>, les citoyens (entreprises, particuliers) peuvent en effet eux-mêmes inventer des services. On pense par exemple à des applications pour *smartphones* (encadré 6).

#### Encadré 6

##### Handimap

Le projet **Handimap** a démarré en novembre 2010 à la suite de la mise à disposition de données par la ville de Rennes ("Open data"). Il s'agit d'une application pour *smartphones*, également disponible via un site internet, qui a été créée par deux ingénieurs en informatique dans le cadre du concours *Rennes métropole en accès libre*. L'application permet aux personnes handicapées ou à mobilité réduite de calculer un itinéraire dans la ville en tenant compte de l'accessibilité des lieux (trottoirs surbaissés, rues impraticables en fauteuils roulants, etc.). Elle permet aussi d'afficher les places de stationnement réservées, les arrêts d'autobus aménagés, les lieux et les organismes accessibles, les carrefours à feux sonores, etc.

Autre exemple, au Royaume-Uni, un site internet permet aux habitants de certaines villes d'informer leurs services municipaux de problèmes de voiries (encadré 7). D'autres sites proposent aux Britanniques de devenir "acteurs de leur propre santé" grâce à des logiciels d'aide au diagnostic, ou encore des services de *coaching* santé (encadré 8).

#### Encadré 7

##### Fix my Street

Au Royaume-Uni, l'entreprise MySociety propose un site internet gratuit ("**FixmyStreet**") et un logiciel payant pour les municipalités. L'offre de base permet aux particuliers de signaler divers problèmes liés à l'entretien des rues, comme un trou dans la chaussée, un problème de canalisation, un objet encombrant, une lumière de signalisation défectueuse, un graffiti, etc. En passant par le site internet, l'utilisateur peut signaler le problème en le situant sur une carte, ou le faire par géolocalisation en utilisant l'application pour *smartphone*. Il peut également envoyer une photo.

Le problème est ensuite transmis à la municipalité concernée. La version payante de "FixmyStreet" propose aux municipalités des services avancés de gestion des problèmes signalés. Certains problèmes peuvent par exemple être transmis directement aux employés municipaux concernés, et des informations sur le traitement des demandes peuvent être affichées (problèmes déjà signalés, en traitement, résolus, etc.).

[18] Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (2010), *Amélioration de la relation numérique à l'utilisateur*. Rapport issu des travaux du groupe "Experts numériques" réuni autour de Franck Riester, septembre.

[19] Système de mise à disposition des données publiques.



Encadré 8

### Des outils d'aide au diagnostic et de *coaching* santé

Au Royaume-Uni, des outils d'aide au diagnostic sont disponibles pour les professionnels de santé mais également pour les particuliers, comme l'outil "Check your Symptoms" sur le site "NSH Direct". Ce service public permet aux usagers de faire un premier diagnostic de leurs symptômes, le site donnant par exemple des conseils pour se porter mieux, si la pathologie est mineure, ou recommandant de consulter un médecin au plus vite. Des informations sur les pathologies concernées sont aussi données.

Depuis 2011, une section du site, nommée "Patients' Decision Aids", est par ailleurs dédiée "à l'internaute confronté à un choix difficile entre différents traitements, lorsqu'il n'existe pas de preuve clinique que l'un est meilleur que l'autre. Cette application permet à chacun d'exprimer ses appréhensions et ses désirs afin de décider du meilleur choix pour soi. Le résultat du questionnaire peut être imprimé et amené par le patient à une consultation avec un professionnel de santé, afin de discuter le plus sereinement possible du choix du traitement ou du test médical à effectuer<sup>[20]</sup>".

En France, l'assurance maladie propose depuis peu le service "Ma santé active". Il s'agit d'associer divers outils de communication (entretiens téléphoniques, prise de rendez-vous par courriels, conseils sur internet, rencontres avec des professionnels) pour améliorer la santé des patients. Le service fonctionne sur la base du *coaching*. Les adhérents passent tout d'abord un entretien de motivation durant lequel est réalisé un point sur leur état de santé. Ils participent ensuite à divers ateliers (par exemple : cuisine, mal de dos, etc.), ont accès à des conseils sur internet ou à des rendez-vous avec des professionnels. L'aide se décline pour le moment dans trois domaines : nutrition, santé du cœur, santé du dos.

