

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

RAPPORT AU PREMIER MINISTRE

## **Mieux simplifier**

*« La simplification collaborative »*

**Thierry MANDON**  
Député de l'Essonne



*Le Premier Ministre*

Paris, le 14 FEV. 2013

219 / 13 / SG

Monsieur le Député,

L'un des leviers que le Gouvernement est déterminé à utiliser pour améliorer la compétitivité des entreprises est la simplification de leur environnement réglementaire et fiscal.

Ainsi que le mentionnent le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi et les conclusions du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 18 décembre 2012, cette simplification requiert une modernisation de l'action publique tournée vers les entreprises elles-mêmes, tout comme elle doit être orientée vers les autres usagers. Cette nécessaire transformation doit être conçue à partir des attentes des entreprises et en étroite relation avec elles, en tenant compte de leur diversité, et définie avec le concours des agents des services publics compétents.

Cet objectif de simplification ne saurait se réduire à un nouvel exercice de réformes législatives ou réglementaires. Il renvoie d'abord à la recherche de solutions innovantes, normatives ou non, susceptibles de permettre aux entreprises de se concentrer sur la création de valeur qui doit absorber l'essentiel de leurs efforts et leur éviter des pertes de temps, un allongement inutile des procédures et, partant, un accroissement des coûts. Les simplifications attendues doivent bien sûr demeurer compatibles avec la protection des intérêts publics justifiant la réglementation et avec un bon fonctionnement des services publics.

Une approche cohérente par domaine d'activité des entreprises et de l'action publique me semble à cet égard indispensable, en lieu et place de la démarche retenue sous la précédente législature consistant à procéder par juxtaposition de mesures éparses dont les relations et la lisibilité sont apparues très faibles.

Monsieur Thierry MANDON  
Député  
Assemblée nationale  
126 Rue de l'Université  
75355 Paris 07 SP

Pour l'établissement du programme pluriannuel de simplification prévu par le Pacte national pour la compétitivité, la croissance et l'emploi, le Gouvernement a notamment constitué une enceinte de concertation avec les organisations représentatives des entreprises. Le dialogue avec les entreprises sur ces questions doit être en effet construit de manière approfondie et doit s'appuyer sur une analyse circonstanciée et partagée des objectifs et déterminants de la démarche engagée par le Gouvernement.

C'est pourquoi, afin que puisse être parachevé dans les tous prochains mois le plan pluriannuel de simplification que vient de lancer le Gouvernement, je souhaite vous confier une mission visant à définir en étroite relation avec les entreprises, une méthode systématique, complète et de long terme permettant d'animer le dialogue avec les entreprises et de nourrir le programme de simplification.

Menée avec l'aide de la directrice, adjointe au secrétaire général du Gouvernement, chargée de la simplification, et en lien avec le groupe interministériel de coordination des simplifications pour les entreprises, dont le CIMAP vient de décider la création, votre mission devra permettre de formuler des propositions pour la mise au point d'une stratégie d'accélération et d'allègement des procédures intéressant les entreprises, comprenant une délimitation claire des périmètres d'action à privilégier et précisant l'objectif à atteindre, les échéances à respecter et la méthode de travail à retenir. Pour établir ces recommandations pratiques, vous pourrez étudier les différents modèles étrangers dans lesquels de telles politiques ont significativement réussi (Allemagne, Royaume-Uni, Danemark, etc.).

A ce titre, vous pourrez participer aux réflexions qui s'engagent, suivant les décisions déjà prises par le Gouvernement, pour dégager d'ici le prochain CIMAP des propositions de simplification des règles et procédures régissant l'immobilier d'entreprise. Les propositions que vous formulerez pour compléter le programme gouvernemental de simplification seront examinées par le CIMAP lors de ses prochaines réunions.

Pour l'accomplissement de cette mission, vous pourrez vous appuyer sur l'ensemble des services de l'Etat compétents en la matière, en particulier ceux du ministère de l'économie et des finances et du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Un décret vous nommera, en application de l'article L.O. 144 du code électoral, parlementaire en mission auprès du ministre de l'économie et des finances, de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique et de la ministre déléguée auprès du ministre du redressement productif, chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Jean-Marc AYRAULT

# S O M M A I R E

<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>1. LA SIMPLIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET ADMINISTRATIF DES ENTREPRISES : DEJA UNE LONGUE HISTOIRE MAIS DES RESULTATS JUSQU'ICI PEU PROBANTS</b>	
1.1. <b>Bref historique des démarches de simplification</b> .....	15
1.2. <b>L'évaluation des dernières démarches de simplification en France : des difficultés de mise en œuvre et des résultats insuffisants</b> .....	16
1.2.1. <b>Une intégration pénalisante des démarches de simplification dans la RGPP</b> .....	16
1.2.2. <b>Un bilan très mitigé des démarches de simplification en direction des entreprises</b> .....	17
1.2.3. <b>Des facteurs explicatifs de la faible performance des démarches de simplification récentes</b> .....	18
1.3. <b>Une nouvelle priorité affichée aujourd'hui au regard de nouveaux enjeux</b> .....	20
<b>2. LES CONDITIONS DE REUSSITE IDENTIFIEES DANS LES DEMARCHES DE SIMPLIFICATION MISES EN ŒUVRE DANS LES AUTRES PAYS DEVELOPPES</b>	
2.1. <b>Pilotage, mise en œuvre et suivi des démarches de simplification</b> .....	21
2.2. <b>Les grands principes d'action qui guident les démarches de simplification</b> .....	23
2.3. <b>Dates d'engagement des démarches de simplification et résultats obtenus</b> .....	23
2.4. <b>Définition des objectifs de simplification et évaluation <i>ex ante</i></b> .....	25
2.5. <b>Objectifs et méthodes d'intervention pour la réduction du stock législatif et réglementaire</b> .....	26
2.6. <b>Evaluation <i>ex post</i> des démarches de simplification</b> .....	27
2.7. <b>Outils de communication</b> .....	27

### **3. LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE DURABLE DE SIMPLIFICATION EN FAVEUR DES ENTREPRISES**

#### **3.1. Cinq principes d'action à adopter**

- 3.1.1. Rechercher l'efficacité optimale ..... 30
- 3.1.2. Engager les parties prenantes dans un même projet partagé et une stratégie de progrès gagnant-gagnant ..... 31
- 3.1.3. Considérer que la démarche de simplification est au cœur du processus de modernisation de l'action publique et particulièrement de la réforme de l'Etat ..... 33
- 3.1.4. Associer et mobiliser le Parlement à la démarche de simplification en faveur des entreprises ..... 34
- 3.1.5. Soumettre la démarche de simplification en direction des entreprises à une évaluation rigoureuse et indépendante..... 35

