

La transformation numérique de l'administration publique...



... au service des citoyens et des entreprises

« Au moment où les contraintes budgétaires pèsent sur les finances publiques, le numérique est une formidable opportunité pour accroître l'efficacité et la productivité au sein de la sphère publique. L'utilisation de l'outil numérique doit permettre la modernisation de l'Etat et l'amélioration de la qualité du service public rendu aux clients-usagers ».

Geoffroy Roux de Bézieux

vice-président délégué du MEDEF



Etat des lieux des finances publiques de la France - Année 2014

Source : Insee, Comptes nationaux des administrations publiques - Année 2014, mars 2015

Déficit public de -84,8 mds €, soit -4 % du PIB, dont :

- Etat : -74,7 mds € ;
- ODAC (Organismes divers d'administration centrale) : 2,9 mds € (capacité de financement) ;
- Administrations publiques locales : -4,5 mds € ;
- Administrations de sécurité sociale : -8,6 mds €.

Dettes publiques au sens de Maastricht de 2 037,8 mds €, soit 95 % du PIB. En progression annuelle de +84,4 mds €, soit 2,7 points de PIB

Ratio Prélèvements obligatoires de 44,7 % du PIB. Les impôts ont augmenté de 1,5 % (+2,5 % sur les produits et la production : 336,9 mds €), et les cotisations sociales de 2,6% (366,1 mds €) par rapport à 2013

Dépenses publiques de 1 226,5 mds €, soit 57,2 % du PIB. En progression annuelle +19,4 mds €, soit +1,6 % par rapport au niveau de 2013. Le poids respectif des dépenses des différentes administrations.

- Administrations publiques centrales (principalement l'Etat) : 32 %
- Administrations publiques locales : 21 %
- Administrations de sécurité sociale : 47 %

Deux postes « poids lourds » de la dépense publique

- **Prestations sociales et transferts sociaux en nature** : 557,8 mds € (respectivement en progression annuelle de : +2,4 % et + 2,8 %), dont :
 - Prestations Vieillesse du régime de base : 217,2 mds € (cf. LFSS 2014) ;
 - Assurance-maladie : 178,3 mds €.
- **Rémunérations des salariés des administrations publiques** : 278,2 mds € (+1,9 % sur un an).

Des économies sont annoncées, mais en réalité, la dépense publique en valeur continue de croître année après année.

Réduire les dépenses publiques, c'est possible !

Fixer un objectif de trajectoire une croissance « 0 % valeur », et mettre en œuvre les réformes de structure qui s'imposent.

Une cible proposée : Maintenir de 2015 à 2018 la dépense publique à son niveau de 2014 en valeur (cf. PLF 2014), soit 1200 mds €, pour ramener le poids de la dépense publique à 50 % du PIB.

**Les 2 poids lourds
de la dépense publique**
- Prestations sociales :
557,8 mds €
- Rémunérations :
278,2 mds €

Intro

Depuis les années 1980, de nombreux pans du secteur privé ont vu leurs gains de productivité bondir tout en transformant leurs relations avec leurs clients et parties prenantes grâce à l'informatisation de leurs processus et au numérique. A travers cette numérisation, les fondamentaux de leurs modèles économiques, leurs processus internes, leurs cultures et parfois même leur survie sont en jeu. Dans le contexte actuel de contrainte budgétaire très forte, et face aux obligations d'efficacité et de modernisation, l'Etat et les administrations publiques doivent eux aussi utiliser – effectivement – l'instrument numérique (les nouvelles technologies de l'information et les nouveaux usages qui en découlent) comme levier de transformation.

Le premier défi pour conduire la transformation numérique de l'administration est de prendre conscience de l'urgence à agir au plus haut niveau. Il importe ainsi de doter le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) des moyens qui conviennent pour impulser une vision. Il importe surtout de la concrétiser à travers la mise en œuvre des recommandations formulées dans les multiples rapports administratifs.

Le numérique est une opportunité pour transformer l'administration et réduire ses dépenses

◆ Principaux constats

Les « + »

- ◆ **Une démarche positive** à travers les mesures de simplification engagées par Thierry Mandon, secrétaire d'Etat chargé de la Réforme de l'État et de la Simplification, et ses équipes. Une approche qui semble pragmatique et qui doit mettre à profit les technologies pour atteindre les objectifs recherchés.
- ◆ **Un véritable investissement** pour développer le service au citoyen via le numérique.

- ◆ **Des progrès significatifs** au niveau de « l'e-Administration » reconnus par la dernière étude sur l'e-Administration de l'ONU

(<http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>).