## ASSURER LA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉUSSITE DES RÉFORMES

Alors que les plans de modernisation numérique de l'administration publique française se multiplient, et même si les avancées sont significatives, le développement et la mise en œuvre des réformes pourraient sans doute être facilités.

### Concevoir les réformes à partir des usagers

Il est tout d'abord important de ne pas concevoir les réformes à partir des seules évolutions techniques, mais avant tout à partir des besoins et des demandes des usagers.

S'il est louable de vouloir améliorer l'accès aux aides et aux services, rappelons que les aides attribuées ne

changent pas pour autant de nature. L'amélioration de la qualité concerne majoritairement les *process*, mais ne répond pas à toutes les aspirations des citoyens sur le contenu du service (augmentation des prestations par exemple). Il faut donc garder à l'esprit que l'insatisfaction d'un usager peut s'expliquer par le processus d'accès aux aides, mais également par la nature même de l'offre publique.

En cherchant à améliorer les relations usagers-administrations, il ne faut par ailleurs pas oublier l'importance de l'élément humain. Spécialement en ce qui concerne les publics en difficulté, le contact, l'écoute, l'appréciation des situations particulières sont des éléments importants. On constate ainsi que des citoyens qui ont la possibilité d'utiliser les services numériques préfèrent parfois avoir recours à des voies d'accès plus traditionnelles. Selon un sondage réalisé par la société Harris Interactive en mai 2011, 47 % des Français considèrent que la dématérialisation des services publics est trop importante, les possibilités de contact avec des membres de l'administration publique étant trop limitées. 58 % des personnes interrogées affirment cependant qu'il est plus pratique d'avoir accès aux services publics par internet qu'en face à face<sup>[21]</sup>. Si les TIC peuvent limiter le recours à l'agent, elles ne rendent pas complètement caduque cette possibilité.

La question de la fracture numérique mérite également d'être étudiée, surtout pour les politiques touchant les plus vulnérables. Selon une récente enquête du CREDOC (figure 3), plus les personnes sont diplômées, plus elles ont tendance à effectuer leurs démarches administratives sur internet. Les personnes disposant de faibles revenus ont des contacts électroniques avec l'administration deux fois plus rares que les autres, ce qui se justifie aussi par la plus grande complexité de leurs dossiers (multiples prestations, situations plus variables). L'utilisation des TIC pour des questions administratives est également toujours plus faible chez les plus de 60 ans<sup>[22]</sup>. Cette analyse corrobore les conclusions d'un rapport publié par le Centre d'analyse stratégique en 2009 et qui identifiait un triple fossé numérique : fossé générationnel, social et culturel<sup>[23]</sup>. Il n'en demeure pas moins que de nombreuses personnes dites vulnérables utilisent ces technologies pour s'informer et communiquer avec les administrations<sup>[24]</sup>.

Plusieurs méthodes sont possibles pour améliorer le recours des usagers. Lors de leur passage dans les administrations, les agents peuvent ainsi accompagner les usagers dans une première utilisation des sites. Par ailleurs, plus de 4 500 lieux publics d'accès à l'internet, dont les espaces publics numériques (EPN), existent : dans ces lieux, des animateurs aident les individus à maîtriser les

[20] Reynaudi M. et Sauneron S. [2011], *op. cit.*, p. 8.

[21] Lévy J.-D. et Desreumaux M. [2011], *Les Français et la dématérialisation des services publics*, Harris Interactive, juin.