#### **3.2. Installer une nouvelle gouvernance**

- 3.2.1. Regrouper les propositions de simplification concernant les entreprises dans un programme unifié et relevant d'un pilotage unique au plus près du Premier ministre ..... 36
- 3.2.2. Mettre en place un outil adapté à la stratégie préconisée et facilitateur de la démarche partenariale à promouvoir ..... 38

### **4. CONSTRUIRE UN PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION**

- 4.1. Un programme de simplification issu de la consultation de 200 chefs d'entreprise ..... 40
- 4.2. Un programme planifié sur 3 ans et à traduire en plan d'actions triennal démarrant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ..... 41
- 4.3. Une définition homogène des chantiers de simplification ..... 41
- 4.4. Structurer et mettre en œuvre chaque chantier en mode projet ..... 42

### **5. COMMUNIQUER AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION**

- 5.1. Concevoir la communication autour de la simplification ..... 43
  - 5.1.1. Des outils de communication pour l'instant insuffisants ..... 43
  - 5.1.2. Les conditions de la réussite ..... 44

<b>5.2. Réussir la communication de la simplification</b> .....	44
5.2.1. La nécessité de rapidement adopter une sémantique et des éléments de langage partagés .....	44
5.2.2. Premières préconisations d'outils médias et hors-médias pour accompagner la stratégie de communication externe .....	45
5.2.3. Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne .....	47
5.2.4. Echéances .....	48
<b>ANNEXE 1 : Les 280 propositions de simplification du rapport Warsmann</b> .....	51
<b>ANNEXE 2 : Résumé du rapport de l'OCDE sur le mieux légiférer en France</b> .....	67
<b>ANNEXE 3 : La simplification et la réduction des charges administratives dans cinq pays de l'OCDE</b> .....	81
<b>ANNEXE 4 : Quelques exemples de bonnes pratiques observées dans les pays étrangers</b> .....	85
<b>ANNEXE 5 : Le GIP « Modernisation des déclarations sociales » et le projet « Déclaration sociale nominative »</b> .....	141
<b>ANNEXE 6 : Premiers éléments de cadrage du GIP de simplification pour les entreprises</b> .....	145
<b>ANNEXE 7 : Liste des personnes consultées ou rencontrées</b> .....	151
<b>ANNEXE 8 : Liste des entreprises et organisations professionnelles consultées</b> .....	157

\*

\*                      \*

## Rapport annexe : Les 21 chantiers du programme triennal de simplification (2013-2016)





# INTRODUCTION

Plus personne ne conteste la nécessité de simplifier l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises. Engagée en France au début des années 2000, la démarche de simplification en faveur des entreprises unit désormais ceux qui trop longtemps ont assimilé simplification et déréglementation et ceux qui savent que des normes trop complexes produisent un droit illisible donc inefficace.

Mais les résultats des actions entreprises ne sont pas à la hauteur de ce nouveau consensus. Beaucoup d'initiatives, peu de résultats et plus généralement un scepticisme grandissant dès que l'on évoque la simplification de l'environnement des entreprises.

Pourtant, dans la compétitivité économique entre grandes nations, et parce qu'elle est source de coûts directs et de lenteur de l'exécution, la complexité administrative est un handicap que nul ne conteste.

Comment obtenir des résultats réels ? Quelle méthode utiliser pour piloter et mettre en œuvre ce chantier d'intérêt national ? Quels gains véritables peut-on en attendre ?

Ce rapport vise à apporter des réponses innovantes à ces questions qui constituent l'essentiel de la lettre de mission signée par le Premier ministre.

A travers un diagnostic précis des expériences menées en France et dans les pays qui ont réussi le « choc de simplification », le rapport propose une stratégie et des outils nouveaux pour « **Mieux simplifier** ».

Il est conçu comme un guide pour l'action à venir. Traduire dans les faits les recommandations formulées ici est la seule reconnaissance attendue par tous ceux qui y ont contribué<sup>1</sup> et qu'il faut remercier chaleureusement<sup>2</sup>.

Il y a urgence à changer de braquet et de méthode. Parce qu'elle est au carrefour de deux enjeux essentiels, la modernisation de l'Etat et la compétitivité des entreprises, la simplification est au cœur du redressement économique de notre pays. Conçue désormais comme collaborative – ce qui résume les propositions ci-après – elle symbolisera le nouveau compromis qui seul rendra le redressement possible.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 7 : Liste des personnes consultées ou rencontrées

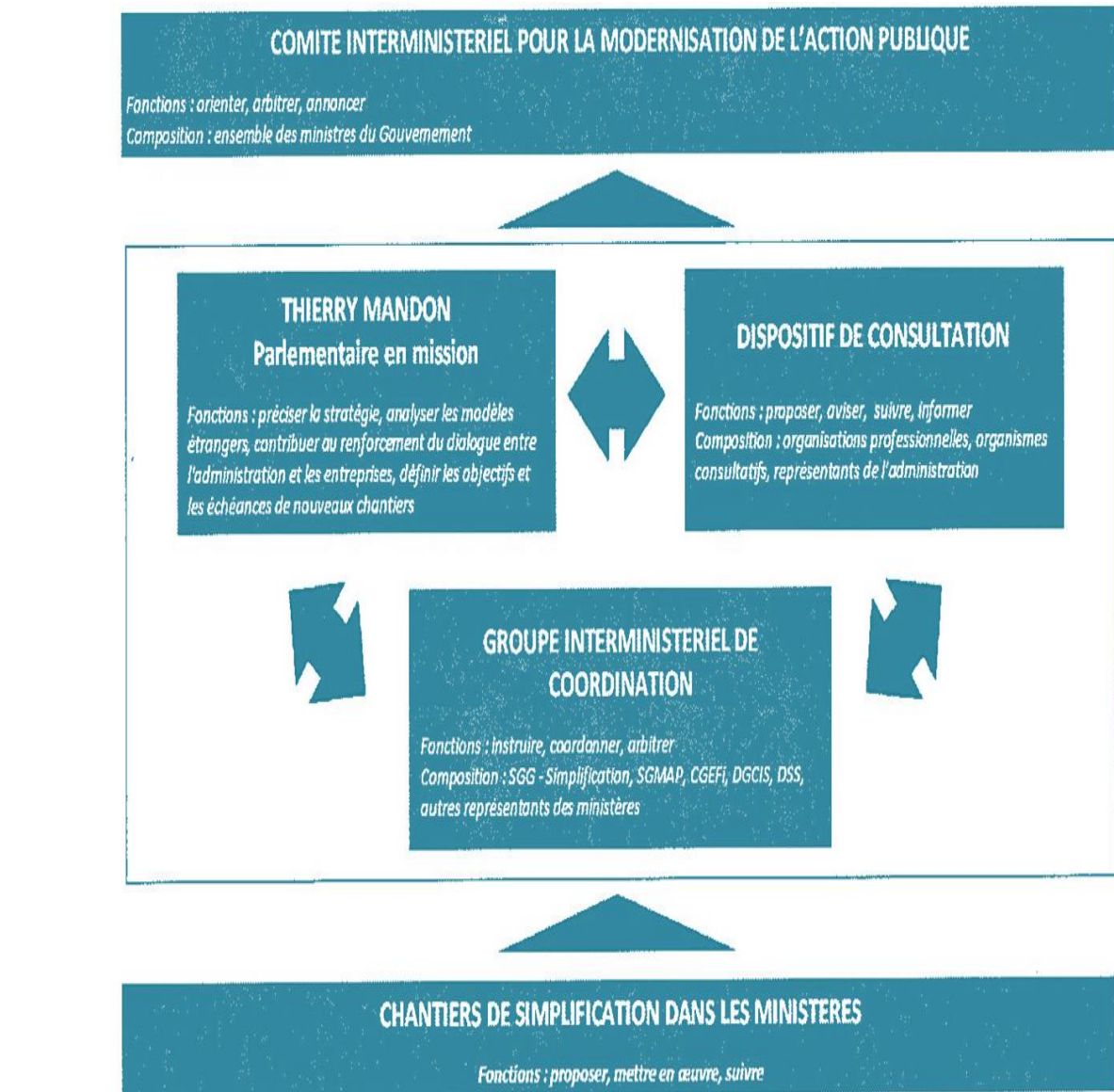
<sup>2</sup> Remerciements tout particuliers à l'équipe de la mission : Patricia BOBER, Gérard HUOT, Bernard LORREYTE, Chantal POUS (Agence pour l'économie en Essonne), Elise TREBBIA.



