

Etude réalisée sous la direction de Julien Damon,
avec Pierre-Yves Cusset, Sylvain Lemoine, Louis-Charles Viossat

Les pages qui suivent sont des extraits d'un rapport de présentation et d'analyse de dix familles d'innovations dans le domaine des politiques sociales. Le document complet comprend, pour chaque famille d'innovations, une étude détaillée de l'innovation phare et des fondements théoriques sur lesquelles elle s'appuie, la présentation d'autres innovations dans le même champ, les évaluations existantes, et une analyse des conditions de transposition de ce type d'innovation en France.

LES PRESTATIONS DEMATERIALISEES

Le cas du service « Learn Direct » au Royaume-Uni

DEFINITION

Les « Prestations dématérialisées » font ici référence à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les relations entre les administrations et leurs usagers. On parle également de e-services, ou de services en ligne.

La généralisation des prestations dématérialisées dans l'ensemble des relations qu'entretient l'utilisateur avec l'administration est baptisée « e-government » en anglais, que l'on peut traduire par administration électronique ou « @dministration ».

FONDEMENTS

Le spectaculaire développement des NTIC et des services dématérialisés (e-services) dans les années 1990 a naturellement entraîné des transformations des relations entre les administrations et les usagers. Tous les gouvernements des pays développés vont alors développer des systèmes de plus en plus élaborés de dématérialisation de leurs services.

Les objectifs poursuivis étaient communs : réduire les coûts d'une part et améliorer le service rendu d'autre part¹. Mais les résultats sont inégaux. Leur performance, tant en matière de qualité du service offert que d'économies réalisées, est déterminée par la capacité des pouvoirs publics à remettre en cause l'organisation et les processus, au-delà de la « simple » déclinaison dématérialisée du fonctionnement existant. Le gouvernement de Singapour a

¹. On peut également identifier un troisième objectif, celui d'améliorer le flux d'informations entre les prestataires et les usagers (par exemple, mieux informer les usagers de l'existence même de certains services et de leurs conditions d'accès ; diriger les usagers vers d'autres services qui pourraient les intéresser, etc), l'idée étant que des usagers mieux informés sont mieux à même de faire des choix éclairés

longtemps fait figure de leader dans ce domaine ; le gouvernement français, pour sa part, a mis un certain nombre d'années pour prendre véritablement le tournant du e-gouvernement.

Les réformes mises en œuvre dans cette famille d'innovations peuvent ainsi être classées en trois catégories, qui peuvent coexister dans un même pays en fonction du domaine concerné :

- **Catégorie 1 : @dministration « statique »** : élaboration de sites dédiés à la mise en ligne d'informations sur les droits des usagers et les procédures administratives, sans interaction ou dotés d'une interaction limitée (échange de mails, téléchargement de fichiers à retourner sous format papier accompagnés de pièces justificatives classiques). Il s'agit d'un enrichissement dématérialisé du fonctionnement existant.
- **Catégorie 2 : @dministration « intégrée »** : intégration des informations fournies par l'utilisateur dans le système d'information de l'administration afin d'automatiser certaines procédures et de simplifier les démarches. Les NTIC permettent alors d'offrir des services nouveaux (exemple : simulation d'une allocation, simulation des impôts) ou de décliner virtuellement le service existant (paiement de certaines amendes en ligne). La production du service est améliorée, mais l'organisation de l'administration n'est pas ou est peu remise en cause. Les exemples les plus aboutis rassemblent l'ensemble des services offerts dans des portails publics.
- **Catégorie 3 : @dministration « structurante »** : la méthode d'élaboration du service est entièrement repensée à travers le point de vue de l'utilisateur. Les services « physiques » ou « traditionnels » sont amenés à ajuster leur fonctionnement en fonction du service en ligne et non l'inverse. Elle associe plus qu'elle ne juxtapose des services physiques et des services en ligne. Elle remet en cause les organisations passées et associe informations et services (dématérialisés ou par des agents publics) pour répondre de manière exhaustive à un besoin identifié (dans le domaine de la formation professionnelle : exemple de *Learn Direct*).