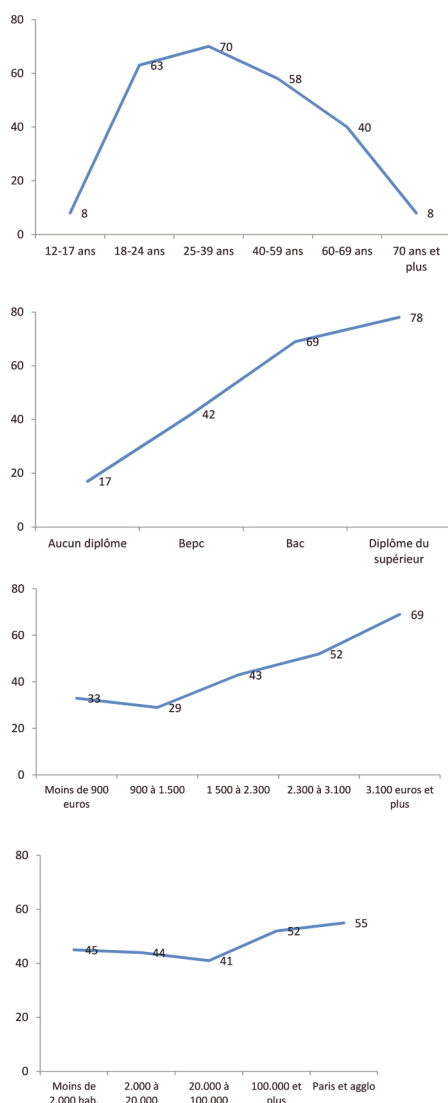
[22] Bigot R. et Croutte P. [2011], *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, Paris, CREDOC, p. 116.

[23] Auverlot D. et al. [2011], "Le fossé numérique en France", *La note de synthèse*, n° 218, Paris, Centre d'analyse stratégique.

[24] Agence nouvelle des solidarités actives [2012], "L'accès aux télécommunications pour tous : la parole aux personnes en situation de précarité", *Contribution*, n° 15, p. 24.

outils et services offerts par les TIC. Enfin, des technologies, comme les outils de détection de mouvement, rendent l'usage des TIC plus intuitif.

**Figure 3**  
**Proportion de personnes ayant effectué des démarches administratives et fiscales en fonction de l'âge, du diplôme, des revenus et du lieu de naissance**



Source : Crédoc, enquête "Conditions de vie et aspirations", juin 2011.

La question de la complexité du droit administratif et du nombre souvent trop important de démarches et de pièces justificatives demandées ne peut par ailleurs pas être éludée, spécialement lorsqu'il s'agit de prestations sous condition de ressources. Même si des outils informatiques peuvent faciliter la prise en compte de la complexité du droit, il ne faut pas négliger les efforts pour simplifier l'architecture des aides.

Le fait de proposer aux utilisateurs de nouvelles solutions numériques pour améliorer les services fait finalement

toujours évoluer les attentes et les demandes des usagers. Répondre aux questions par messagerie électronique augmente par exemple les espoirs en termes de délais de réponse par rapport aux courriers postaux. Cette modification des attentes a des conséquences sur le travail des agents.

### Tenir compte des agents et du fonctionnement des administrations<sup>(25)</sup>

Les réformes doivent, pour réussir, s'appuyer sur les personnels administratifs.

Les fonctionnaires en contact direct avec les usagers peuvent par exemple être peu favorables à la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la prise de décision par crainte de voir leur liberté d'apprécier les dossiers au cas pour cas se restreindre, ou parce qu'ils ont le sentiment que leur connaissance du terrain n'est pas valorisée.

Les gestionnaires peuvent aussi avoir certaines réticences face aux évolutions numériques. Des administrations qui ne fonctionnent habituellement pas en réseau peuvent par exemple craindre de perdre leur spécificité, leur autonomie, ou de disparaître lorsque des systèmes d'intégration des données sont créés.