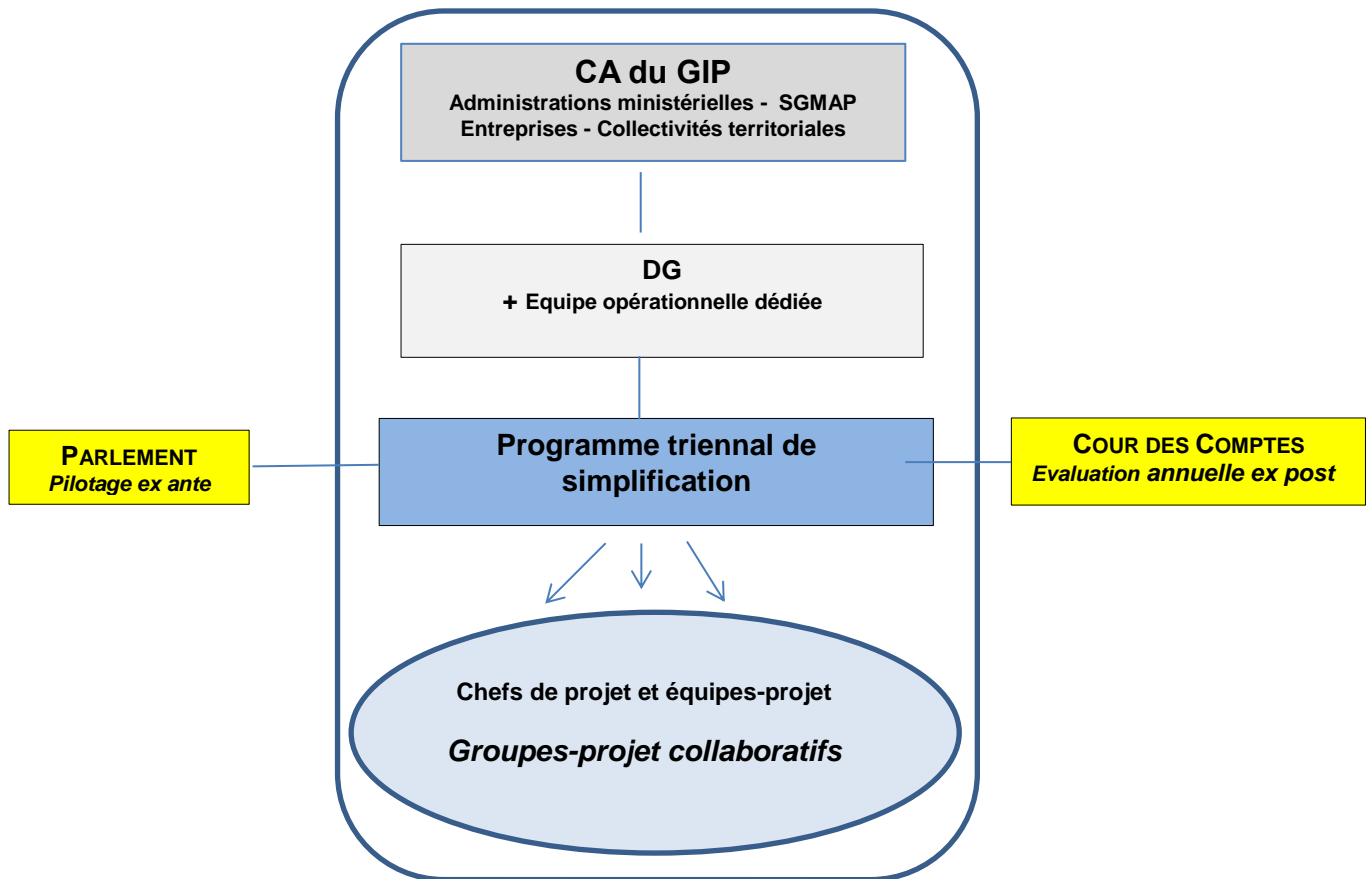
## PRINCIPALES PRECONISATIONS

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

# Le système actuel de simplification



## Le système proposé : la simplification collaborative <sup>3</sup>



<sup>3</sup> Voir organisation et fonctionnement en annexe 6



# 1. LA SIMPLIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET ADMINISTRATIF DES ENTREPRISES : DEJA UNE LONGUE HISTOIRE MAIS DES RESULTATS JUSQU'ICI PEU PROBANTS

## 1.1 Bref historique des démarches de simplification

La volonté, affichée au plus haut niveau de l'Etat, de simplifier l'environnement réglementaire et administratif des usagers du service public ne date pas d'hier. De manière plus générale, les démarches de simplification s'inscrivent dans le processus de rénovation de l'action publique engagé dès 1963<sup>5</sup> avec la création d'un ministère chargé de la « réforme de l'Etat ». Ce processus de simplification est par définition permanent puisqu'il correspond à la nécessaire adaptation de l'Etat aux évolutions de son environnement et à la montée des exigences des différents usagers des services publics.

