

# 3 Études de cas

## PerLE (Canada)

### **Historique**

Le service PerLE a été créé en 2005, à titre expérimental, en collaboration avec un groupe constitué des gouvernements participants de deux provinces et d'un territoire. L'apport financier initial du gouvernement fédéral s'est monté à 2.5 millions CAD.

La plateforme a connu une croissance assez organique, d'autres échelons de l'administration publique ayant constaté les avantages qu'elle avait apportés aux entreprises. C'est aux provinces et territoires qu'a été confiée la responsabilité exclusive de mobiliser la participation des municipalités. Un problème est apparu à cet égard dans les premiers temps, l'expansion du programme ayant été en grande partie privilégiée au détriment de la qualité des services qu'il pouvait assurer. Cette approche a quasiment disparu avec l'arrivée à maturité du programme, priorité ayant alors été donnée au contenu proposé aux utilisateurs.

### **Niveau de gouvernement**

Le service PerLE réunit actuellement le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux. Dix-sept ministères/organismes fédéraux lui fournissent du contenu. Tous les gouvernements provinciaux et territoriaux y participent, de même que 1 058 municipalités et quatre gouvernements autochtones qui, ensemble, couvrent 80 % de la population canadienne.

### **Clients**

Ses clients sont des entreprises, notamment des PME.

### **Ses activités**

Le service PerLE permet aux entreprises canadiennes de déterminer facilement les permis et licences dont elles ont besoin pour créer et développer une activité, ainsi que la façon de les obtenir. Plus de 14 450 permis et licences, relevant de différents échelons de gouvernement, sont enregistrés dans sa base de données.

### **Son fonctionnement**

Le service PerLE est géré conjointement par un partenariat auquel participent le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux. Ce partenariat fonctionne selon un modèle commun de gouvernance et de partage des coûts, décrit dans la Lettre d'entente intergouvernementale (LEI) entre les différents niveaux - fédéral, provincial et territorial – de l'administration.

Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) Canada dirige le service PerLE pour le compte du gouvernement du Canada, et en assure l'intendance par l'intermédiaire du Bureau national de PerLE (BNP).

Le BNP est chargé de gérer la structure de gouvernance centralisée ; il tient lieu de centre d'expertise, assure le développement du contenu fédéral du service, ainsi que la conception et le développement du site web. Le contenu de PerLE est également intégré au site web de chacun des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux.

Le Comité directeur (CD), principal organe directeur de PerLE, est responsable de la prise de décisions. Chacun de ses membres représente son territoire de compétence (ISDE, ministères fédéraux, provinces, territoires, municipalités) ; cette perspective nationale plus large oriente la gouvernance du service PerLE, les questions horizontales étant abordées dans le cadre d'une approche fondée sur le consensus et associant l'ensemble des administrations publiques.

Le partenariat est financé par le biais d'un compte à fins déterminées (CFD) auquel chaque partenaire verse une contribution annuelle.

Les activités qui doivent être menées dans le cadre du partenariat sont énoncées dans le budget du CFD, qui est approuvé par le Comité directeur.

Le modèle de partage des coûts défini d'un commun accord se fonde sur la population ; il couvre les frais d'hébergement et de maintenance du système, et le coût des activités liées à la fonction centralisée du service.

### ***Types de services proposés***

Le service PerLE couvre de nombreux domaines de l'action publique. À l'échelon fédéral, il fournit des informations relatives aux échanges internationaux, à la pêche et à l'environnement. Au niveau provincial et territorial, les renseignements portent entre autres sur la prospection et l'exploitation minière, les jeux de hasard, l'immobilier, l'utilisation des pesticides, et les services d'accueil des enfants. Au niveau municipal, ils sont plus spécialisés et ont notamment trait au zonage et à l'aménagement, à l'utilisation des routes, aux entreprises à domicile et aux services d'alimentation.

Des informations concernant les licences et permis exigés dans ces différents domaines d'activité ou de l'action publique sont communiquées aux entreprises en activité ou futures. Elles sont donc sommaires en ce sens que le service n'offre pas, pour l'heure, d'assistance pour satisfaire aux obligations réglementaires. Cela dit, PerLE examine actuellement les possibilités de se convertir en un guichet unique transactionnel de manière à proposer aux entreprises clientes des conseils et des orientations pour les aider à remplir ces obligations.

À l'heure actuelle, l'offre de services est intégrée, de sorte qu'une entreprise établie dans une région peut obtenir la liste des formalités réglementaires à remplir à l'échelon municipal, provincial, territorial et fédéral.

### ***Moyens de communication***

Le service PerLE est un service en ligne destiné aux entreprises canadiennes.

Guichet unique d'information, il répertorie les licences et permis exigés par la réglementation. À ce stade, il ne fournit cependant aucune assistance aux entreprises dans l'accomplissement de ces démarches. C'est toutefois un domaine dans lequel il envisage de développer son activité afin d'apporter une aide plus complète aux entreprises. Le service examine actuellement le modèle le plus approprié pour offrir les services d'un guichet unique transactionnel. Il importe que ce modèle autorise l'interopérabilité des différents systèmes compte tenu de l'ampleur de la base de données sur les permis et licences.

### ***Principales caractéristiques***

#### *Gouvernance*

- Les objectifs du programme PerLE dérivent de la *Loi sur le ministère de l'Industrie de 1995*, qui vise à apporter une aide coordonnée aux petites et moyennes entreprises. Par ailleurs, ses activités ont été jugées conformes aux objectifs prioritaires du gouvernement fédéral d'appuyer les entreprises et d'alléger les formalités administratives, et correspondent aux priorités d'Innovation, Science et Développement économique Canada, axées sur l'aide à apporter aux entreprises pour favoriser leur compétitivité. Néanmoins, compte tenu de la structure de gouvernance du gouvernement canadien, ce mandat ne s'applique qu'au niveau fédéral, ce qui a créé des difficultés, les objectifs de chaque territoire de compétence (fédéral, provincial, territorial, municipal ou autochtone) n'obéissant pas toujours à des mandats et priorités homogènes.

### *Suivi et évaluation*

- Le système PerLE a mis en place un programme de suivi et d'évaluation. Il fait appel à Google Analytics pour suivre l'utilisation du service par ses clients. Les données sont analysées de manière à déterminer l'affectation la plus rentable des ressources parmi les domaines couverts par son offre d'informations. Des cadres de gestion du rendement sont établis et examinés chaque année.
- Le service a été évalué à plusieurs reprises ; il fait par ailleurs l'objet d'un programme quinquennal d'évaluation pour vérifier que son financement continue de se justifier. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a procédé à un bilan de ses activités. Une analyse de rentabilité et des vérifications auprès des clients sont également conduits. Une vaste campagne d'évaluation de la satisfaction des clients est prévue pour 2019.

### *Autres questions*

- Les utilisateurs peuvent déposer des réclamations par l'intermédiaire d'un compte de courriel générique sur le site. Les liens inopérants font l'objet de rapports communiqués au partenariat. Chaque territoire de compétence est chargé d'actualiser son contenu dans des délais précis. Des tests de fonctionnement sont conduits à intervalles réguliers.
- Outre l'évolution envisagée vers la mise en place d'un guichet unique transactionnel, le programme PerLE a lancé une campagne de commercialisation auprès des entreprises pour mieux faire connaître ses services. Une mise à jour du site devrait par ailleurs intervenir, sous la forme de nouveaux graphismes et d'une amélioration de l'outil de recherche.

### **Principaux enseignements**

- Un constat clé est que le bon fonctionnement du service et son développement dans le temps tiennent essentiellement à la souplesse de son modèle de gouvernance, qui lui a permis d'évoluer rapidement (voir plus haut).
- Les évaluations périodiques du service ont permis de vérifier que les dépenses publiques qui lui sont liées continuent de se justifier. Elles ont également mis en lumière les enjeux et les solutions apportées à divers problèmes au cours de son existence, depuis les objectifs de croissance initiaux jusqu'aux solutions technologiques, en passant par la validité de son modèle de gouvernance face au nombre croissant de territoires adhérents. Elles ont favorisé l'établissement d'une culture d'ouverture et de concertation au sein de l'organisation.

## Service Canada

### Historique

Les origines de *Service Canada* remontent à 1998, année où le Gouvernement du Canada a entrepris d'élaborer une stratégie de service intégrée fondée sur des études détaillées des besoins et attentes de la population. Le service a été créé en 2005 sous forme de point d'accès unique à de nombreux programmes et services gouvernementaux comptant parmi les plus importants et les plus connus (Régime de pensions du Canada (RPC), Sécurité de la vieillesse (SV), Assurance-emploi, et service des passeports par exemple). Il gère le centre d'appel du gouvernement (1 800 O-Canada), son site internet (Canada.ca), et les « points de service » par l'intermédiaire desquels les Canadiens peuvent obtenir des informations sur les programmes du Gouvernement du Canada (GC).

*Service Canada* relève du ministère fédéral Emploi et Développement Social Canada (EDSC) et opère dans le cadre du mandat législatif de la Loi sur le ministère de l'Emploi et du Développement social.

### Niveau de gouvernement

Des amendements ont récemment été apportés à la Loi sur le ministère de l'Emploi et du Développement social, qui autorisent l'EDSC à fournir des services à différents niveaux du gouvernement (fédéral, provincial, territorial, municipal) ou à toute autre entité partenaire désignée par le gouverneur en conseil.

L'EDSC collabore également avec d'autres niveaux de l'administration publique pour assurer la prestation de services physiques en un lieu unique. La ville d'Ottawa, le gouvernement de l'Ontario et le Gouvernement du Canada ont ainsi mis en place un centre d'accueil commun qui offre aux clients un accès aux services fédéraux, provinciaux et municipaux.

### Clients

*Service Canada* propose un éventail de programmes et de services qui s'adressent aux Canadiens tout au long de leur vie et les aident à franchir les différentes étapes : entrée dans la vie active, changement d'emploi, sortie du chômage, retraite.

### Ses activités

*Service Canada* assure certains des programmes et services gouvernementaux les plus importants et les plus connus, notamment les suivants :

- Nourrissons et enfants : numéro d'assurance sociale
- Jeunes : Prêts canadiens aux apprentis
- Adultes : Assurance-emploi
- Aide aux employeurs : Programme des travailleurs étrangers temporaires
- Aide aux populations vulnérables : programmes destinés aux Autochtones, Supplément de revenu garanti, Prestations de maladie de l'assurance-emploi, Prestation d'invalidité du Régime de pensions du Canada
- Seniors : Régime de pensions du Canada, Sécurité de la vieillesse
- Appui aux organismes à but lucratif et non lucratif et aux universités au travers de programmes de dons et de contributions
- Ensemble des Canadiens : délivrance de passeports

## ***Son fonctionnement***

Les autorisations de dépenses effectuées par l'EDSC sont établies par les lois de finance annuelles ou d'autres lois, comme la Loi sur l'assurance-emploi, qui autorisent les paiements approuvés par le Parlement du Canada dans le cadre du processus budgétaire annuel. Les financements sont annuels, mais peuvent être pluriannuels ou spécifiquement prévus par la loi dans des circonstances particulières.