Les « - »

- ◆ **L'absence d'une logique d'optimisation budgétaire globale**, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre d'optimisations transverses s'appuyant sur les technologies de l'information.
- ◆ **Trop peu de décideurs publics** ayant une vision claire de ce qu'apporte le numérique pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts.
- ◆ **Une filière informatique peu reconnue**, non gérée et mal positionnée au sein de l'administration, compte-tenu des enjeux de modernisation.
- ◆ **Une absence de réflexion stratégique** sur l'internalisation/l'externalisation d'une partie des activités d'exploitation informatique, qui permette à l'administration de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée.
- ◆ **La conjugaison de trois problèmes** : de culture (aversion au changement, à l'ouverture vers le secteur privé), de statut des corps de fonctionnaires (frein à la mobilité, à la polyvalence des agents), du millefeuille administratif (multiplicité et complexité des structures, doublons).
- ◆ **L'absence de mesure du retour** et des gains de productivité associés aux investissements informatiques.

◆ Un triple objectif à poursuivre

1. **Accroître l'efficacité au sein de l'administration** (réduction des coûts, gains de productivité).
2. **Réaliser des économies**, y compris en termes de suppression de postes, de transfert des charges concernées vers la sphère privée (externalisation).
3. **Améliorer la qualité de la prestation** et du service rendu.

- 1 Adopter les méthodes de bonne gouvernance issues du secteur privé, et visant l'efficacité, la réduction des coûts et un meilleur service.
- 2 Instaurer de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la productivité au sein de l'administration.
- 3 Industrialiser et mutualiser les fonctions support pour dégager des marges budgétaires et économiser sur les coûts.
- 4 Repenser l'accès au service public à travers des guichets uniques intégrés en s'inspirant de l'exemple de « Service Canada ».
- 5 Engager les agents et les citoyens dans la transformation.
- 6 Renforcer l'usage des technologies de Big Data pour valoriser les données.

6 principes pour transformer l'administration

- 1 Adopter les méthodes de bonne gouvernance issues du secteur privé, et visant l'efficacité, la réduction des coûts et un meilleur service.

◆ Actions :

- ◆ **Auditer l'impact de la transformation de l'Etat** par l'informatique : comment les investissements informatiques passés ont-ils contribué à l'efficacité du Secteur Public ? Quels sont les gains obtenus ? Que peut-on améliorer ? Quelles bonnes pratiques du secteur privé peuvent être appliquées (cf. l'exemple du secteur bancaire : réduction par 5 en 20 ans des effectifs des Banques sans impact négatif sur la qualité) ? Comment peut-on accélérer ?
- ◆ **Décider en vue d'une évaluation** des économies attendues. Adopter une « règle d'efficacité » : tout (nouvel) investissement doit être justifié par rapport à l'abaissement des coûts qu'il génère.
- ◆ **Définir un responsable de la mission** de transformation numérique.
- ◆ A l'image de nos voisins Anglais, **établir une stratégie et un plan d'action** « Digital First » mettant le numérique au cœur des actions de transformation de l'Etat (www.gov.uk/transformation). Il s'agira d'illustrer et de détailler la vision de « l'Etat numérique » et sa déclinaison en plan d'exécution.
- ◆ **Définir un calendrier d'actions**, y compris pour le programme d'accompagnement des agents concernés par la reconversion (organiser la mobilité, rationaliser et réduire les (sur) effectifs...).

Établir
une **stratégie** et
un **plan d'action**

- ◆ **Prévoir des instruments de mesure** et une évaluation régulière et indépendante du processus. Une évaluation des réductions d'effectifs doit notamment être faite en regard des projets d'investissement.

2 Instaurer de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la productivité au sein de l'administration.

◆ Actions :

- ◆ **Déterminer des « zones d'unités »** dans les systèmes d'Information des administrations et lancer des expérimentations pilotes pour illustrer les gains d'efficience (exemples : ministère des Finances, la Sécurité sociale).

- ◆ **Renforcer les pouvoirs** et les moyens de la Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC), notamment pour décider des initiatives d'économies et d'optimisation ainsi que de l'allocation des budgets et des ressources pour les projets de rationalisations interministériels.

Les maîtrises d'ouvrage métiers et les budgets des projets métiers resteront au sein des ministères. La DISIC devra également mettre en place les tableaux de bord de suivi des gains/coûts prévisionnels des projets engagés.

La France pourra s'inspirer de l'exemple mis en œuvre au Canada avec « Shared Services Canada » (<http://news.gc.ca/web/article-en.do?nid=614499>).

- ◆ **Créer une filière métier** autour des systèmes d'information au sein de l'Etat, notamment :
 - créer/intégrer un cursus « Numérique » dans les écoles et les concours de la fonction publique (Etat, territoriale, hospitalière) ;
 - intégrer des cadres A disposant de réelles compétences dans le domaine de la transformation digitale de grandes organisations/entreprises ;

- développer une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) outillée des équipes IT de l'Etat pour anticiper l'évolution des besoins de compétences que requièrent les nouvelles technologies liées à la transformation numérique (Cloud, Mobile, Analytics...).