Si le souci d'améliorer les rapports entre les administrations et les usagers est officiellement affiché dès les années 60, la prise de conscience de l'impact de la charge administrative sur la vie et le dynamisme économique des entreprises est beaucoup plus récente. Jusqu'au début des années 2000, les démarches de modernisation de l'action publique ont concerné essentiellement les services de l'Etat. Ce n'est qu'au cours des dix dernières années que la volonté de simplifier l'environnement réglementaire et administratif des entreprises s'est traduite en politiques plus ciblées et impulsées par les gouvernements successifs.

Depuis 2003, pas moins de six lois de simplification du droit et des démarches administratives ont été promulguées :

- Loi n° 2003-591 du 2 juillet 2003
- Loi n° 2004-1343 du 9 décembre 2004
- Loi n° 2007-1787 du 20 décembre 2007
- Loi n° 2009-526 du 12 mai 2009
- Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011
- Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012

Au cours de la précédente législature, plusieurs démarches de simplification en direction des entreprises ont été engagées à la suite de consultations plus ou moins élargies de celles-ci : Programme « 100 simplifications » lancé en 2009, organisation des « Assises de la simplification » en 2011, enquêtes IPSOS en 2008 et BVA en 2011, rapport du député Jean-Luc WARSMANN, en 2011, qui présente 280 propositions de simplification en faveur des entreprises...<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Le Centre pour l'Enregistrement des Formulaires Administratifs (CERFA) est créé en 1966. Les lois de transparence du service public datent de la fin des années 70 : la loi du 17 juillet 1978 qui reconnaît notamment le droit d'accès aux documents administratifs et la loi du 11 juillet 1979 relative à la motivation des actes administratifs. Un Secrétariat d'Etat chargé des réformes administratives, auprès du Premier Ministre, est créé en 1977. Les Centres de formalités des entreprises (CFE) sont créés au début des années 80.

<sup>6</sup> Cf. propositions du rapport WARSMANN en annexe 1. Il est frappant de constater que le recueil des attentes des entreprises en 2013 remet souvent à l'ordre du jour des propositions du rapport WARSMANN, déposé en juillet 2011, et même parfois des simplifications censées avoir été engagées dans les années précédentes. Ce constat souligne déjà à quel point le problème à résoudre aujourd'hui n'est pas dans l'absence de propositions pertinentes mais bien dans la capacité à les réaliser.

D'après divers observateurs, ce sont plusieurs centaines de propositions de simplification pour les entreprises qui ont ainsi vu le jour au cours des dernières années.

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

### 1.2.1. Une intégration pénalisante des démarches de simplification dans la RGPP <sup>7</sup>

Le bilan des cinq années de RGPP (2007-2012), remis en septembre 2012 par les trois inspections générales (IGA, IGF, IGAS), porte une appréciation assez largement négative sur la conduite de cette réforme de l'Etat, réforme qui a intégré les démarches de simplification en direction des usagers du service public : particuliers, associations, entreprises, collectivités territoriales...

De ce bilan, nous retiendrons tout d'abord deux principales conclusions qu'il est indispensable de prendre en compte avant d'engager toute nouvelle démarche de modernisation de l'administration de l'Etat :

- **« La RGPP est une démarche nouvelle dont l'ambition initiale a été compromise par la méthode retenue »**
- **« La RGPP a été mal vécue par de nombreux agents de l'Etat ».**

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

La méthode de mise en œuvre de la RGPP a été l'une des traductions manifestes de ce changement implicite de cap, autrement dit de l'inflexion des finalités et objectifs initiaux de cette réforme de l'Etat. Cette méthode cristallise l'essentiel des critiques dont nous retiendrons les principales :

- Une méthode vécue comme non concertée et imposée de l'extérieur, avec un recours massif à des consultants externes perçu comme un signe de défiance injustifiée à l'égard de la fonction publique d'Etat.
- Un rythme de changement trop rapide et peu compatible ni avec l'association des acteurs et des usagers, ni avec la préparation suffisante des réformes envisagées (en particulier, conditions de faisabilité des différents chantiers trop souvent sous-estimées).
- Un accompagnement des changements insuffisant tant sur le plan des transferts des méthodes et des moyens mobilisés que sur le plan de la gestion des ressources humaines.
- Une communication du changement largement contreproductive en raison de trop grands décalages entre les annonces uniformément positives et les réalités vécues par les agents publics.
- Une démarche trop verticale et cloisonnée, un manque de transversalité et un défaut d'articulation de nombreux chantiers qui ont rendu difficile la mise en œuvre de certaines mesures supposant une coopération interministérielle.

---

<sup>7</sup> Révision générale des politiques publiques



- Une accumulation de réformes de nature et de portée très inégales, l'absence de priorités clairement établies ont conduit progressivement à une perte de lisibilité et de cohérence de la démarche, à une perte de sens de la RGPP elle-même.

Aux yeux de ses initiateurs, cette méthode conduisant à mettre en œuvre les réformes selon un rythme intensif et des calendriers resserrés, un pilotage centralisé et directif, enfin des circuits de décision très courts, se justifiait au regard d'un souci primordial : obtenir rapidement des résultats. C'est donc à l'aune de ce critère d'efficacité qu'il convient d'évaluer cette réforme.

Dans leur bilan des cinq années de RGPP, les trois inspections livrent en septembre 2012 le résultat suivant : sur les 503 mesures engagées dans le cadre de la RGPP, 311 (soit 63 %) sont toujours en cours, autrement-dit restent inachevées.

Dans un communiqué de presse, le 6 juillet 2012, le Premier ministre a déclaré que « la période de la RGPP était close ». Ce message semble avoir été interprété de différentes façons par les décideurs et acteurs de terrain. Quoiqu'il en soit, aux dires de plusieurs observateurs, le large rejet de la RGPP au sein des administrations de l'Etat risque d'avoir des effets durables. Ce constat oblige aujourd'hui à se soucier particulièrement des conditions de réussite de toute nouvelle démarche de modernisation de l'administration publique d'Etat.

### **1.2.2. Un bilan très mitigé des démarches de simplification en direction des entreprises**

Si la mise en œuvre de la RGPP fait l'objet de nombreuses critiques, les démarches de simplification engagées dans ce même contexte semblent bénéficier d'un relatif crédit.