Les partenariats entre *Service Canada* et d'autres ministères ou niveaux du gouvernement sont gérés en vertu d'accords qui en définissent le cadre, notamment les fonctions et responsabilités, les considérations relatives à la confidentialité, au recouvrement des coûts et d'autres éléments. Le partenaire assume la responsabilité de l'ensemble du programme, *Service Canada* se chargeant de la prestation des services. Les accords entre institutions fédérales ne sont pas juridiquement contraignants ; ils constituent plutôt des ententes entre ces organismes.

## ***Types de services proposés***

Les informations générales sur les programmes et services de *Service Canada* peuvent être obtenues en ligne, par téléphone et aux guichets, dans les deux langues officielles. Néanmoins, comme *Service Canada* évolue vers un modèle qui donne priorité au numérique, la prestation de ses services varie d'un programme à l'autre. En 2017-18, EDSC a engagé la mise en œuvre du Plan de transformation des services, une feuille de route pour la transformation et la modernisation de ses services au cours des prochaines années. En août 2018, par exemple, le ministère a instauré l'inscription automatique au Supplément de revenu garanti (SRG), inspirée par la réussite du programme d'inscription automatique à la pension de la Sécurité de la vieillesse (SV). Au 30 avril 2019, plus de 1.1 million de seniors avaient été informés qu'ils n'avaient pas besoin de déposer une demande de pension au titre de la SV puisque l'inscription était automatique depuis 2013. Environ 15 000 seniors sont désormais informés chaque mois qu'ils seront automatiquement inscrits aux deux programmes (SDR et SV).

## ***Moyens de communication***

S'agissant des services en ligne, *Service Canada* exerce une présence numérique sur le site Canada.ca qui publie des informations générales sur les programmes et services disponibles. Le ministère propose par ailleurs d'autres instruments qui permettent aux particuliers et aux entreprises de visualiser et d'actualiser les renseignements les concernant et d'effectuer des opérations en ligne.

En ce qui concerne les services téléphoniques, le service 1 800 O-Canada fournit des renseignements d'ordre général sur les programmes, services et initiatives du Gouvernement du Canada, ainsi que sur les moyens d'en bénéficier. Ces services sont ouverts du lundi au vendredi, de 8 heures à 17 heures (heure locale). Le Centre d'appel est en outre constitué de réseaux spécialisés qui ont pour mission d'aider les Canadiens à obtenir des informations concernant l'assurance-emploi (AE), le Régime de pensions du Canada (RPC), la Sécurité de la vieillesse (SV), ainsi que les services aux employeurs. Les clients peuvent consulter et mettre à jour les informations relatives à l'AE, le RPC et la SV les concernant. La section consacrée à l'assurance-emploi en particulier leur permet d'obtenir des renseignements sur leurs demandes en cours et passées (état d'avancement, correspondance, autres détails et paiements), 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Enfin, *Service Canada* dispose de 611 points de service qui assurent l'accueil de la clientèle, dont 209 dans les deux langues officielles ; tous fournissent leurs services dans l'une ou l'autre langue officielle par téléphone. À l'heure actuelle, un projet pilote de conversation vidéo offre aux Canadiens qui se rendent dans les Centres Services Canada (CSC) la possibilité d'utiliser cette technologie pour dialoguer avec des agents de services aux citoyens dans d'autres bureaux de la région. Ce système améliore l'accès aux agents, et permet de répartir la charge de travail dans les bureaux faisant face à un volume élevé de demandes.

*Service Canada* fait également appel aux médias pour diffuser des informations d'ordre général.

## **Principales caractéristiques**

### *Coopération et coordination*

- EDSC et *Service Canada* ont toujours fait une place privilégiée à l'expérimentation. Cette culture n'est pas le fruit d'une stratégie officielle, mais tient plutôt à ce que ces deux organismes estiment avoir pour fonction de satisfaire au mieux aux besoins des clients. Le Fonds pour l'accessibilité, par exemple, va expérimenter de nouvelles méthodes pour augmenter le nombre de jeunes participants admissibles chargés d'établir un partenariat avec un organisme et de l'encourager à présenter une demande de financement au titre de la composante Innovation jeunesse. Le programme examinera en outre les moyens de mettre en œuvre un nouveau mécanisme d'admission afin de dégager des gains d'efficacité et de mieux répondre aux besoins des candidats. Par ailleurs, le ministère expérimente actuellement de nouvelles approches visant à réduire la charge administrative des organismes qui aident les populations vulnérables à accéder aux programmes de dons et de contributions et les obstacles auxquels ils se heurtent dans cette démarche. Cette culture de l'expérimentation est en phase avec la priorité accordée par le Gouvernement du Canada à l'apprentissage continu et à l'innovation.

### *Définition précise des fonctions*

- *Service Canada* met actuellement au point des méthodes simples, pratiques et uniformisées pour faire participer le public et d'autres usagers finaux à l'élaboration des mesures associées aux programmes et services d'EDSC. Cette démarche vise à assurer que la prestation des services est bel et bien guidée par les clients. En 2018, par exemple, le ministère a organisé des groupes de discussion avec des jeunes pour évoquer la question de l'emploi. D'autres débats ont été organisés avec différentes catégories de clients, notamment les peuples autochtones, les immigrants récents, les handicapés et les personnes vivant dans des régions reculées.
- Un manuel « Politiques centrées sur le client » a été publié par le ministère pour présenter à ses agents les idées, les pratiques optimales, les instruments et les moyens qui leur permettront de mobiliser les clients.

### *Capital humain*

- *Service Canada* fait de la gestion et la valorisation des ressources humaines une priorité, estimant que ses employés doivent être dotés des connaissances, des compétences et des comportements appropriés, et qu'ils doivent partager ses valeurs et ses convictions. Le Collège de *Service Canada* a été créé en 2005 pour assurer la formation des agents de l'organisation, auxquels il propose des cours et des programmes uniformes. Sa création a été motivée par la qualité très variable que présentait à l'époque la prestation des services. Son objectif était d'assurer la fiabilité et le professionnalisme des services fournis en sensibilisant les agents aux principes d'excellence de service. Sa pierre angulaire est le Programme d'accréditation en excellence du service, un programme de formation appliquée qui prévoit un accompagnement dans l'exercice des fonctions professionnelles, un enseignement en classe et des séances de suivi en ligne, qui viennent compléter une formation fonctionnelle et opérationnelle. La formation en excellence du service a été mise au point et initialement dispensée par *Service Canada*, mais a été transférée en 2014 à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). Elle est ouverte à tous les employés fédéraux.

### *Suivi et évaluation*

- L'évaluation s'effectue au travers de consultations du site et des comptes de médias sociaux, de visites dans les centres d'accueil, et d'appels au numéro des informations générales (1 800). Des indicateurs de résultats officiels ont été établis pour chacun de ces trois modes de prestation de services.
- Le ministère mène également des sondages sur l'expérience client auprès des Canadiens pour mesurer leur satisfaction vis-à-vis des services fournis par *Service Canada*.
- De surcroît, la Politique sur les résultats impose de procéder à intervalles réguliers à une évaluation interne des programmes et de conduire des évaluations complètes pour mesurer leur efficacité et leur efficience dans l'obtention de résultats. Ainsi, les recommandations de l'évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi se sont traduites par une amélioration du fonctionnement du programme et des services fournis aux Canadiens. Pour donner suite aux conclusions de l'évaluation, *Service Canada* a alloué des ressources à trois programmes clés de modernisation de l'infrastructure des technologies de l'information, à savoir :
  - Migration des centres d'appels vers une plateforme de téléphonie hébergée centralisée
  - Rationalisation de l'infrastructure de technologie de l'information
  - Renforcement de la sécurité.
- Une évaluation pluriannuelle de différents modes de prestation de services est sur le point de s'achever.

### *Autres questions*

- Différents systèmes ont été mis au point, au fil des ans, pour mettre des services numériques à la disposition du public. C'est notamment le cas de Mon dossier Service Canada (MDSC), Guichet-Emplois, Services en ligne des subventions et contributions, Relevé d'emploi, et des applications et systèmes de déclaration de l'AE. La simplification de la procédure d'identification numérique et l'intégration des services pour mieux servir les particuliers et les entreprises ayant des opérations en cours demeurent aujourd'hui prioritaires. Les clients peuvent ainsi accéder aux informations relatives à leurs impôts et prestations sur le site de l'Agence du revenu Canada moyennant une connexion unique sécurisée à Mon dossier Service Canada. Une fois la connexion sécurisée établie sur l'un ou l'autre compte, ils n'ont pas à valider à nouveau leur identification. Les clients du Régime de pensions du Canada peuvent également mettre à jour les renseignements nécessaires au dépôt direct par le biais de l'un ou l'autre compte, et partager ces informations avec l'autre ministère quasiment en temps réel.
- *Service Canada* a lancé le programme Modernisation du versement des prestations, un programme de transformation piloté par les entreprises, en collaboration avec des spécialistes des TI, qui vise à moderniser la prestation de services de l'assurance-emploi (AE), du Régime de pensions du Canada (RPC) et de la Sécurité de la vieillesse (SV). La nouvelle technologie de base et la refonte des processus opérationnels permettront d'améliorer les services et de rationaliser le traitement des prestations d'AE, de RPC et de SV moyennant le partage des données et la simplification politique et législative de l'ensemble des programmes.
- Dans le cadre de la Stratégie d'amélioration des centres d'appel, le ministère a mis en œuvre la migration des centres d'appel d'AE, de RPC et SV et des centres de services aux employeurs vers une solution de centres d'appels hébergés. Cette plate-forme technologique moderne offrira de meilleures fonctionnalités pour assurer des services téléphoniques répondant aux besoins futurs des entreprises.



- Une activité importante du ministère consiste à protéger ses programmes et services contre les erreurs, la fraude et les utilisations abusives. Il a abandonné l'approche consistant à payer et récupérer a posteriori les sommes indues en faveur d'une approche d'intégrité planifiée. Au lieu de consacrer des efforts aux problèmes détectés après versement des prestations, cette méthode vise à intégrer des mesures de contrôle à un programme ou service dès son entrée en vigueur et à toutes les phases de son cycle de vie. Elle est plus complète puisqu'elle met l'accent sur la prévention et la dissuasion, le suivi et la détection, et la lutte contre les erreurs, la fraude, et le recours abusif ou illicite aux services et prestations.
- Le ministère a établi une fonction de cartographie du parcours des clients pour mieux cerner et appréhender leurs échanges avec le ministère et les processus sur lesquels ceux-ci reposent.

### ***Principaux enseignements***

- La capacité à s'adapter et à évoluer rapidement de manière à répondre aux besoins et aux attentes des usagers est un facteur décisif pour assurer la prestation de services de qualité centrés sur les clients.
- Tous les modes de services sont importants pour assurer l'accès de tous les Canadiens aux services gouvernementaux. Les services physiques (centres d'information, centres d'appels, partenariats avec d'autres organismes) et numériques doivent œuvrer de concert pour veiller à ce que nul ne soit oublié.
- Regrouper les ressources (personnel en contact avec les usagers, spécialistes des politiques et programmes, ressources en TI, et facilitateurs) pour élaborer ensemble de solutions et favoriser l'innovation.
- Fonder le projet sur des bases solides et définir dès les premières phases les besoins en investissement pour assurer la viabilité et le renouvellement permanent des systèmes opérationnels.
- Collaborer avec de nombreux partenaires dotés de compétences diverses pour appuyer la transformation des services nécessaire à la mise en place de guichets uniques. Les enseignements dégagés de l'expérience des autres sont déterminants pour la réussite du projet.