L'investissement financier initial peut par ailleurs être un frein aux réformes. Il convient de mettre en avant, lorsque les informations existent, le rapport coût-bénéfices attendus de ces politiques. De même, il s'agit d'insister sur les autres avantages que peuvent tirer les organisations de ces réformes. Il devient par exemple possible, avec la création de dossiers informatisés intégrés, de délocaliser certains services comme des centres d'appel pour mieux les répartir sur le territoire. Puisque le lieu n'a plus d'importance, il est aussi possible de mieux répartir la charge de travail, grâce à des outils informatiques, entre autres en fonction de l'affluence (un centre d'appel surchargé peut rediriger des appels, etc.).

Toute réforme doit donc associer, en amont, les acteurs administratifs concernés pour garantir sa mise en œuvre.

À un niveau plus global, une question primordiale est celle de la coordination des réformes. En France, la responsabilité du développement de l'administration électronique incombe à la DIMAP. Cette institution se concentre surtout sur l'amélioration des services en *front office*. La Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC) travaille pour sa part en grande partie à l'interopérabilité des systèmes d'information (*back office*). Depuis octobre 2012, ces structures, de même qu'Étalab, ont été regroupées au sein du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, placé sous l'autorité du Premier ministre, afin de donner



[25] Benhamou S., Chilaud F. et Klein T. (2013), "Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail de la fonction publique ?", *La note d'analyse*, n° 318, Paris, Centre d'analyse stratégique, janvier.

une cohérence d'ensemble à ce sujet qui a vu se succéder de nombreux plans et réformes<sup>(26)</sup>. Il apparaît ainsi important de **veiller à la continuité des structures pour assurer une cohérence dans les réformes et asseoir leur légitimité auprès des acteurs**. En Allemagne, la structure de gouvernance pour le système d'information est par exemple ancrée dans le cadre législatif avec un article de la Constitution sur ce sujet<sup>(27)</sup>.

### ( Veiller à la sécurité des échanges

La CNIL est l'institution en charge de réguler les échanges en ce qui concerne l'intégration et les transmissions de données des usagers à caractère personnel à l'administration et entre administrations. L'objectif est de veiller à la sécurité des données et au respect de la vie privée des citoyens.

Cette organisation insiste toujours sur le contexte dans lequel s'inscrit le traitement des données, soit la finalité légitime du traitement, la proportionnalité des données, leur conservation limitée, leur sécurité et leur confidentialité<sup>(28)</sup>. Les personnes doivent par ailleurs être informées du traitement de leurs données à caractère personnel<sup>(29)</sup>. Elles peuvent s'opposer au traitement de ces données pour des motifs légitimes, sauf s'il s'agit de détecter des fraudes en recourant à des traitements conformes à la loi Informatique et libertés. Concernant la recherche de droits à l'aide d'un croisement des données, la possibilité pour un usager d'autoriser les échanges ou de s'y opposer doit donc exister, ce qui peut sans doute être mis en œuvre dans le cadre de la création d'un dossier électronique personnalisé (voir *supra*).

Comme le soulignaient certains acteurs lors de leur audition dans le cadre d'un rapport récent de l'Assemblée nationale sur la fraude, le bon respect des textes de la CNIL est toutefois souvent désigné comme un sujet complexe par les administrations, malgré leur bonne volonté. Le rapport insistait ainsi sur le fait que les organismes de sécurité sociale **rencontrent des difficultés pour savoir quelles procédures adopter lorsqu'ils veulent interconnecter des fichiers** (suivi, notification, autorisation formelle ?). L'action de la CNIL est souvent mal comprise, les organismes craignant la plupart du temps d'être en infraction. D'autres n'obtiendraient pas les autorisations parce qu'ils n'arrivent pas à bien faire apparaître, auprès de la CNIL, les progrès à attendre des interconnexions<sup>(30)</sup>.

L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), en liaison avec la DGME, a par ailleurs publié en mai 2010 un Référentiel général de sécurité, qui fixe les règles à appliquer dans les procédures publiques pour favoriser la sécurité des informations<sup>(31)</sup>. Ce référentiel pourrait se doubler de formations pour les agents, qui seraient par exemple effectuées par les correspondants informatique et libertés des administrations ; par ailleurs, ces règles pourraient être plus souvent rappelées, notamment lors des commandes et des marchés publics de prestations informatiques.