On peut tout d'abord remarquer que ces démarches étaient déjà largement engagées avant le démarrage de la RGPP, via notamment la dématérialisation des procédures administratives<sup>8</sup>.

Ensuite, les démarches de simplification sont considérées à juste titre comme participant pleinement de l'amélioration du service public rendu aux usagers : particuliers, associations, entreprises, collectivités territoriales... Aussi, aux yeux des agents publics de l'Etat, ces démarches apparaissent plus légitimes et porteuses de sens.

Néanmoins, le bilan évaluatif des démarches de simplification en faveur des entreprises, effectué par la mission parlementaire, conduit à un bilan très réservé.

Tout d'abord, le SGMAP a établi, en mars 2013, un bilan des mesures de simplification en faveur des entreprises, qui s'établit ainsi :

Sur 348 mesures de simplification en direction des entreprises, engagées depuis 2009 :

- 12 mesures ont été bloquées ;
- 90 mesures seraient toujours « en cours » ;
- 145 mesures sur lesquelles il reste difficile de se prononcer, leur suivi ayant été réparti sur plusieurs ministères ;
- 101 mesures seraient réalisées (soit **29 %** des mesures engagées).

<sup>8</sup> Le programme gouvernemental « ADELE » (ADministration ELEctronique) qui prévoit notamment la dématérialisation des procédures, a été engagé en 2004.

Si ce premier bilan conduit déjà à s'interroger sur la fiabilité du système de suivi et de pilotage des mesures de simplification engagées, il confirme par la même occasion un constat évident et aujourd'hui largement partagé : le problème n'est pas aujourd'hui dans l'absence d'idées ou de propositions de simplification ; au contraire, il y a pléthore ! Le problème est bien dans la capacité à mettre en œuvre les mesures et à les mener à leur terme.

La seconde observation porte sur le taux d'application des trois dernières lois de simplification du droit et des démarches administratives.

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

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

Source : CGEFI (06/02/2013)

### 1.2.3. Des facteurs explicatifs de la faible performance des démarches de simplification récentes

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

- **Une discontinuité du pilotage stratégique et politique sur la durée** : sous la précédente législature, trois ministres différents ont été successivement en charge du dossier de simplification en direction des entreprises.
- **Une gouvernance des chantiers de simplification, insuffisamment définie et fluctuante**, n'ayant pas permis d'effectuer des arbitrages au bon niveau et en temps utile (**absence notamment d'un pilotage interministériel**).

- **Des programmes de simplification manquant de cohérence et peu lisibles** dans la mesure où ils correspondaient davantage à des listes de mesures plus ou moins éparses, sans peu de relations entre elles et sans hiérarchisation des priorités.
- **Des faiblesses méthodologiques dans les modes de structuration, de mise en œuvre et de suivi dans la durée des chantiers de simplification** : en particulier, insuffisante maîtrise du mode projet et engagement de certaines mesures sans analyse préalable suffisante de leurs conditions de faisabilité.
- **Des modes de consultation des entreprises trop ponctuels ou évènementiels** et n'ayant pas permis de mettre en place un dispositif de travail collaboratif et pérenne entre les administrations et les chefs d'entreprises, notamment n'ayant pas permis de co-définir les solutions (mesures de simplification) sur la base de diagnostics partagés des situations vécues et des problèmes rencontrés par les entreprises.
- **Une non prise en compte des problématiques et des enjeux spécifiques de la démarche de simplification en direction des entreprises.** Jusqu'en 2012, celle démarche était quasiment dissoute dans la RGPP, aujourd'hui elle reste noyée dans la politique générale de simplification s'adressant à l'ensemble des usagers : particuliers, collectivités territoriales, associations, entreprises...

C'était déjà le constat critique que formulait l'OCDE, en 2010, dans son rapport sur le mieux légiférer en France <sup>9</sup> : « *L'intégration relativement mineure des enjeux économiques est plutôt surprenante dans un contexte de crise et de politique de relance économique (...). La dimension économique et le coût pour l'économie de la réglementation excessive ou d'une « mauvaise » réglementation ne sont pas encore vraiment pris en compte (...). Cela reflète l'absence d'une politique intégrée et la dilution de certaines initiatives dans la RGPP qui est surtout présentée comme une initiative en faveur des usagers et de l'amélioration des services publics, plutôt qu'un soutien à la relance économique(...). De manière plus fondamentale et stratégique, la politique de réduction de la charge administrative n'est pas clairement rattachée aux objectifs de la politique économique. Elle est avant tout insérée dans le programme plus large de modernisation de l'Etat. »*

Aujourd'hui, force est de constater que ce diagnostic reste largement d'actualité.

Au final, après avoir rencontré près de 200 chefs d'entreprise, <sup>10</sup> nous constatons aujourd'hui chez ces derniers un assez grand scepticisme et une **perte de crédibilité des démarches de simplification** les concernant. Les chefs d'entreprises restent, dans le meilleur des cas, attentistes, mais le plus souvent circonspects. Comme le déclarait récemment l'un d'entre eux : « La simplification, plus on en parle et moins on en fait ! »...En fait, les chefs d'entreprises attendent avant tout des preuves concrètes traduisant l'effectivité des changements annoncés dans la vie quotidienne de leur entreprise.

<sup>9</sup> On trouvera en annexe 2 le résumé du rapport de l'OCDE sur le mieux légiférer en France (2010).

<sup>10</sup> Dans le cadre et à la suite des ateliers interentreprises que nous avons animés en avril 2013, en juin 2013 et au cours d'auditions publiques (voir liste en annexe 8).

### 1.3 Une nouvelle priorité affichée aujourd'hui au regard de nouveaux enjeux

Ces dernières années, diverses observations ou études ont alerté sur les impacts négatifs de la complexité administrative sur le dynamisme économique des entreprises.<sup>11</sup> Le problème est d'ailleurs explicitement posé dans l'ensemble des pays développés et notamment en Europe où tous les pays ont engagé, certains depuis plusieurs années, des démarches plus ou moins radicales de réduction de la charge administrative pesant sur les entreprises.

Selon les estimations de la Commission européenne, une réduction de 25 % des charges administratives pesant sur les entreprises permettrait une augmentation du PIB européen de 0,8 % à court terme et de 1,4 % à long terme.

La complexité administrative est par ailleurs un facteur aggravant d'inégalité dans l'accès des entreprises aux services publics. Elle pénalise particulièrement les petites et moyennes entreprises qui, ne disposant pas en interne des compétences appropriées pour gérer cette complexité, sont obligées d'externaliser tout ou partie de leurs démarches administratives auprès de prestataires externes qualifiés (cabinets d'experts comptables notamment), ce qui constitue un coût supplémentaire non négligeable. D'après une enquête BVA, réalisée en 2011 à la demande de la DGME, 47 % des entreprises françaises seraient dans ce cas.