- ◆ **Développer l'utilisation des méthodes** agiles de développement d'applications et faciliter un fonctionnement en mode start-up au sein de l'Etat (accepter la prise de risques). S'inspirer du « Global Delivery Service » mis en place en Angleterre. (<https://gds.blog.gov.uk/2012/10/16/gov-uk-the-start/>).

- ◆ **Développer l'approche « SaaS »** (Software as a Service) pour les applications transverses et métiers et concevoir une place de marché certifiée « Etat » et ouverte aux acteurs privés avec les applications métiers des ministères et des collectivités.

3 Industrialiser et mutualiser les fonctions support pour dégager des marges budgétaires et économiser sur les coûts.

◆ Actions :

- ◆ **Industrialiser les tâches administratives** des ressources humaines. Exemple : dématérialiser les états de frais.

- ◆ **Rechercher des économies** dans les fonctions SI. Exemple : Industrialiser les développements informatiques.

- ◆ **Gérer au mieux les actifs de l'Etat.** Il s'agit d'avoir une gestion des actifs s'appuyant sur une approche outillée et visant l'optimisation des coûts de possession de ces actifs. Exemples : optimiser la gestion du parc immobilier (surfaces sous-utilisées, maintenance immobilière, dépenses énergétiques...), optimiser la gestion des actifs informatiques.

- ◆ **S'aider de l'informatique** pour accroître la performance des achats de l'Etat. Exemples : agir sur les volumes : recherche d'alternatives (outils collaboratifs vs voyages, gestion prédictive de la maintenance, optimisation des achats de fournitures générales...), augmenter la part des achats réalisés par des directions achats mutualisées.

4 Repenser l'accès au service public à travers des guichets uniques intégrés en s'inspirant de l'exemple de « Service Canada ».

L'intégration n'est pas synonyme de fusion, même si elle peut progressivement y conduire. Le plus important dans un guichet unique intégré n'est pas qu'il soit unique, mais qu'il soit intégré. Le guichet peut se matérialiser par plusieurs canaux différents. Mais c'est l'intégration qui assure la personnalisation du service au client-usager.

◆ Action :

- ◆ **Mettre en place un compte citoyen et un compte entreprise uniques.** Ce compte servira de « hub » pour toutes les transactions avec l'Etat et les collectivités. Il est conçu sur le modèle du « Dites-le nous une fois ». Au sein de ce centre de services partagés, mettre en place une gestion multicanale de la relation avec les citoyens/entreprises en privilégiant le canal internet et smartphone. Cette approche permettra de consolider les multiples points d'entrée existants et de rationaliser les ressources.

**Un compte
citoyen
et un compte
entreprise
uniques**

5 Engager les agents et les citoyens dans la transformation.

◆ Actions :

- ◆ **Mobiliser le capital humain** et révolutionner les modes de management pour libérer le potentiel d'innovation. Introduire l'excellence opérationnelle, adopter le lean management, développer le management de proximité à tous les niveaux de l'administration publique.
- ◆ **Changer en profondeur** la relation entre l'usager et l'administration. Exemples : s'approprier les outils de « Business Intelligence », favoriser la « co-création » dans l'administration (plateforme de suggestions et outils collaboratifs pour sortir de la passivité, primer les idées innovantes) pour engager une relation plus interactive et personnalisée.

**Changer en
profondeur la
relation
usager-administration**

6 Renforcer l'usage des technologies de Big Data pour valoriser les données.

◆ Actions :

- ◆ **Renforcer les dispositifs d'évaluation** des politiques mises en œuvre.
- ◆ **Développer des approches préventives** dans le domaine des risques, notamment dans la santé, l'éducation ou la dépendance.

La révolution numérique est en marche, et doit être intégrée par les acteurs de la sphère publique pour redéfinir une partie de leurs missions. L'outil numérique doit être mobilisé dans la réduction nécessaire du poids de la sphère publique. Il y a là un véritable enjeu d'efficacité et de meilleure utilisation de la dépense publique.

Le potentiel d'innovation de l'administration Française est aussi à libérer. Les élus et cadres dirigeants de l'Etat et des collectivités locales doivent être animés par le sentiment d'urgence, et surtout passer à l'action pour rester en phase avec les attentes de la société qui évoluent rapidement.

**La révolution
numérique
est en marche !**

Contact :
Pôle Sphère publique
Islem Belkhous - ibelkhous@medef.fr



MEDEF
55, avenue Bosquet
75330 Paris Cedex 07
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com