## **Informationsportal für Arbeitgeber (Allemagne)**

### **Historique**

La création du portail d'information destiné aux employeurs (*Informationsportal für Arbeitgeber*), lancé en janvier 2017, s'inscrit dans le cadre d'une entreprise de plus longue haleine visant à numériser et simplifier les obligations de déclaration des employeurs aux organismes d'assurance sociale. Le régime et les services de sécurité sociale allemands sont financés par les employeurs et par des cotisations prélevées sur le salaire des employés assurés. Dans ce contexte, les employeurs sont assujettis à diverses obligations de déclaration et de rapport aux différents organismes de protection sociale (assurance maladie et dépendance, assurance accidents, chômage et retraite) qui constituent le régime légal de sécurité sociale allemand. Dès 2006, des transmissions électroniques sont progressivement venues remplacer ces procédures de déclaration. Cette transformation a généralement été jugée concluante, et a donné un nouvel élan à la simplification et à l'optimisation des procédures d'inscription et de déclaration.

Afin de déterminer les domaines perfectibles, le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales a conduit entre 2012 et 2014 un projet qui a abouti à la décision de créer un guichet unique. En effet, ces travaux concluaient notamment à la nécessité de fournir des informations concernant les différents piliers du système de sécurité sociale allemand sous une forme plus intégrée. Le projet parrainé par le ministère établissait que les employeurs, particulièrement dans les PME, étaient souvent débordés par la complexité des obligations réglementaires et des diverses formalités. Il révélait en outre un manque de soutien, surtout au stade de la collecte de données par l'employeur, avant leur transmission aux organismes de protection sociale.

En décembre 2014, le gouvernement fédéral a officiellement intégré la création du guichet unique à sa stratégie globale de simplification administrative et de réduction des coûts de conformité pour les entreprises. Avec le document intitulé « Questions clés pour réduire la charge des petites et moyennes entreprises », le cabinet fédéral a adopté un large éventail de mesures visant à réduire la bureaucratie et les formalités. Outre la création d'un portail d'information, celles-ci prévoyaient par exemple de poursuivre la mise en place du guichet unique pour la création d'entreprises (« *Guichet unique 2.0* »). Au final, le portail a été légalement établi en 2016 par un amendement au volume IV du Code de la sécurité sociale (*Sechstes Gesetz zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze*).

En 2018, un premier rapport d'évaluation du portail a abouti à une conclusion favorable et recommandé son maintien et son expansion. Au cours de sa première année d'existence, le portail a enregistré quelque 150 000 visiteurs, chiffre qui devrait augmenter en 2018.

### **Niveau(x) de gouvernement**

Le portail fait l'objet d'une administration et d'une supervision conjointes des organismes de tutelle des quatre piliers du régime d'assurance sociale allemand : l'Association nationale des caisses d'assurance maladie obligatoire, l'Association allemande d'assurance pension, l'Agence fédérale de l'emploi et l'Assurance sociale allemande contre les accidents du travail. Malgré leur statut d'établissement de droit public, ceux-ci organisent et assurent le fonctionnement de la branche du régime de protection sociale dont ils sont responsables selon le principe d'autogestion. L'État établit le cadre juridique, mais les assurés et les prestataires de services s'organisent sous forme d'associations pour fournir sous leur propre responsabilité les prestations sociales.

## ***Clients***

Le guichet unique s'adresse aux employeurs, et tout particulièrement aux entreprises récemment créées et aux PME qui embauchent pour la première fois et (ou) ont besoin d'assistance pour satisfaire à leurs obligations légales concernant les différentes branches du régime de sécurité sociale. L'accès au portail est cependant libre et gratuit.

## ***Ses activités***

Le portail aide les employeurs et entrepreneurs à définir leurs obligations en termes d'inscription et de déclaration aux organismes d'assurance sociale. Il est spécialement conçu pour ceux qui n'ont guère d'expérience dans ce domaine. Il fournit aussi des informations d'ordre général sur les obligations de déclaration et la loi de cotisations sociales.

## ***Son fonctionnement***

Les organismes de protection sociale administrent conjointement le portail par l'intermédiaire d'un comité directeur composé de représentants des différentes associations de tutelle. Le comité se réunit selon les besoins et décide chaque année du programme budgétaire et du portefeuille de services du portail. Les coûts de fonctionnement sont répartis proportionnellement selon une clé fixe qui est inscrite dans la loi portant création du guichet unique.

La gestion et l'exploitation technique du portail ont été confiées à un groupe de travail existant de l'Association nationale des caisses d'assurance maladie obligatoire. Celui-ci avait déjà été chargé de réaliser l'étude liminaire qui devait définir les moyens de simplifier les obligations de déclaration en matière d'assurance sociale et de concevoir le prototype du site. La fourniture et l'actualisation du contenu incombent aux différents organismes de protection sociale.

## ***Types de services proposés***

À sa création, le guichet unique a été conçu pour être de nature purement informative, et sa couverture se limite à une catégorie précise de services de protection sociale. Pour les formalités d'inscription et de déclaration, ses utilisateurs sont orientés par des hyperliens sur les sites des organisations compétentes. Néanmoins, un élargissement de ses fonctions est actuellement à l'étude, notamment pour en faire un site plus transactionnel. Il est ainsi prévu de donner aux usagers la possibilité, outre l'obtention des informations demandées, de déposer directement des demandes de certification ou de fournir les déclarations requises par l'intermédiaire du portail. La possibilité de mettre en place une plateforme intégrée à des fins d'inscription et d'information avait déjà été envisagée dans le cadre de l'évaluation d'impact et du développement du portail, et était explicitement mentionnée dans le document de 2014 du gouvernement fédéral sur les questions clés.

## ***Moyens de communication***

Le guichet unique est un guichet virtuel intégré. Il présente les obligations auxquelles les employeurs sont assujettis pour inscrire leurs salariés et notifier les cotisations sociales aux différents organismes. Ces renseignements sont exclusivement communiqués par l'intermédiaire de la plateforme numérique en ligne. Le portail ne remplace toutefois pas les offres, virtuelles et matérielles, des différents organismes. Sa fonction consiste plutôt à réunir les informations sur un seul site web, ce qui évite aux employeurs de mener des recherches fastidieuses auprès de différentes sources. Il devrait cependant réduire le nombre de demandes aujourd'hui réorientées sur les permanences téléphoniques d'information des différentes caisses d'assurance sociale.

La structure du portail se fonde sur la notion « d'événements de vie ». Les visiteurs du site ont ainsi le choix entre plusieurs événements : « nouvel employeur » ; « maladie professionnelle », ou « création d'une entreprise » par exemple. Actuellement, leur parcours est guidé par une séquence interactive de questions dichotomiques (oui-non). Il s'agit au final de fournir une synthèse de toutes les informations pertinentes et une liste récapitulative des démarches à suivre correspondant à la situation et aux problèmes concrets de l'employeur. Dans le cas où la demande ne peut être clairement associée à une situation précise, l'utilisateur est renvoyé par un hyperlien sur des informations analogues.

En cas de problèmes techniques, les utilisateurs peuvent aussi contacter directement l'opérateur du site au moyen d'un formulaire en ligne.

Les informations sont fournies en allemand uniquement. L'ajout d'une fonction multilingue est toutefois envisagé. Celle-ci permettrait de traduire la totalité du contenu du site dans une (ou plusieurs) langue(s) européenne(s) officielle(s). La technologie nécessaire est déjà intégrée à la version actuelle du portail.

## **Principales caractéristiques**

### *Engagement politique*

- L'engagement politique résulte de la décision prise en 2014 par le cabinet de créer un portail d'information à l'intention des employeurs. Le portail a en conséquence été légalement établi sous la forme d'un site commun aux institutions concernées. Son objet, sa structure de gouvernance, les fonctions des organismes de sécurité sociale compétents, et la clé de répartition fixe sont donc fermement ancrés dans le code allemand de la sécurité sociale.

### *Consultation publique*

- Les parties prenantes ont participé à plusieurs étapes de la mise en place du guichet unique, y compris à la phase de définition des problèmes. La participation des experts et des parties prenantes compétentes a par exemple été mobilisée au début du processus au travers d'une enquête normalisée et d'ateliers visant à recueillir des informations sur les opérations à intégrer au portail et à définir les coûts de conformité en résultant. Les participants ont par ailleurs été invités à soumettre des propositions concernant l'optimisation et la simplification des opérations ainsi définies. La conception proprement dite du portail a bénéficié de contributions utiles dans le cadre d'une coopération avec d'autres organismes de services aux employeurs.

### *Cadre juridique*

- Lors de l'évaluation des différentes options envisageables réalisée dans le cadre de l'étude de faisabilité, les parties prenantes ont soulevé la question de la communication d'informations juridiquement sûres par l'intermédiaire du guichet unique. Pour des raisons légales, il est impossible de répondre de manière définitive à des questions techniques portant sur des cas particuliers sur le site, notamment parce que les modérateurs de la plateforme ne peuvent donner de réponses juridiquement contraignantes. En conséquence, un avertissement a été ajouté au site qui informe les utilisateurs que les renseignements figurant sur le portail sont fournis à titre d'information et ne sauraient remplacer une évaluation juridique en bonne et due forme des cas particuliers liés à la sécurité sociale.

### *Suivi et évaluation*

- Un mécanisme permanent de suivi et d'évaluation du fonctionnement du portail a apporté des informations qui permettent de définir s'il convient de maintenir et de développer le guichet unique. L'établissement du portail en tant que mission réglementaire des organismes d'assurance sociale a été assorti dès le départ d'une obligation de rapport au gouvernement fédéral deux ans après son entrée en service. Pour satisfaire à cette obligation, plusieurs indicateurs de résultats clés ont été définis, comme le nombre d'utilisateurs et d'inscriptions, le nombre de clics sur les différentes sous-pages, une analyse de la fonction de recherche du site et la disponibilité du système. L'évaluation a notamment montré que le site est essentiellement utilisé pendant la semaine, ce qui a amené à conclure que les employeurs y font surtout appel à des fins professionnelles. Elle a également constaté que si la plupart des connexions proviennent d'Allemagne, un nombre considérable d'utilisateurs s'y connectent aussi depuis d'autres pays non germanophones.

### *Autres questions*

- La création du guichet unique n'a été que la dernière étape d'une entreprise de plus longue haleine visant à diminuer les coûts de conformité pour les employeurs. La conduite d'une analyse approfondie des formalités et obligations existantes, dont un calcul de référence des coûts de conformité, préalable à la mise en place du guichet, s'est avérée particulièrement utile. Un examen des différents moyens de remédier aux problèmes recensés a été réalisé sur la base de cette évaluation.