Pénaliser les TPE et PME, c'est pénaliser les entreprises qui, en France, créent les emplois. D'après l'étude KPMG rendue publique en mai 2012, les PME et TPE françaises ont représenté la quasi-totalité des créations nettes d'emplois salariés du secteur privé au cours des dix dernières années.<sup>12</sup>

Dans une période aujourd'hui de quasi récession et d'un niveau très élevé du chômage, la réduction de la charge administrative pesant sur les entreprises est un enjeu de redynamisation de l'économie française. En la matière, la France a pris du retard par rapport à la plupart des pays européens et elle tend à régresser dans les classements internationaux. Par exemple, l'Hexagone régresse, en 2013, de la 32<sup>ème</sup> place à la 34<sup>ème</sup> dans le classement annuel « Doing Business » de la Banque mondiale qui évalue le climat des affaires pour les petites et moyennes entreprises dans 185 pays.<sup>13</sup>

Depuis novembre 2012, la simplification et la stabilisation de l'environnement réglementaire et fiscal des entreprises constituent l'un des huit leviers de compétitivité inscrits dans le Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

Enfin, dans son allocution télévisée du 28 mars 2013, le Président de la République en annonçant un « choc de simplification » et en fixant un objectif de réduction, d'ici 2017, de 50 % de la redondance des informations demandées aux entreprises, a situé la hauteur de l'enjeu et le niveau de l'ambition réformatrice pour les trois années à venir.

---

<sup>11</sup> Voir notamment Clarisse REILLE, « **La complexité : un mal surnois qui ronge notre économie** », Juillet 2008 ; Voir également Guillaume POITRINAL, « **Plus vite ! La France malade de son temps** », Grasset, 2012.

<sup>12</sup> Sur les dix dernières années, les PME et TPE françaises ont créé plus de 600 000 emplois nets, tandis que le nombre de postes dans les grands groupes est resté relativement stable.

<sup>13</sup> L'étude comparative sur les 185 pays porte sur 11 critères : création d'entreprise, obtention des permis de construire, accès à l'électricité, enregistrement de la société, l'accès au crédit, l'environnement pour les investisseurs, les taux d'imposition, les échanges aux frontières, le respect des contrats, défaillances d'entreprise, masse salariale et entrepreneuriat.

Il s'agit désormais, en tirant tous les enseignements des expériences passées et récentes et en s'inspirant des bonnes pratiques observées dans les pays étrangers, de construire une démarche durable de simplification qui puisse porter ses fruits dans les délais impartis.<sup>14</sup>

## 2. LES CONDITIONS DE REUSSITE IDENTIFIEES DANS LES DEMARCHES DE SIMPLIFICATION MISES EN ŒUVRE DANS LES AUTRES PAYS DEVELOPPES

Au regard des outils mis en place ainsi que du bilan concret des actions de simplification, notre pays pourrait utilement s'inspirer des politiques mises en œuvre dans d'autres pays européens particulièrement dynamiques en la matière. Nous avons choisi de concentrer l'analyse sur cinq d'entre eux, identifiés au plan européen comme les plus avancés (Allemagne, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Danemark) sur le volet « simplification de l'environnement réglementaire, administratif et fiscal des entreprises ». <sup>15</sup>

### 2.1 Pilotage, mise en œuvre et suivi des démarches de simplification

- **ALLEMAGNE :**

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

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

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

- **ROYAUME-UNI :**

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

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

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

---

<sup>14</sup> On peut ajouter que la Commission Européenne, le 29 mai 2013, a publié l'avis du Conseil sur le programme de stabilité, concernant le programme national de réforme de la France pour 2013, où il est notamment recommandé que la France s'attache au cours de la période 2013-2014 à « **prendre des mesures pour améliorer l'environnement des entreprises** » et « **à lancer l'initiative annoncée de simplification du cadre réglementaire** ».

<sup>15</sup> Sont également présentées en annexe 3, de manière plus synthétique, les démarches de simplification et de réduction de la charge administrative dans cinq autres pays de l'OCDE.

Un groupe de huit experts, le RPC (Regulatory Policy Committee), organe indépendant parrainé par le BIS, est en charge de fournir au gouvernement un examen de la qualité des analyses d'impact sur les réglementations qu'il propose en se basant sur la sincérité des estimations faites tant en matière de bénéfices attendus que des coûts induits.

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

- **PAYS-BAS :**

**Pilote :** Ministère des Finances et Ministère des Affaires Economiques

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

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

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

- **BELGIQUE :**

**Pilote :** Ministre du budget et de la simplification administrative

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

- **DANEMARK :**

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

**Mise en œuvre :** Le comité de coordination (Coordination Committee) est responsable de la gestion des politiques visant à mieux légiférer. Il exerce des responsabilités importantes telles que l'approbation du programme des lois, l'approbation des projets de loi, l'approbation des plans d'actions pour les programmes de simplification dédiés aux entreprises. Pour mémoire : le Mindlab (organisme de développement relevant du ministère de l'Economie et des Affaires commerciales, du ministère de la Fiscalité et du ministère de l'Emploi) a été très impliqué dans le cadre de la construction du programme de réduction de la charge

administrative pour les entreprises. Sa mission a été d'associer des entreprises dans les projets de développement entrepris par les ministères.