Plusieurs méthodes ont été mises en œuvre de manière à mesurer et comparer les progrès des Etats dans la mise en œuvre des prestations dématérialisées. On peut citer à titre d'exemple le rapport de l'ONU sur le *e-government* (dernière version 2008) et le *benchmarking* des services publics en ligne, mis en place par la Commission européenne en partenariat avec Cap Gemini (dernière version 2007). A noter dans les évaluations indépendantes de l'administration en ligne, la préoccupation croissante liée à la protection des données individuelles. Cette note aborde également des services en ligne de manière générale (e-services) qui ne concernent pas actuellement directement l'administration, mais qui pourraient inspirer des réformes au sein de cette dernière.

INNOVATION PHARE

L'innovation phare est ici le projet *Learn Direct*, issu du Manifeste du Parti travailliste de 1998. Face à la montée de l'exclusion de longue durée, dont peinaient à sortir les 5 millions de personnes présentant des problèmes d'alphabétisation et d'aptitude au calcul, le gouvernement a souhaité dynamiser la notion de formation tout au long de la vie par la création d'un réseau national de centres d'accès à la téléformation.

Aujourd'hui, *Learn Direct*, c'est un réseau de 750 centres en Angleterre et au Pays de Galles, 145 cours d'anglais et de mathématiques, 98 cours de maîtrise des outils informatiques, 353

cours de gestion/compatibilité/management. En 2005-2006, 806 000 cours ont été suivis par 250 000 apprenants (2,4 millions d'apprenants depuis le lancement en 2000). Chaque apprenant peut bénéficier d'un tuteur. Les cours sont soit payants, soit subventionnés, soit gratuits, en fonction des caractéristiques de l'utilisateur. Les cours peuvent être suivis dans l'un des centres, chez soi ou sur son lieu de travail. Des cours peuvent être prescrits par le service de l'emploi *JobCenter Plus*.

Le service public de la formation continue s'est ainsi **profondément réorganisé** autour des attentes, besoins et contraintes de l'utilisateur : **il associe prestations dématérialisées, tutorat en ligne et accompagnement physique « classique » dans les « Learn direct centres », principalement à destination des personnes dotées des niveaux de qualification les plus faibles**. Cette innovation illustre autant le formidable levier de modernisation que peuvent constituer les NTIC pour les services publics sociaux que l'importance des nécessaires remises en cause des fonctionnements existants. C'est bien l'ensemble de la « chaîne de production » du service qui a été entièrement repensée à cette occasion.

EVALUATION

Depuis 2000, ce sont plus de **2,5 millions d'adultes qui ont suivi 6,5 millions de cours**, ce qui fait probablement de Learn Direct le plus gros centre de @learning au monde. En moyenne, 7 700 usagers se connectent chaque jour pour suivre l'un des 620 cours disponibles en ligne et dans 750 centres Learn direct.

Un sondage auprès des usagers a mis en évidence qu'un tiers d'entre eux n'auraient pas suivi de formation sans Learndirect. L'évaluation la plus complète à ce jour est celle qu'a réalisée l'Ofsted en août 2008 (Office for standards in education, agence regroupant depuis 2007 l'ensemble des inspections dans le domaine de l'éducation et de la formation outre manche).

Dix ans après le lancement du programme, on peut mettre en évidence un ensemble de points forts :

- l'intérêt indéniable de la **complémentarité entre services en ligne et services de proximité, la qualité des contenus, ou encore le management général de Learn direct**.
- la souplesse du dispositif et sa capacité à atteindre des **publics traditionnellement éloignés de la formation** : les délinquants, les chômeurs, les membres des minorités ethniques.

Le rapport note toutefois que la majeure partie des cours (80 %) concerne les plus faibles niveaux de qualification et l'acquisition du socle minimal de connaissances en maîtrise de la langue et en calcul (« Skills for life »). **L'enjeu est désormais de développer l'offre de formation à « plus forte valeur ajoutée ».**

Enfin, l'évaluation souligne le potentiel encore inexploité des « **parcours d'apprentissage personnalisés** », qui peuvent permettre de mieux accompagner les usagers notamment dans les programmes les plus ambitieux.