### **Principaux enseignements :**

- La conception axée sur l'utilisateur de l'interface de communication apparaît comme un élément déterminant du succès du portail en ligne. Le langage et le contenu du site ont été spécifiquement définis pour être accessibles aux usagers sans expérience préalable des questions de sécurité sociale et des services en ligne. Le portail est en outre conçu de manière à pouvoir fournir des réponses ciblées aux questions des usagers.
- Une condition essentielle était que des experts en sécurité sociale sans compétences en programmation puissent créer et actualiser le contenu du portail de manière autonome. Un programme a donc été mis au point qui convertit automatiquement le contenu au format requis pour le site. La maintenance et la vérification du contenu peuvent ainsi être assurées sans intervention d'un programmeur, ce qui permet de réduire les opérations de maintenance et garantit une mise en œuvre rapide.
- Le guichet unique a pour caractéristique fondamentale de pouvoir être affiché et utilisé simultanément sur les sites des différents organismes d'assurance sociale. Sa mise en place visait entre autres à simplifier et à réduire le volume d'informations déjà fourni sur les différents sites opérés par chacun des organismes. Sa conception a donc prévu une fonction de connexion et d'intégration à d'autres sites. L'interface peut s'adapter à l'apparence de chacun d'eux moyennant un ajustement de son graphisme et l'intégration de leur logo par exemple. Cette fonction s'est révélée particulièrement utile car elle permet à chacun des organismes d'assurance de fournir à ses clients des informations complémentaires personnalisées sans que ceux-ci se rendent compte qu'ils sont sur un autre site. Selon le rapport d'évaluation de 2018, 44 compagnies d'assurance maladie avaient déjà mis en place une connexion de cette nature avec le portail.

## Tu Empresa (Mexique)

### Historique

Le site [www.tuempresa.gob.mx](http://www.tuempresa.gob.mx) a été lancé en 2009 dans le but de faciliter les démarches relatives à la création et à l'exploitation d'entreprises. Au début, les formalités liées à l'utilisation de dénominations sociales ou commerciales étaient gratuites et illimitées dans le temps. Les personnes concernées communiquaient les renseignements nécessaires une seule fois, ceux-ci étant transmis par voie électronique aux organismes compétents ; chaque organisme traitait ensuite les formalités relevant de sa responsabilité et établissait un « acte » qui devait être soumis à un notaire ou à un courtier en valeurs mobilières immatriculé pour constituer la société.

En 2015, dans le cadre de la Stratégie numérique nationale, le site a été intégré à la plateforme *GOB.MX*. Depuis mars 2016, suite à l'amendement de la loi générale des entreprises commerciales, la désignation sociale et l'acte de constitution en « *Sociedad por Acciones Simplificadas* » (société par actions simplifiées, ou SAS) peuvent être obtenus directement sur cette plateforme, de même que le numéro de RFC (Registre fédéral des contribuables) attribué par le SAT (service de l'administration fiscale), la signature électronique, et l'inscription au registre des employeurs de l'IMSS (Institut mexicain de sécurité sociale).

De janvier à mai 2017, le site *tuempresa.gob.mx* a reçu 348 722 demandes de dénomination sociale ou commerciale, dont 85 056 ont été accordées.

### Niveau du gouvernement

À ce stade, le site n'est opérationnel qu'au niveau de l'État fédéral et des organismes fédéraux.

Des travaux ont été engagés pour y rattacher les pages web correspondant aux formalités gérées par les administrations infranationales, notamment celles qui sont chargées d'accorder les licences ou permis d'exploitation aux entreprises ; ils ne sont pas encore achevés, mais il s'agit d'un objectif à moyen terme qui sera sans doute réalisé.

### Clients

Les clients du site sont les personnes qui ont besoin d'informations pour enregistrer et exploiter une entreprise au Mexique.

La page *tuempresa* s'adresse aux personnes morales, et non physiques ; autrement dit, de nombreux exploitants de PME souhaitant mener leur activité en tant que personnes physiques ne peuvent constituer leur entreprise par son intermédiaire.

### Ses activités

Le site *tuempresa* est conçu pour accompagner les entrepreneurs dans l'accomplissement des formalités relatives aux trois phases principales de leur activité : création, exploitation et fermeture.

### Son fonctionnement

En 2015, le site a été intégré à la Stratégie numérique nationale, qui définit les aspects techniques relatifs à l'interopérabilité et l'ergonomie informatique.

L'un de ses avantages est qu'avec la signature électronique émise par le SAT, les utilisateurs sont identifiés et ont accès aux renseignements les concernant, et que leurs données peuvent être exploitées par tous les organismes participants.

La signature électronique est utile pour authentifier les contribuables, et constitue la principale garantie de sécurité.

### ***Type de services proposés***

Le portail fournit des informations sur les procédures nécessaires à la création, l'exploitation et la fermeture d'une entreprise ; la page *tuempresa* ne gère cependant que les formalités suivantes :

- Autorisation d'utilisation d'une dénomination
- Constitution d'entreprises de type « société par actions simplifiées » (SAS) ou d'entreprises commerciales classiques
- Déclaration d'utilisation de dénomination
- Immatriculation au Registre public du commerce
- Inscription au Registre fédéral des contribuables
- Inscription au registre des employeurs de l'Institut mexicain de sécurité sociale (IMSS)

S'agissant des procédures relatives à l'exploitation et à la fermeture d'une entreprise, le portail renvoie par hyperliens aux sites permettant d'accomplir les formalités correspondantes.

En ce qui concerne l'exploitation des entreprises, il fournit les liens au Registre public du commerce, au Système mexicain d'information aux entreprises, au Registre national des investissements étrangers, au Registre des garanties mobilières, et au Système de publication des sociétés commerciales.

Quant à la fermeture d'une entreprise, un lien réoriente l'utilisateur sur la procédure simplifiée pour la dissolution et la liquidation d'une entreprise.

### ***Moyens de communication***

Cet outil exclusivement en ligne s'adresse aux entreprises mexicaines opérant à l'échelon fédéral.

### ***Principales caractéristiques***

#### *Engagement politique*

- Le lancement du site a nécessité un engagement politique au plus haut niveau car il a fallu que plusieurs organismes publics fédéraux acceptent de mettre leurs formalités en ligne sur un point d'accès unique opéré par le ministère de l'Économie.
- L'amendement à la loi générale des entreprises commerciales de 2016, qui a permis au ministère de l'Économie d'autoriser l'utilisation d'une dénomination sociale, a également requis un engagement politique au plus haut niveau.

## Altinn (Norvège)

### Historique

Le portail *Altinn* a été créé en 2003, sous forme de collaboration entre trois organismes publics en matière de déclaration. Seize ans plus tard, il réunit tous les grands organismes publics et sert également les municipalités. Toutes les entreprises norvégiennes et 90 % environ de la population active ont renoncé aux échanges par correspondance en faveur des échanges numériques par l'intermédiaire de la plateforme.

2005 : la création d'une boîte de dialogue fait évoluer *Altinn* qui, d'un dispositif de déclaration, devient une plateforme d'échanges. À compter de cette date, les organismes peuvent envoyer des messages aux utilisateurs par l'intermédiaire du site. Pour leur part, ces derniers disposent à la fois d'une boîte aux lettres privée et de boîtes correspondant à leurs fonctions dans l'entreprise. Les messages sont également distribués par les interfaces de programmation d'application (API) d'*Altinn* ; de ce fait, ils peuvent aussi apparaître dans le système de l'entreprise.

2005 : l'Administration fiscale déploie le formulaire de déclaration fiscale pour les salariés et retraités (particuliers) dans *Altinn*. Le formulaire est prérempli au moyen des renseignements figurant dans le registre de l'état civil et des informations communiquées par les employeurs et les banques, de sorte que bon nombre de contribuables n'ont plus qu'à cliquer sur « signer et envoyer ».

2007 : pour aider les PME, *Altinn* publie des informations relatives à la réglementation dans un langage clair. La qualité des informations fournies est régulièrement vérifiée par les organismes responsables de la réglementation.

2008 : la législation est amendée : les contribuables n'ont plus besoin de signer et d'envoyer les déclarations fiscales s'ils n'apportent aucune modification au formulaire prérempli. À l'heure actuelle, sept salariés et retraités sur dix utilisent cette formule dite « d'acceptation tacite ».

2009 : *Altinn* est désignée « guichet unique » au titre de la Directive « services » de l'Union européenne (248/5000).

2010 : une nouvelle plateforme modernisée *Altinn* est lancée, dénommée *Altinn II*, qui propose six catégories de services :

- service de déclaration
- service de messagerie
- service d'accès
- services d'autorisation
- service de transmission
- services collaboratifs

Cette évolution a été dictée par l'idée qu'une normalisation des échanges d'information entre le secteur public et d'autres organismes des secteurs public ou privé était possible. Le portail *Altinn II* a par ailleurs été établi suivant le principe que toutes ses fonctions devaient aussi être accessibles depuis des API ouvertes.

2010 : le programme *innovation@altinn* est créé. Il bénéficie des informations fournies par les prestataires des services dans le cadre de réunions stratégiques, de celles recueillies par les enquêtes annuelles menées auprès de différents groupes d'utilisateurs, et de celles émanant de réunions sectorielles.

2011 : expansion considérable du portail d'information d'*Altinn* (avant connexion au compte personnel) par l'ajout de deux sites contenant des informations destinées aux entreprises.



2015 : le service *a-ordning* est un service coordonné utilisé par les employeurs pour déclarer des informations relatives à leurs revenus et à leurs salariés à l'administration du travail et des affaires sociales, à Statistique Norvège et à l'administration fiscale norvégienne.

Ces informations sont envoyées par voie électronique, soit de machine-à-machine, par l'intermédiaire du système de paie de l'employeur (intégré par les API d'*Altinn*), soit au moyen des formulaires disponibles sur le site. L'administration fiscale norvégienne administre le service pour le compte d'autres organismes publics.

2016 : *Altinn* lance sa propre fonction de paiement, qui permet par exemple aux usagers de payer les frais de dépôt de brevet à l'Office norvégien de la propriété industrielle.

2016 : *Altinn* élargit sa fonction d'autorisation en y intégrant le consentement de l'utilisateur à la transmission de ses données.

### **Niveau de gouvernement**

En mai 2019, 57 organismes, directions et municipalités participaient à la plateforme *Altinn*, et plus de 400 utilisaient sa messagerie pour envoyer des lettres et des messages à des particuliers et des entreprises.

### **Clients**

*Altinn* était à l'origine un portail et une plateforme d'échanges entre les entreprises et l'administration publique, mais il propose aussi des services importants aux particuliers, comme les déclarations fiscales, les demandes concernant le choix d'un nom, les demandes de prestations maladie, etc.

S'agissant des renseignements relatifs aux droits, devoirs et possibilités, ceux qui figurent sur le site *Altinn.no* concernent essentiellement les entreprises ; les particuliers peuvent trouver des informations sur le site *Norge.no* et sur les sites des organismes publics.

### **Ses activités**

Le guichet unique norvégien *Altinn* correspond au modèle le plus avancé en la matière. Il est à la fois un portail commun de transactions et d'informations et une plateforme où les organismes publics peuvent proposer et administrer leurs services.

Les prestataires des services ont déployé quelque 1 000 formulaires et services sur la plateforme. Les particuliers et les entreprises y ont accès par la page « Formulaires » du site *altinn.no*.