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

## 2.2 Les grands principes d'action qui guident les démarches de simplification

- **ALLEMAGNE** : Le programme de réduction des charges administratives pour les entreprises "Bürokratieabbau" se base sur la **progression de l'administration électronique** au profit des entreprises et des citoyens avec le programme « **e-government 2.0** ». La qualité juridique est soutenue par le développement du **logiciel eNorm** et par des efforts visant à ce que les textes soient rédigés en langage clair. Les parties intéressées (associations d'entreprises, partenaires sociaux et instituts de recherche économique) participent activement pour, d'une part, identifier et mesurer les coûts des obligations d'information et, d'autre part, développer des options de simplification.
- **ROYAUME-UNI** : Le principe de transparence et le lien direct avec les entreprises sont les principales caractéristiques du processus de simplification des charges administratives. Le développement de la relation avec les entreprises nourrit un **climat de confiance qui induit à son tour une réduction des contrôles administratifs**.
- **PAYS BAS** : Une nouvelle stratégie de communication proactive cible les besoins identifiés par les entreprises plutôt que ceux identifiés par les ministères. Cette approche a permis la création de la "Wientjes Commission" dont le rôle est d'être le porte-parole des entreprises, ainsi que la mise en place d'autres mesures prenant en compte les intérêts des entreprises. Un **principe de confiance** est établi avec les entreprises "run friendly" et implique de ne contrôler que ce qui est nécessaire.
- **BELGIQUE** : Les **TIC** constituent un outil essentiel dans le plan d'actions pour la réduction des charges administratives pesant sur les entreprises. Parmi les principales innovations : la « **Banque Carrefour des entreprises** » (application du principe « Dites-le nous une fois »)<sup>16</sup>, la **facture électronique** et le **test Kafka**<sup>17</sup> qui a été qualifié par la Banque Mondiale comme le « *programme de communication sur la diminution des charges le plus novateur* ».
- **DANEMARK** : Pour faire en sorte que la politique de réduction des charges administratives corresponde plus étroitement aux besoins réels des entreprises, il a été décidé de **traiter les sources d'irritation**. Dans le respect du **principe de transparence**, la diffusion du plan de « dé-bureaucratization » de la réglementation des entreprises explique de quelle manière les autorités comptent atteindre l'objectif de réduction de 25 % de la charge administrative.

## 2.3 Dates d'engagement des démarches de simplification et résultats obtenus

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

---

<sup>16</sup> La Banque Carrefour en Belgique a inspiré le projet de « Déclaration Sociale Nominative » en France. Voir une présentation succincte de la Banque Carrefour en annexe 4.

<sup>17</sup> Voir la présentation du test Kafka en annexe 4.

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

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

<b>Pays-Bas :</b>	<b>1994</b>
<b>Belgique :</b>	<b>1999</b>
<b>Royaume-Uni :</b>	<b>2005</b>
<b>Allemagne :</b>	<b>2006</b>
<b>Danemark :</b>	<b>2007</b>

○ **Les résultats obtenus**

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

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

Quelques exemples de simplifications :

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

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

Quelques exemples :

- **Depuis 2005, 304 mesures de simplification ont été réalisées** par les ministères pour réduire les charges administratives pesant sur les entreprises. Ces mesures ont inclus des changements législatifs, la création de sites Web conviviaux ou des réductions des demandes administratives envers les entreprises.
- Pour les aides de faible montant, les petites entreprises n'ont plus à produire de documents administratifs et ce durant cinq années. Cela a permis de réaliser une économie annuelle de 13 millions €, résultat contrôlé et validé par un comité de validation externe.
- Pour 3400 petites entreprises, des contrôles de comptes ont été supprimés, ce qui a permis, pour ces mêmes entreprises, une économie de 15 millions € par an.



Autres exemples sans impact financier direct :

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

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

De 2010 à fin 2012, la charge administrative a été réduite de 11 % (la cible était de 10 %). Cette réduction a permis une économie de près de 850 millions €.

**BELGIQUE : L'objectif fixé de réduction de 25% des charges administratives à fin 2011 a été atteint.** En rapport avec la situation de 2012, un nouvel objectif de réduction de 2,5 milliards € supplémentaires a été fixé et devra être atteint en 2017.

**Quelques exemples de réalisations :**

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

**DANEMARK : L'engagement de réduire les charges administratives de 25 % dans un délai de 9 ans (2001-2010) a été mesuré par la méthode des coûts standards et a été globalement atteint.**

Les autorités ont par la suite mis au point deux nouveaux projets : le **projet de chasse aux charges** ou "*Burden Hunters*" et le projet de **10 processus métiers** "*Ten Business Flow*" afin que la politique de baisse des charges administratives corresponde plus étroitement aux besoins réels des entreprises.

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

## **2.4 Définition des objectifs de simplification et évaluation ex ante**

Le « *Standard Cost Model* » (SCM) est l'outil de mesure de la charge administrative utilisé dans tous les pays étudiés ci-dessous<sup>18</sup>.

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

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

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

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

---

<sup>18</sup> Voir une présentation du Standard Cost Model en annexe 4

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

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

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

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

Le Parlement joue un rôle de plus en plus important dans les études d'impact *ex ante* pour les nouvelles réglementations avec un lien fort avec l'organe institutionnel central de la simplification administrative, le BRE. Plusieurs commissions parlementaires ont été créées et s'intéressent en profondeur à la qualité de la réglementation et des efforts considérables sont faits pour examiner attentivement les actes réglementaires.

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

Enfin, le BRE a publié un guide méthodologique d'analyse *ex-ante*.

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

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

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

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

## 2.5 Objectifs et méthodes d'intervention pour la réduction du stock législatif et réglementaire

**ALLEMAGNE** : Au printemps 2009, le gouvernement fédéral allemand a préparé une Loi de simplification abrogeant quelques 85 lois et ordonnances concernant la politique de l'environnement. Bien que cette diminution ait été partiellement compensée par l'adoption

récente de nouvelles lois, le stock des lois fédérales a été ramené de 2 039 lois et 3 175 ordonnances à 1 728 lois et 2 659 ordonnances. Le nombre de réglementations distinctes en vigueur est tombé de 86 334 à 83 044. Les efforts de simplification ont aussi abouti à l'élimination de quelque 950 termes et concepts juridiques datant de l'époque de l'Allemagne impériale, ainsi que de règlements antérieurs à la Loi fondamentale qui sont obsolètes soit dans leur libellé soit sur le fond.

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

## 2.6 Evaluation ex post des démarches de simplification

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

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

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

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

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

## 2.7 Outils de communication

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

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

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

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

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

- Les nouvelles lois qui vont intervenir dans les 6 mois.
- Les lois qui vont être retirées dans les 6 mois
- La situation de chaque ministère vis-à-vis de ses objectifs de réduction.
- L'évaluation des études d'impact.

Chaque entreprise a la possibilité de questionner le BRE et celui-ci a une obligation de répondre dans les 90 jours.

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

Le Plan néerlandais de communication du RRG explique que : *« la réussite du programme dépendra en partie de la manière dont ses résultats seront communiqués aux milieux d'affaires. Seules les sociétés et entreprises individuelles qui ont conscience d'un changement positif seront en mesure d'adapter leurs procédures métiers en conséquence et de mesurer les différences sur le long terme. La visibilité des changements peut être renforcée par une communication efficace ».*

Le Gouvernement néerlandais tient compte des préoccupations des entreprises en élargissant sa définition des coûts de conformité et en adoptant une nouvelle méthodologie qui prend en compte les facteurs d'irritation, les coûts de conformité plus importants ainsi que la qualité des services.