**CONCLUSION** Des progrès sont possibles en France pour poursuivre le développement d'une administration électronique de qualité. Il s'agit d'aller plus loin pour faciliter les échanges de données que les administrations disposent sur les utilisateurs. Il s'agit ensuite, à l'aide de ces échanges, de mettre en œuvre des guichets uniques (idéalement un seul) qui permettent à l'utilisateur d'avoir accès, de façon personnalisée, à tous les services publics. Ces guichets doivent proposer des informations et des démarches dématérialisées. À partir de ces guichets, ou en mettant en œuvre d'autres services, il s'agit finalement de faciliter la participation et les interactions entre usagers et administrations<sup>(32)</sup>.

► **Mots clés** : administration, TIC, usagers, services publics, internet.



Marie-Pierre Hamel,  
département Questions sociales



[26] Entre autres : Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI) ; Pour une République numérique dans la société de l'information (RE/SO) ; Agence pour les technologies de l'information et de la communication (ATICA) ; Plan Adèle 2004-2007 ; France numérique 2012 ; Agence pour le développement de l'administration électronique (ADAE), etc.

[27] <http://pro.01net.com/editorial/564378/plus-que-dautres-la-france-lie-le-administration-a-la-notion-de-service-public/>.

[28] Roques-Bonnet M.-C. (2011), "L'enjeu des transmissions de données entre organismes pour la protection des personnes : le rôle de la CNIL in UNAF et UNAFOR", *Les fraudes aux prestations sociales*, décembre, p. 21.

[29] Une donnée à caractère personnel permet d'identifier directement ou indirectement une personne (adresse, numéro de téléphone, etc.).

[30] Assemblée nationale, Commission des affaires sociales, Dominique Tian (2011), *Rapport d'information sur la lutte contre la fraude sociale*, rapport n° 3603, 29 juin, p. 46.

[31] Premier ministre, ANSSI, ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État (DGME), *Référentiel général de sécurité. Version 1.0 du 6 mai 2010*.

[32] L'auteur tient à remercier pour leurs aides les personnes rencontrées dans les administrations, entreprises, ou institutions suivantes : Assemblée des départements de France (ADF) ; Agence de services et de paiement ; Atos ; Cap Gemini ; Cisco ; Club des acteurs de la modernisation de l'État ; Club Jade ; CNIL ; CNAF ; CNAMTS ; CNAV ; Deloitte ; DGME ; DILA ; DISIC ; DSS ; Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) ; Fondation internet nouvelle génération (FING) ; GFI informatique ; IBM ; KPMG ; La Poste ; Microsoft ; OCDE, Orange ; PricewaterhouseCoopers (PWC) ; Renaissance numérique. L'auteur remercie également Julien Damon et Sylvain Lemoine.

DERNIÈRES  
PUBLICATIONS  
À CONSULTER

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

### Notes d'analyse :

N° 316 ■ Enseignements des recherches sur l'effet de l'autonomie des établissements scolaires (janvier 2013)

N° 315 ■ Quelle organisation pour le soutien scolaire ? (janvier 2013)

N° 314 ■ La scolarisation des enfants en situation de handicap dans les pays européens. Quelles voies de réforme pour la France ? (janvier 2013)




N° 313 ■ Favoriser le bien-être des élèves, condition de la réussite éducative (janvier 2013)

N° 312 ■ L'emploi des femmes et des hommes dans la crise : les effets de la segmentation du marché du travail (décembre 2012)

N° 311 ■ La science-fiction, du miroir de nos sociétés à la réflexion prospective (décembre 2012)

N° 310 ■ Les technologies d'amélioration des capacités humaines (décembre 2012)

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  [@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



La Note d'analyse n° 317 - janvier 2013 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Hervé Monange, directeur général adjoint

Secrétaires de rédaction : Delphine Gorges, Valérie Senné

Dépôt légal : janvier 2013

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse :

Jean-Michel Roullé, responsable

de la communication

01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38

[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre.



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)