### **Son fonctionnement**

Le centre de registre de Brønnøysund est depuis mai 2004 chargé de gérer, d'exploiter et de poursuivre le développement de la plateforme *Altinn* pour le compte des organismes et municipalités participants. Néanmoins, l'ensemble du processus repose essentiellement sur la coopération – l'interopérabilité entre les organismes.

L'administration fiscale norvégienne a mené le premier projet *Altinn* en 2002-03, et a toujours représenté de 80 % à 90 % du volume de transactions sur la plateforme. Statistique Norvège est l'organisme qui y offre le plus grand nombre de services. Ces deux institutions et les autres prestataires de services exercent une influence considérable sur la stratégie et l'expansion du guichet.

La structure de gouvernance d'*Altinn* est constituée du Directeur général du centre de registre de Brønnøysund (BRC), qui prend les décisions stratégiques définitives, appuyé par un conseil d'orientation composé de neuf organismes publics participant à *Altinn*. Le Conseil des utilisateurs du BRC est un conseil consultatif composé de certains usagers finaux et d'organismes qui représentent principalement les entreprises, d'organisations représentatives des comptables et commissaires aux comptes, et de représentants de divers organismes publics.

Les dépenses annuelles liées aux coûts de gestion et aux frais de maintenance de la plateforme sont financées par des crédits spéciaux inscrits au budget annuel du gouvernement, sur une base pluriannuelle.

Le financement des coûts de développement fait l'objet de demandes annuelles adressées séparément aux ministères concernés. Si une demande est approuvée, les fonds seront inscrits au budget de l'État l'année suivante. Le développement de la plateforme s'effectue en fonction des besoins des usagers finaux et des prestataires des services, ces derniers pouvant financer des projets concrets dès lors que ceux-ci s'inscrivent dans la stratégie générale.

Les coûts d'exploitation sont couverts par les organismes publics qui offrent des services sur *Altinn*. La part des frais d'exploitation annuels de chacun est fonction du nombre de transactions engendrées par leurs services sur la plateforme.

### ***Type de services proposés***

*Altinn* est un portail d'informations et de transactions. Ses utilisateurs (entreprises et particuliers) peuvent y soumettre des formulaires et y recevoir des messages des organismes publics dans leur boîte de réception, autrement dit engager un dialogue numérique.

*Altinn* a remplacé les guichets physiques. La Norvège est un pays qui présente une silhouette très allongée, et sa population est très dispersée. Ainsi, alors que l'on trouvait auparavant des bureaux de l'administration fiscale dans toutes les communes norvégiennes, la numérisation a rendu cette présence physique beaucoup moins nécessaire. Toutes les entreprises font appel à *Altinn* aux fins de déclaration et d'échanges avec l'administration publique, et environ 90 % de la population active a renoncé aux échanges par correspondance en faveur des échanges numériques par son intermédiaire.

*Altinn* est intégré aux systèmes des municipalités pour certains services aux particuliers. Ces derniers peuvent par exemple soumettre une demande de permis de construire à la municipalité concernée, la plateforme étant en outre en relation avec les cabinets d'architectes. Enfin, le service de communication entre pairs d'*Altinn* permet aux particuliers d'informer leurs voisins de leur demande de permis de construire à des fins de consultation publique.

### ***Moyens de communication***

*Altinn* gère un centre d'assistance, auquel des questions portant sur l'utilisation de la plateforme peuvent être adressées par téléphone et par courriel. Chaque prestataire de services dispose en outre de son propre centre d'assistance pour les questions d'ordre juridique et administratif. Celui d'*Altinn* peut facilement réorienter les utilisateurs sur ceux des différents organismes. Les usagers peuvent également utiliser l'application d'*Altinn*.

La page « création et gestion d'entreprise » d'*Altinn* propose aussi un service d'aide aux entreprises qui guide les entrepreneurs et les PME par téléphone et par courriel, et organise par ailleurs régulièrement des séminaires sur ce thème dans le pays.

Cette page présente des informations complètes et coordonnées couvrant plusieurs organismes, dont la qualité est garantie par l'organisme responsable de la législation et de la réglementation.

Les renseignements fournis par *Altinn* sont d'ordre général, la plateforme renvoyant par des hyperliens à des informations plus détaillées sur le site de l'organisme concerné, ou sur le portail [www.lovdatta.no](http://www.lovdatta.no) où figurent toutes les lois et réglementations nationales.

## Principales caractéristiques

### Leadership

- *Altinn* ayant connu un développement progressif, dicté par les besoins communs, la coordination s'est organisée en dehors de tout plan directeur.
- La mise à niveau *Altinn II* a permis à la plateforme de proposer un service coordonné pour la création et la gestion d'une entreprise en Norvège, service dénommé « Création et exploitation d'une entreprise ». Cette transition s'est achevée en 2011. Pour garantir la qualité permanente des informations fournies, un système d'assurance qualité a été mis en place, dont les composantes essentielles sont un comité de rédaction et des procédures explicites de création de contenu et d'approbation de ce dernier par les propriétaires de l'information (les autorités compétentes). Les procédures ont changé au fil du temps, suivant l'évolution des technologies et des besoins des usagers. En 2019, le comité de rédaction était toujours en fonction.
- Les utilisateurs se sont heurtés à d'importants problèmes de fonctionnement de la plateforme *Altinn II* dans les périodes de pointe, comme la publication annuelle des avis d'imposition. Une étude a conclu que le projet mettait trop l'accent sur les fonctionnalités, au détriment des facteurs non fonctionnels, comme la capacité. Celle-ci a été développée ; elle est aujourd'hui élevée et suffisante.

### Coopération et collaboration

- *Altinn* a prêté une attention particulière à la collaboration entre les différentes institutions : les fonctions de déclaration et de retour d'information communes ont été adaptées aux processus opérationnels de l'utilisateur, au-delà des frontières établies entre les organismes publics et les échelons administratifs.

### Suivi et évaluation

- *Altinn* recueille diverses statistiques d'utilisation :
  - Environ 95 % de la population d'âge actif ont recours au guichet unique. Des données sur l'âge et le sexe des utilisateurs sont disponibles.
  - Toutes les entreprises font appel à *Altinn* pour les déclarations fiscales et les comptes annuels, et 99 % d'entre elles environ l'utilisent pour les formalités liées à la TVA. La plateforme est aussi très utilisée pour les déclarations au registre des actionnaires (98 %), les procédures de faillite (95 %), et les notifications au registre coordonné (91 %).
- L'équipe du portail numérique unique de l'UE a procédé en 2018 à une évaluation de l'ergonomie de navigation de tous les guichets européens. Les tests utilisateurs ont attribué la meilleure note au contenu de la page « Création et exploitation d'une entreprise » d'*Altinn*.

### Autres questions

#### Considérations technologiques

- Chaque utilisateur est identifié par son numéro de sécurité sociale figurant au registre d'état civil norvégien. L'authentification est établie par un service national d'authentification (*ID-porten*), une interface et solution technique qui accepte plusieurs modes d'authentification d'ID mis au point par les secteurs privé ou public. Il est aussi très important de savoir qui est le responsable d'exploitation d'une entreprise précise. Pour cela, *Altinn* utilise le Registre central de coordination des entités juridiques.

## Expansion des services

- *Altinn* envisage actuellement d'élargir son offre de services en fonction de certains événements de vie. Les différents prestataires sont chargés de concevoir les événements les plus en rapport avec leur activité. Une fonction actuellement à l'étude vise à faciliter les démarches administratives à la suite d'un décès ; elle réunirait plusieurs services, publics et privés.
- Le développement du module d'autorisation d'*Altinn* se poursuit, l'objectif étant d'en faire un dispositif plus complet, puisant directement dans des registres publics (voire privés) encore plus nombreux.
- *Altinn* met actuellement au point une fonction de développement de services entièrement nouvelle, *Altinn Studio*, qui devrait entrer en service en 2020. Cette plateforme aidera les organismes à créer des services de conception moderne et dynamique, permettra l'exécution de tests automatiques et la migration autonome des services vers un environnement d'exécution en nuage.

## Principaux enseignements

- La conception d'*Altinn* a été fondée dès le départ sur les besoins des entreprises, ce qui a permis de veiller à ce que la plateforme demeure centrée sur les utilisateurs et à ce que son évolution suive celle de leurs besoins.
- L'intégration d'*Altinn* avec des systèmes logiciels professionnels a été le facteur déterminant de la réussite de la plateforme en tant que guichet unique.
- L'administration fiscale y a déployé les formulaires de déclaration des revenus pour les salariés et retraités. Les formulaires étaient préremplis au moyen des renseignements figurant au registre de l'état civil et des informations communiquées par les employeurs et les banques – de sorte que nombre de citoyens n'avaient plus qu'à cliquer sur « signer et envoyer » pour parachever l'opération. En 2008, la législation a été amendée pour passer à l'étape suivante – en l'absence de modifications au formulaire, la signature et l'envoi n'étaient plus requis. Aujourd'hui, près de 70 % des salariés et retraités utilisent ce mécanisme dit « d'acceptation tacite ».
- L'intégration d'interfaces de programmation d'application (API) avec les systèmes logiciels professionnels des entreprises a été un élément décisif de la réussite d'*Altinn*. Pour des services comme les déclarations fiscales, la TVA et les comptes annuels, pas moins de 90 % des données sont transférées directement des systèmes logiciels des entreprises, par l'intermédiaire des API d'*Altinn*, aux organismes publics connectés. Les API ont aussi été une source importante d'innovation dans le mode de prestation des services du portail.
- Une application d'autorisation puissante exploite les listes des registres nationaux d'entreprises. La plateforme *Altinn* a été créée à partir de la réunion de cinq registres existants, qui a ainsi établi le Registre central de coordination des entités juridiques. Le développement de son module d'autorisation se poursuit, l'objectif étant d'en faire un dispositif plus complet, puisant directement dans des registres publics (voire privés) encore plus nombreux.
- Le préremplissage des formulaires à partir des données des registres centraux et de celles des organismes publics a marqué une évolution importante qui a permis de réduire le nombre d'informations réclamées aux usagers dans les cas où celles-ci existaient déjà dans les systèmes de l'administration publique. Cela a également permis aux utilisateurs d'accéder à leurs archives personnelles et, le cas échéant, à celles de leur entreprise, qui réunissent toutes les communications antérieures.

## **ePortugal**

### **Historique**

Le portail *ePortugal.gov.pt* a été créé en 2019 pour regrouper les trois principaux portails numériques gouvernementaux (le « Portail du citoyen », la « Carte du citoyen » et le « Bureau de l'entrepreneur ») sur un seul portail de services publics.

- Portail du citoyen : il fournissait des services destinés aux particuliers (nationaux et étrangers) : demande de passeport, renouvellement de permis de conduire, et demande de renouvellement de permis de séjour par exemple.
- Bureau de l'entrepreneur : il offrait des services aux entreprises : licences industrielles, création d'entreprise, etc.
- Carte du citoyen : géoréférencement des centres d'accueil assurant des services publics, et portail qui permettait aux particuliers de prendre rendez-vous à certains guichets physiques, à savoir ceux situés dans les Boutiques du citoyen.

Il rassemble en un seul programme gouvernemental plusieurs objectifs : amélioration de la réglementation ; réduction de la charge administrative ; interopérabilité des services ; numérisation des procédures ; diminution des formalités ; et promotion du gouvernement numérique.

Le portail *ePortugal.gov.pt* est le guichet unique au titre de la directive « services » de l'UE, et le guichet numérique unique d'accès aux services publics électroniques. Il favorise la dématérialisation et la simplification des services, et rapproche l'administration publique des particuliers, des entreprises, et de la société en général. Il est ouvert à tous, mais il offre aussi la possibilité de créer un compte en choisissant l'un des six mécanismes d'inscription et d'authentification disponibles. Certains exigent une inscription préalable au système national d'authentification électronique, *autenticação.gov*.

La stratégie numérique nationale explique comment le guichet unique a été créé pour organiser l'information et les services électroniques autour des événements qui rythment la vie des particuliers et celle des entreprises. Le portail a pour ambition de satisfaire les attentes et les demandes de ces derniers, en suivant l'approche axée sur le citoyen que l'administration publique portugaise applique depuis quelques années.

Le portail *ePortugal* a été mis au point dans le cadre de SIMPLEX+, le programme de simplification et de modernisation qui suit cette approche axée sur le citoyen dans le but de rendre la vie quotidienne des particuliers et des entreprises et leurs échanges avec l'administration publique aussi fluides que possible. Depuis 2016, SIMPLEX+ a appliqué 602 mesures de simplification ; en 2019, une nouvelle version a été lancée, iSIMPLEX, dont le « i » signifie « innovation ». Le programme iSIMPLEX prévoit 119 projets fondés sur cinq principes de base : « une seule fois » ; partage et réutilisation ; numérique par défaut ; économie comportementale ; technologies émergentes.

### **Niveau de gouvernement**

Le portail *ePortugal.gov.pt* opère au niveau de l'administration centrale et au niveau des collectivités locales (communes) au Portugal, et fournit des services aux entreprises et aux particuliers.

### **Clients**

Ses clients sont les entreprises et les particuliers portugais, ainsi que les touristes.

## Ses activités

Le portail *ePortugal.gov.pt* est le point d'accès à plus de 1 000 services publics essentiels ; il dispense des informations, des conseils et des services aux particuliers et aux entreprises, des avis approfondis aux professionnels et à certains groupes, comme les salariés et les migrants, et des renseignements relatifs à l'administration publique et aux politiques en vigueur. La prestation des services est assurée par 590 organes de l'administration centrale (17 ministères), des collectivités locales et du secteur privé.

## Son fonctionnement

L'Agence pour la modernisation administrative (AMA) est le seul organisme responsable de la gestion et de la coordination du portail. Elle est chargée de recueillir, d'actualiser et de télécharger le contenu des services et organes de l'ensemble de l'administration publique. Au niveau opérationnel, l'AMA coordonne la collecte et le regroupement de l'information auprès des différents organismes, et publie le contenu associé aux services proposés.

Le portail fait appel à plusieurs infrastructures et plateformes numériques, qui sont au centre de l'entreprise de transformation numérique de l'administration publique portugaise :

- le **fournisseur national d'identité électronique et de services d'authentification** (*autenticação.gov*), qui assure un accès aux services par l'intermédiaire de la carte de citoyen portugais et de la clé mobile numérique (« *chave móvel digital* », ou CMD).
- La première permet aux citoyens de réaliser diverses opérations sécurisées sans contacts directs. Elle se présente sous forme de carte intelligente et intègre dans un seul document la carte d'identité, la carte de sécurité sociale, la carte d'utilisateur du service national de santé, et la carte d'identification fiscale. Un lecteur de cartes est nécessaire pour utiliser ses fonctions électroniques.
- La seconde est une application d'identité électronique mobile nationale qui nécessite seulement un téléphone mobile. Le système CMD offre un accès sécurisé à la plupart des sites web publics, et à ceux de certaines entreprises privées, moyennant un mot de passe personnalisé (code confidentiel de 4 à 6 chiffres), choisi par l'utilisateur, qui génère un code chiffré temporaire envoyé par SMS ou par notification *push* sur le téléphone intelligent de ce dernier.
- La **plateforme d'interopérabilité – iAP** : celle-ci fait partie des efforts déployés par le gouvernement pour mettre en place une administration publique entièrement numérique. Elle repose sur l'idée selon laquelle la mise en relation de la multitude d'organismes publics et de plateformes numériques qui accumulent des informations permet aux services publics d'échanger des données en temps réel, contribuant ainsi à la mise en œuvre du principe « une seule fois » en vertu duquel les citoyens n'ont pas à fournir des renseignements qui se trouvent déjà dans la base de données de l'administration publique.
- Le **Catalogue national des organismes et services** : intégré à l'iAP, ce répertoire central regroupe les informations sur les organismes, services, centres d'accueil, sites web, applications etc. de l'administration publique.
- **SIGA, le système de prise de rendez-vous** : intégré à la plateforme de la sécurité sociale, il est utilisé pour la plupart des services publics au Portugal. Il est également accessible par l'intermédiaire de l'outil de géoréférencement du portail *ePortugal.gov*.

Le portail fait fonction de point central d'accès aux informations concernant tous les services de l'administration publique ; il oriente les citoyens sur les services en ligne ou sur les guichets physiques si le service requis n'existe pas encore sous forme numérique.

Il offre une aide directe par l'intermédiaire du Service d'assistance aux particuliers et du Service « Coin des entrepreneurs », tous deux administrés par l'AMA. Ceux-ci sont accessibles par courriel et par téléphone ; on peut soit les contacter directement, soit demander un entretien en remplissant le formulaire correspondant. L'agent conversationnel SIGMA, fondé sur l'intelligence artificielle, est un autre vecteur

d'assistance aux usagers, qu'il aide à obtenir des renseignements quant aux services disponibles sur le portail. Par son intermédiaire, les usagers peuvent également demander à être contactés par l'un des services d'assistance pour une aide plus personnalisée.

### **Type de services proposés**

En tant que point d'accès à plus de 1 000 services, le portail *ePortugal* couvre un champ très vaste, et propose des services d'information et de transaction destinés à faciliter l'accès de la population à tous les services publics. Les usagers qui ont besoin de services non disponibles en ligne obtiennent des informations sur la page « Carte du citoyen », qui les renvoie généralement sur les Boutiques du citoyen, à savoir des guichets uniques physiques répartis dans tout le pays, où plusieurs entités privées (essentiellement des fournisseurs de matières premières) et publiques disposent de bureaux et d'employés qui assurent la prestation directe de services au client.

### **Moyens de communication**

Le portail *ePortugal.gov.pt* est un service en ligne qui renseigne également sur les services assurés uniquement par les guichets physiques. Il présente des informations concernant tous les services publics, indépendamment du mode de prestation retenu. De plus, quand un service peut être fourni par différents moyens (en ligne, en contact direct, etc.), il informe l'utilisateur de toutes ces possibilités. Pour le renouvellement de la carte du citoyen, par exemple, il communique les informations sur les formalités à accomplir en ligne et au guichet.

### **Principales caractéristiques**

#### *Définition précise des fonctions*

- La création du portail *ePortugal.gov.pt* avait pour finalité d'améliorer l'accessibilité et l'interopérabilité des services publics. C'est ce qu'a permis de faire le regroupement en un guichet unique de services d'information (indépendamment de leur mode de prestation) et de services de transaction aux particuliers et aux entreprises. Pour les seconds, il s'agit par exemple de modifications et de demandes concernant la carte de citoyen, de demandes de certificats, et d'autorisations et de permis d'exploitation pour les entreprises. Dans le même temps, la séparation des fonctions reste claire puisque la distinction interne entre les portails « Carte du citoyen » et « Coin des entrepreneurs » (auparavant dénommée « Bureau de l'entrepreneur » est maintenue).

#### *Capital humain*

- Le portail *ePortugal.gov.pt* fait appel à la structure de ressources humaines préexistante de l'AMA. Son fonctionnement mobilise la coopération de plusieurs équipes de l'AMA, qui sont chargées d'en assurer la gestion numérique, d'entretenir les relations avec les particuliers et les entreprises et de réaliser des tâches intersectorielles, donc beaucoup ont pour finalité la numérisation des services et la stratégie de commercialisation.

Avant le lancement du portail, plusieurs membres des équipes de l'AMA ont suivi une journée de formation avec l'entreprise qui en a mis au point la composante technologique pour se familiariser avec le nouveau système. L'AMA s'efforce par ailleurs constamment de développer sa propre expertise technique de manière à rehausser son efficacité en tant que prestataire de solutions numériques et à aider d'autres organismes dans leur démarche de numérisation des services.

- L'académie AMA met sur pied des projets dans les domaines de la formation, de la qualification et du développement des compétences pour le réseau de services publics et pour l'administration publique dans son ensemble. Dans ce contexte, elle a élaboré plusieurs contenus pédagogiques spécifiques concernant *ePortugal*.

### *Consultation publique*

- Des tests pour utilisateurs ont été réalisés, qui ont mobilisé la participation d'autres organismes publics et des utilisateurs finaux ; des entrepreneurs ont également été consultés pendant les phases de conception et de mise en œuvre. Ces intervenants ont surtout influencé les décisions relatives à la conception générale du système ou aux spécificités fonctionnelles que les tests d'ergonomie numérique ont fait apparaître.
- S'agissant de la mise au point du portail, plusieurs exercices de réflexion conceptuelle et d'étude des utilisateurs ont été réalisés, qui ont conduit à la création de personnalités virtuelles, de tests et de cycles de développement guidés par l'expérience de l'usager, fondés sur la collecte d'avis auprès des utilisateurs finaux (particuliers et (ou) entrepreneurs).

### *Coopération et collaboration*

- Si l'infrastructure repose sur un fondement uniforme central au niveau national, les synergies entre différents niveaux de l'administration publique offrent aux collectivités locales (communes) la possibilité de mettre en œuvre des applications adaptées à leurs besoins (formulaires ou impôts spécifiques par exemple), qui sont intégrées en conséquence sur la plateforme *ePortugal*.

### *Suivi et évaluation*

- Des modules de visualisation et d'exportation des avis formulés par les utilisateurs sont intégrés au portail, dont la configuration prévoit un suivi analytique. Des statistiques très diverses sont recueillies dans le cadre du processus permanent d'analyse des pratiques de suivi et d'évaluation : pages consultées, sessions, visiteurs, utilisateurs inscrits, nombre d'authentifications, pages les plus consultées, services les plus consultés, services les plus utilisés, et satisfaction des usagers notamment.
- Chaque utilisateur peut donner son avis sur le contenu du portail : il peut évaluer l'utilité des informations fournies et, s'il les juge insatisfaisantes, laisser un message pour suggérer des améliorations.

Le dispositif de rétroinformation est proposé à toutes les pages du portail.

Les observations exprimées sur le portail par les usagers sont prises en considération pour rectifier des informations éventuellement périmées, pour en simplifier la rédaction de manière à les rendre plus claires et plus objectives, et, à chaque fois que c'est possible, pour créer de nouveaux services si certains renseignements ne figurent pas sur le site.

- Le portail propose aussi un formulaire électronique qui permet aux utilisateurs de formuler des réclamations, des éloges et des suggestions (« *Livro Amarelo* » – le livre jaune), et des services d'assistance aux particuliers et aux entreprises.

### *Autres questions*

- LabX est le laboratoire d'expérimentation de l'administration publique portugaise. Il est dirigé par une équipe de l'AMA, qui a entrepris en 2016 d'intégrer à celle-ci une culture d'expérimentation en (ré)agençant les services publics autour des besoins et des attentes de la population et en favorisant une approche fondée sur des données factuelles à l'élaboration des politiques.



Le laboratoire a pour vocation d'offrir un espace d'expérimentation sûr, de diffuser l'innovation, d'encourager la participation citoyenne et d'être le noyau de l'écosystème d'innovation.

### ***Principaux enseignements***

- L'AMA a été la cheville ouvrière de la mise en œuvre du portail *ePortugal* ; elle a apporté le capital humain et l'expertise administrative nécessaires et, surtout, a pris en charge l'administration quotidienne et l'actualisation permanente du site. Ce dernier point est particulièrement important dans la mesure où les travaux ne sont jamais terminés, puisqu'il faut constamment créer de nouveaux contenus, mettre les informations à jour, et adapter le portail aux besoins et aux obligations des utilisateurs.
- Le portail doit en grande partie son développement à une forte volonté politique. Il faisait partie du programme de modernisation et de simplification SIMPLEX, et était une composante extrêmement visible de la prestation des services publics et de la transformation numérique. Cette visibilité n'a pas faibli depuis puisqu'il continue d'évoluer et d'accueillir de nouveaux services numériques.
- Le portail fait constamment fonction de centre de coordination entre les différents organes de l'État pour la collecte et le catalogage des informations relatives aux services publics. Pour mener cette mission à bien et améliorer l'interopérabilité, la mise au point d'outils de rétroinformation complets associés à un suivi et une évaluation permanents des évolutions et de l'audience, qui alimentent ensuite la refonte des services, revêt une importance cruciale.
- Plusieurs facteurs expliquent la réussite du programme de formation de l'AMA : la participation de l'ensemble des agents (Conseil d'administration, services de gestion, organismes, stagiaires) ; le recours à une équipe d'enseignement pluridisciplinaire ; l'utilisation d'une technologie simple, à la fois intuitive et interactive ; un modèle de formation adapté au public ciblé et au contexte ; des approches diversifiées à la conception du matériel pédagogique ; l'évaluation continue de l'apprentissage et de son efficacité.

## GOV.UK

### Historique

Le portail *GOV.UK* a été mis en place dans le cadre de la « stratégie numérique » gouvernementale. Il a remplacé, en 2012, les deux grandes marques numériques de l'administration publique, « *Directgov* » et « *Business Link* », qu'il a réunis en un guichet unique, permettant ainsi aux particuliers et aux entreprises d'accéder aux informations numériques et aux services transactionnels de tous les ministères, organismes publics et structures indépendantes par l'intermédiaire d'une seule adresse web.

*GOV.UK* est entré en service en 2010 en tant que site unique du gouvernement du Royaume-Uni permettant ainsi aux citoyens d'accéder sur une plateforme centrale à des informations pertinentes et factuelles sur le gouvernement. Des milliers de sites gouvernementaux et de contenus ont été rédigés à nouveau ou republiés afin de répondre aux besoins des utilisateurs.

Le guichet unique a été créé dans l'intérêt du contribuable, afin d'offrir à l'utilisateur un parcours homogène pour accéder à des services publics regroupés sans avoir à connaître la structure de l'administration publique.

### Niveau de gouvernement

*GOV.UK* opère au niveau du gouvernement fédéral au Royaume-Uni.

### Clients

Ses clients sont les entreprises et les particuliers, ainsi que les touristes.

### Ses activités

*GOV.UK* est le point d'accès à 152 services publics essentiels. Il dispense des informations, des avis et des services aux particuliers et aux entreprises, ainsi que des conseils approfondis aux professionnels, et des renseignements sur l'administration et l'action publiques. Il couvre actuellement 25 ministères et 405 agences et organismes publics.

### Son fonctionnement

Chaque ministère est responsable de la gestion de ses services. Le développement du portail *GOV.UK* et des services se fait conformément aux normes de services publiées et moyennant une assistance numérique le cas échéant. La maintenance du site, où figurent tous les ministères et organismes publics, est assurée par le *Government Digital Service* (GDS).

Le portail compte plus de 500 000 pages web. Le GDS est chargé de la rédaction et de la mise à jour du contenu d'à peine 1 % d'entre elles, qui satisfont à la plupart des besoins courants des usagers. Il s'agit notamment d'explications claires sur les démarches nécessaires à la demande de prestations, au renouvellement de la taxe sur les véhicules, et à la création d'une entreprise. Le GDS rédige le contenu des pages, et les ministères en vérifient l'exactitude factuelle. Cette composante du portail absorbe de 70 % à 80 % du trafic. Son contenu est dit « *Mainstream* ».

Les 99 % de pages restantes sont rédigées et administrées directement par les équipes responsables au sein des ministères et organismes, au moyen des outils de publication que le GDS crée, gère et améliore. Elles présentent par exemple les politiques gouvernementales, des conseils détaillés destinés aux utilisateurs spécialisés, des informations, discours, annonces et consultations. Ce contenu est dénommé « *Whitehall* ». Chaque ministère et organisme est chargé de rédiger de mettre à jour son propre contenu *Whitehall*.

Le portail *GOV.UK* a été créé selon des méthodes adaptables et de manière à satisfaire aux besoins des utilisateurs, pas à ceux de l'administration publique. Ses usagers n'ont plus à savoir à quel ministère ils doivent s'adresser. Ils traitent simplement avec l'administration publique, tâche que le guichet unique leur facilite.

### ***Type de services proposés***

En tant que point d'accès à 152 services publics essentiels, la mission de *GOV.UK* est très large et couvre de nombreux domaines de l'action publique, comme la fiscalité, les transports, et la protection sociale.

### ***Moyens de communication***

*GOV.UK* est un service exclusivement en ligne.

### ***Principales caractéristiques***

#### *Définition précise des fonctions*

- Dès le début, le principe a été de ne pas établir de distinction entre les besoins des « entrepreneurs » et ceux des « particuliers » car un individu peut être l'un ou l'autre selon les moments. On a estimé que les citoyens n'avaient pas à connaître la structure de l'administration publique pour atteindre leurs objectifs. La question clé consistait plutôt à structurer le contenu de manière à ce que le contexte permette à chaque public de repérer les rubriques répondant à ses besoins.

#### *Capital humain*

- Le GDS dispense une formation au contenu à 115 personnes par mois environ, et favorise la création de réseaux entre les plus de 3 000 concepteurs de contenu des différents organismes de l'administration publique – notamment par la collaboration sur le contenu, la formation, les rencontres, le recrutement, les détachements et les stages d'observation. Ces activités ont par ailleurs diminué la courbe d'apprentissage lorsque les effectifs numériques changent de ministère.

Les concepteurs se conforment à des normes rigoureuses qui exigent que le contenu soit vérifié par un autre concepteur avant publication. Cette démarche a permis d'uniformiser le style du site au fil du temps. La publication sur le guichet unique permet aux ministères et organismes de collaborer sur le contenu, de limiter les répétitions inutiles et de présenter aux usagers un contenu plus simple et plus clair.

#### *Consultation publique*

- Tous les particuliers et entreprises sont globalement considérés comme des « utilisateurs », et c'est parmi eux, sans distinction, que sont sélectionnés les participants aux études correspondantes. Les différents réseaux (conception de contenu, conception des services et études sur les utilisateurs) font régulièrement part de leurs pratiques dans le cadre de réunions et par l'intermédiaire de blogues.

### *Suivi et évaluation*

- Chaque page du portail affiche un bouton permettant aux utilisateurs de donner leur avis. Les informations ainsi recueillies ont par exemple permis de déterminer si ceux-ci jugeaient la nouvelle approche par étape utile. À ce jour, 5 859 utilisateurs ont donné leur avis sur la fonction « Déposer une demande de visa de séjour classique : suivre les étapes » ; 77 % ont répondu par l'affirmative.
- Le portail est constamment mis à jour et amélioré en fonction des avis des usagers et de l'évolution de la situation. C'est un processus permanent. Le processus de conception est itératif ; les prototypes sont testés avec les utilisateurs dans un laboratoire de recherche.

L'enrichissement du portail *GOV.UK* est décidé en consultation avec les autres ministères et organismes publics ; l'itération a toutefois pour objectif de répondre aux besoins des utilisateurs, et non à ceux de l'administration publique.

### *Autres questions*

- La navigation par étape est une nouvelle fonction de *GOV.UK* qui permet de décomposer n'importe quel service en une série d'étapes simples. L'équipe de conception amplifie actuellement cette approche à certains des domaines les plus complexes de l'administration publique, notamment la délivrance de visas, les services de prise en charge des enfants, et l'exportation de marchandises.

Les enseignements dégagés sont partagés avec d'autres gouvernements et diverses organisations susceptibles de tirer profit de cette méthode. Des discussions avec d'autres organismes publics et des organismes du secteur associatif, dont le *Citizen's Advice Bureau* britannique et le gouvernement néo-zélandais, ont eu lieu afin de définir dans quelles conditions une démarche similaire pourrait fonctionner. Le projet de navigation par étape a été conçu de manière à être reproduit dans tous les secteurs de l'administration publique. Dix-huit projets ont déjà été réalisés, d'autres étant en cours et prévus.

### **Principaux enseignements**

- La mise en place de *GOV.UK* n'aurait pas été possible sans la création du *Government Digital Service* (GDS), organisme qui travaille au cœur du gouvernement britannique, au bureau du Cabinet. Le GDS travaille en collaboration avec les ministères et organismes pour effectuer la curation du contenu (*Whitehall* et *Mainstream*) et des transactions liées à une opération précise de manière à ce que les processus complexes soient présentés aux utilisateurs sous forme d'étapes claires et maîtrisables. Les processus sont fondés sur les événements de vie, par exemple : « apprendre à conduire », « déposer une demande de visa de séjour classique », et « préparer votre entreprise à recruter du personnel ».
- La mise en place d'un guichet unique est un processus fortement itératif. Qu'il s'agisse de la phase de conception, de tests et d'expérimentation, de la mise en service, de la collecte et de la prise en compte des avis des utilisateurs, et de l'intégration des progrès technologiques, le développement et l'amélioration d'un guichet unique ne prennent en réalité jamais fin.
- Pour améliorer progressivement la prestation des services, il est indispensable de disposer d'une équipe disposée à expérimenter, à faire des erreurs, à en tirer des leçons. Dans le même temps, la direction doit être favorable à cette approche - et s'assurer l'adhésion des responsables politiques.
- La confrontation d'expériences avec d'autres services a permis d'utiliser les applications existantes de manière plus innovante, ce qui a économisé du temps et des ressources. L'instauration d'une culture dans laquelle les collaborateurs peuvent ouvertement examiner les échecs comme les réussites leur a permis de s'informer des problèmes communs et de la recherche de solutions.

## Primary Authority (Royaume-Uni)

### Historique

Le dispositif de « l'autorité principale » (*Primary Authority*) a été créé à un moment où le gouvernement britannique avait pour priorité de promouvoir la simplification administrative, parallèlement à plusieurs autres réformes réglementaires. Sa mise en place a toutefois été principalement motivée par des remarques des entreprises et des autorités locales, qui signalaient un manque d'homogénéité dans l'interprétation et l'application de la législation sur le territoire national.

Le service a été légalement établi par la loi *Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008 (UK)*, qui a ainsi créé une source unique et fiable de conseils personnalisés pour les entreprises dont l'activité s'étend sur plusieurs collectivités locales. Il est entré en vigueur en 2009, et le nombre d'entreprises en bénéficiant a rapidement progressé.

En 2013, la loi *Small Business, Enterprise and Employment Act 2012 (UK)* a élargi *Primary Authority* à des groupes d'entreprises qui appliquent collectivement une même approche à la conformité, comme les associations professionnelles et les franchises. Le nombre d'entreprises ayant ainsi pu bénéficier des avis fiables et homogènes du service par l'intermédiaire de leurs associations professionnelles ou franchises a considérablement augmenté, passant d'un peu plus de 1 500 à 25 000 environ.

Les entreprises, les autorités locales faisant fonction d'autorité principale et les inspecteurs des autorités locales ont fait valoir que plusieurs améliorations administratives pouvaient être apportées au dispositif, et qu'une nouvelle amplification de sa couverture serait judicieuse. Suite à la mobilisation active des parties prenantes, une nouvelle extension du service a été décidée par l'*Enterprise Act 2015 (UK)*, qui a donné à toutes les entreprises en activité au Royaume-Uni accès à des avis personnalisés juridiquement garantis, et intégré les instances de réglementation nationales au dispositif pour prêter assistance aux autorités locales participantes.

La version actuelle du service est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2017, et le nombre d'entreprises bénéficiant de conseils juridiquement sûrs dans ce contexte a progressé, passant de 25 000 à 85 000 environ.

Au cours de la décennie écoulée, *Primary Authority* a également amplifié son champ d'intervention. À l'origine, le dispositif portait essentiellement sur les normes commerciales et sur les questions liées à l'hygiène de l'environnement, mais sa couverture a été étendue aux restrictions à la vente d'alcool fondées sur l'âge en 2011, et à certains aspects de la sécurité-incendie en 2013. À l'origine, les partenariats établis dans son cadre avaient pour mission principale de faire appliquer la législation mais, en 2011, leur responsabilité a été étendue aux inspections effectuées par les autorités réglementaires compétentes. En 2011 les partenariats ont été élargis aux entreprises en franchise.

### Niveau de gouvernement

Le dispositif *Primary Authority* mobilise la participation des autorités nationales et locales. Les conseils sont dispensés par les collectivités locales et les services d'incendie. En septembre 2019, 208 collectivités remplissaient la fonction d'autorité principale.

Les instances nationales de réglementation - *Food Standards Agency*, *Office for Product Safety and Standards*, *Health and Safety Executive*, et *Gambling Commission* notamment – sont actuellement répertoriées en tant que « régulateurs auxiliaires » ; autrement dit, elles peuvent prodiguer des conseils aux entreprises par l'intermédiaire de leurs autorités principales.

## **Clients**

Les clients du programme sont les entreprises, les PME en particulier.

## **Ses activités**

*Primary Authority* dispense des conseils réglementaires garantis aux entreprises. Ces avis intéressent les entreprises et quiconque mène des activités commerciales au Royaume-Uni. Ils portent sur les domaines suivants : hygiène de l'environnement, normes commerciales, et sécurité-incendie, notamment en ce qui concerne l'octroi de permis, de certifications relatives au stockage d'essence, et d'autorisations d'explosifs.

## **Son fonctionnement**

L'administrateur du programme est l'*Office for Product Safety and Standards*, un service du *Department for Business, Energy and Industrial Strategy*.

Les entreprises et les collectivités locales doivent déposer leur demande de constitution d'un partenariat par l'intermédiaire d'un système de TI (le *Primary Authority Register*) établi et administré par l'*Office for Product Safety and Standards*. Ceux qui ne peuvent utiliser le service numérique peuvent également faire appel au service d'assistance de *Primary Authority*.

Une fois le partenariat établi, la collectivité locale et l'entreprise concernées gèrent leurs propres relations. Elles sont encouragées à convenir de méthodes de communication avant de créer le partenariat. Tous les conseils donnés aux entreprises par une autorité principale doivent être publiés en ligne, au travers du *Primary Authority Register*.

Le partenariat instauré dans ce cadre – généralement entre une entreprise et une collectivité locale – a pour mission de dispenser à l'entreprise en question des avis et des conseils concernant la (les) fonction(s) qui l'intéressent (hygiène de l'environnement par exemple), et de conseiller et guider par ailleurs les autres autorités locales quant à la façon dont elles doivent exercer leurs fonctions en rapport avec cette entreprise.

Les entreprises rémunèrent les collectivités locales, les services d'incendie, et les instances de réglementation nationales, sur la base du recouvrement des coûts, pour les services fournis au titre du programme. Cette mesure vise à protéger les services au public et à prodiguer des conseils aux entreprises à un coût raisonnable.

L'*Office for Product Safety and Standards* a mis au point des directives qui expliquent le fonctionnement de *Primary Authority* et le mode opératoire qu'une entreprise, une collectivité locale, un service d'incendie et une instance de réglementation nationale doivent appliquer dans son cadre.

Des informations sont également fournies aux fonctionnaires de l'administration centrale pour leur expliquer comment communiquer avec le programme et comment intégrer leur domaine d'action dans le champ couvert par ce dernier.

## **Type de services proposés**

Les services de *Primary Authority* portent actuellement sur l'hygiène de l'environnement, les normes commerciales, et la sécurité-incendie, notamment en ce qui concerne l'octroi de permis, de certifications relatives au stockage d'essence, et d'autorisations d'explosifs. Ces domaines peuvent sembler assez spécialisés, mais ils relèvent de la responsabilité de différents ministères au Royaume-Uni.

## **Moyens de communication**

Les services de *Primary Authority* sont principalement assurés en ligne. L'*Office for Product Safety and Standards* gère par ailleurs une ligne d'assistance. Ces services ont trait à la création d'autorités principales, auxquelles il appartient ensuite de fournir les informations pertinentes.

Les collectivités locales disposent également de leurs propres guichets numériques, téléphoniques et physiques qui dispensent les services qu'elles proposent aux entreprises clientes dans le cadre de *Primary Authority*. Les autorités principales sont ensuite chargées de communiquer des informations légalement garanties quant aux démarches que les entreprises britanniques doivent effectuer dans les domaines susmentionnés pour être en conformité avec la loi. Elles ont pour seule fonction de dispenser des conseils ; elles n'aident pas les entreprises à remplir leurs obligations réglementaires.

## **Principales caractéristiques**

### *Engagement politique*

- La rotation incessante des ministres constitue un défi pour le service *Primary Authority*. En tant que composante très restreinte de l'administration publique britannique, il est difficile à celui-ci d'informer constamment les dirigeants de ses fonctions particulières.
- *Primary Authority* est devenu pour les responsables politiques une source d'informations utile quant à la charge réglementaire qui pèse sur les entreprises et ses retombées « sur le terrain ». En effet, ses principaux clients sont des PME, avec lesquelles les responsables publics ont généralement des difficultés à entrer en contact.
- Durant la phase de lancement du service, des pressions substantielles se sont exercées pour fixer un nombre cible d'entreprises adhérentes à l'horizon 2020. Cette cible n'a cependant pas été validée par des données concrètes et, dans tous les cas, il semblerait qu'elle n'ait pas été raisonnable, malgré l'élargissement du périmètre de compétences du programme ces dernières années.

### *Leadership*

- Le modèle de financement fondé sur le recouvrement des coûts a soulevé des difficultés pour certaines collectivités locales. C'est notamment le cas au Pays de Galles, où il n'est pas courant que celles-ci facturent leurs services directement aux usagers. C'est pourquoi l'*Office for Product Safety and Standards* a organisé de vastes programmes de promotion pour aider les collectivités locales à définir une structure optimale, et pour expliquer aux entreprises concernées les avantages du dispositif.

### *Consultation publique*

- À chaque étape de son développement, l'élargissement du périmètre de compétences du dispositif *Primary Authority* a été le fruit d'un engagement massif des parties prenantes. Ce processus a été favorisé, officiellement et officieusement, au travers de consultations publiques, par des évaluations d'impact portant sur d'éventuelles modifications au programme et la mise en place de divers groupes de travail, généraux et spécialisés (pour les supermarchés par exemple).
- Étant donné sa dimension actuelle, on ne peut raisonnablement attendre de *Primary Authority* que des services de portée limitée. Si une expansion du dispositif devait intervenir à relativement court terme, il ne serait sans doute pas en mesure de faire face à un éventuel afflux de demandes. Les décideurs doivent donc être clairement informés des conséquences d'une telle expansion en termes de ressources. Auparavant, on a fait appel pour cela à un exercice transparent d'analyse d'impact qui a permis aux parties prenantes, internes et externes, d'expliquer pourquoi un changement était nécessaire, et son éventuelle incidence sur les ressources.

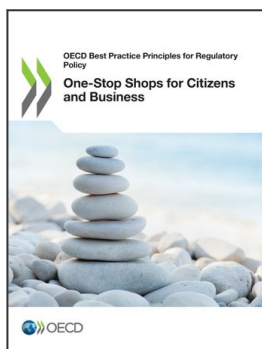
### *Suivi et évaluation*

- La participation des entreprises à *Primary Authority* est désormais un critère que les différentes instances de réglementation britanniques prennent en compte pour calculer leur profil de risque en termes de conformité et d'inspections. Celles qui ont établi un partenariat dans ce cadre sont moins souvent assujetties à des inspections que les autres.
- Cette approche fondée sur les risques a en partie été adoptée suite à des observations formulées par les instances de réglementation. En effet, deux tiers environ de celles qui participent à *Primary Authority* estimaient que le taux global de conformité s'était amélioré. Par ailleurs, dans les cas où des manquements avaient été constatés, trois quarts d'entre elles ont déclaré que les résultats s'étaient améliorés du fait qu'il leur était plus facile de traiter avec les entreprises concernées.
- Les responsables de *Primary Authority* ont éprouvé des difficultés à évaluer l'intérêt du dispositif pour les contribuables britanniques. En 2015, ils ont commandé un rapport d'évaluation de son utilité. Ils ont créé au sein de l'*Office for Product Safety and Standards* une cellule de renseignement qui travaille actuellement sur ce thème.

### ***Principaux enseignements***

- L'établissement de communications claires avec les clients a été déterminant. Le rôle de *Primary Authority* a parfois été mal compris par les entreprises, qui pensaient y trouver un plus large éventail de services que ceux effectivement offerts. Les agents du programme ont donc dû intervenir activement auprès d'elles pour bien leur expliquer en quoi le dispositif consiste.
- La mise en place d'une communauté de pratique a été un outil essentiel pour mobiliser l'adhésion des collectivités locales et des entreprises clientes. Elle a par ailleurs offert l'occasion de réfléchir aux problèmes et de trouver ensemble des solutions communes.





Extrait de :  
**One-Stop Shops for Citizens and Business**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2020), « Études de cas », dans *One-Stop Shops for Citizens and Business*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/1bfa73f9-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :  
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.