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

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

Différentes stratégies ont été développées en fonction des différents secteurs des entreprises, le but étant de répondre à la question « qu'est-ce que j'ai à y gagner? » et ceci

en présentant des études de cas. La difficulté est de traduire des résultats généraux portés par le programme en exemples concrets pour l'entrepreneur individuel.

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

- **Un site web central unique** a été créé par le RRG de manière à centraliser toutes les communications pour le monde des affaires. Tous les résultats du programme y sont publiés (y compris, par exemple, les rapports périodiques du RRG au Parlement). Un point de contact a été créé sur le site, où les entreprises peuvent présenter leurs réclamations concernant la réglementation (y compris les facteurs de nuisance). Ces informations sont recueillies par les gestionnaires de comptes de RRG qui transmettent la question au ministère pertinent, lequel doit rendre compte dans les quatre semaines de la suite donnée.  
Conformément au principe de la date générale d'entrée en vigueur, qui requiert la diffusion d'informations claires dans les délais requis, les sites web concernés fournissent en temps voulu aux sociétés et aux institutions des informations concernant les règlements envisagés.
- **Des discussions** sont régulièrement organisées avec des organisations représentatives.
- **Les systèmes d'observation** des coûts de conformité et des perceptions mis en place par le RRG soumettent au programme de nouveaux cas concrets.
- Le ministre et le secrétaire d'État du ministère des Affaires économiques ont tous deux « **adopté** » **des entreprises** afin de tenter de mieux comprendre leurs problèmes quotidiens. Des contacts ont lieu deux fois par an.
- Des **campagnes de diffusion** de messages publicitaires sont organisées sur des stations radio d'information économique. Des publicités sont publiées dans des magazines économiques et des annonces en ligne (bannières) affichées sur d'autres sites web.
- Des **brochures et des fiches d'informations** sur des sujets spécifiques sont produites pour des intermédiaires tels que les comptables.
- Des **lettres d'informations** et des fils d'information sont mis en ligne sur le site web.
- Des « **Navigateurs de la réglementation** » fournissent des informations aux entreprises sur toutes les obligations réglementaires de leur secteur.

**DANEMARK:** Des entretiens avec les entreprises montrent qu'elles soutiennent la politique de réduction des charges mais qu'elles n'ont pas une perception positive de son impact réel sur leur activité. Devant ce problème, le gouvernement a développé de nouvelles initiatives de communication, en particulier avec la publication d'un Plan de « dé-bureaucratization » de la réglementation des entreprises, qui explique comment il entend atteindre sa cible de réduction de 25 % de la charge administrative.

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

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

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

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

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

### **3. LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE DURABLE DE SIMPLIFICATION EN FAVEUR DES ENTREPRISES**

#### **3.1 Cinq principes d'action à adopter**

##### **3.1.1 Rechercher l'efficacité optimale**

- *Viser la maximisation des impacts positifs attendus*

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

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

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

Par conséquent, il convient d'éviter de disperser tous azimuts les efforts de simplification mais, au contraire, de les concentrer sur les « **moments de vie clés** » de l'entreprise où celle-ci est particulièrement confrontée à un niveau élevé de complexité administrative.

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

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

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

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

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

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

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

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

Si ce chantier a si peu avancé au cours des dernières années, c'est notamment en raison d'une insuffisante définition préalable de ses conditions de faisabilité. Par voie de conséquence, celles-ci n'ont jamais pu être portées à la connaissance des décideurs. A notre demande, les nouveaux responsables de ce chantier ont engagé ce travail de définition du projet dont les résultats seront soumis sans tarder aux instances de décision.

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, troisième limite, ces dispositifs de consultation conduisent à recueillir des réponses ou des solutions (propositions de simplification) sans que pour autant les situations ou problèmes concernés aient été clairement identifiés et définis. Le fait qu'une idée de simplification soit exprimée par un chef d'entreprise ne garantit pas nécessairement qu'elle soit légitime (la réglementation a aussi pour vocation de protéger l'intérêt public ou général), ni pertinente (niveau d'adéquation de la réponse proposée au problème à résoudre), ni enfin réalisable (degré de faisabilité).

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

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

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

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

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

Cette distance objective s'ajoute à un autre handicap, plus culturel : la faible acculturation des agents publics aux réalités de la vie économique, ce que le rapport de l'OCDE sur le « Mieux légiférer en France » avait déjà souligné en 2010 : « *La culture administrative reste marquée par le poids prépondérant des formations juridiques et reste, par rapport à d'autres pays, peu empreinte de culture économique* »<sup>19</sup>

Le dispositif de travail collaboratif que nous préconisons réduit cet éloignement, favorise la connaissance mutuelle des acteurs et des situations respectives. Dans cet esprit, les réunions des groupes-projet sont autant d'espaces de rencontres et d'échanges favorables à

---

<sup>19</sup> Voir résumé du rapport OCDE (2010) sur le mieux légiférer en France en annexe 2.



la reconnaissance et la compréhension mutuelles des acteurs. Dans ce sens, ces espaces de dialogue contribuent plus largement à l'amélioration des relations entre les administrations et les usagers.

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

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

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

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

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

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

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

Les changements induits peuvent concerner aussi bien les relations entre les administrations et les usagers, les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations ministérielles, les modes opératoires, les métiers et les pratiques professionnelles des agents. Plus les chantiers de simplification sont complexes et structurants et plus les changements induits seront conséquents. Il en est ainsi, par exemple, du projet prioritaire « Dites-le nous une fois ». La réalisation de ce projet conduira à terme à la situation suivante :

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

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

**La prise en compte de ces changements induits par la réalisation des mesures de simplification requiert une stratégie de conduite du changement au sein de l'administration de l'Etat, stratégie qui devra ainsi accompagner la mise en œuvre du programme pluriannuel de simplification. Dans cet esprit, il conviendra, lors du lancement de tout chantier de simplification, d'en prévoir simultanément le plan d'accompagnement du changement, visant en priorité les agents et services impactés. En l'occurrence, il conviendra d'être particulièrement attentif aux incidences « ressources humaines » du projet de simplification, autrement dit chaque plan d'accompagnement devra comprendre un volet « gestion des ressources humaines »<sup>20</sup>.**

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

#### **3.1.4 Associer et mobiliser le Parlement à la démarche de simplification en faveur des entreprises**

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

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

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

**PAYS-BAS :** Le Parlement joue un rôle particulièrement important dans le déroulement du programme sur le « mieux légiférer ». Ce dernier reçoit régulièrement des rapports

<sup>20</sup> Dans leur rapport, les trois inspections générales soulignent que cet enjeu de la « gestion des ressources humaines » a été largement sous-estimé dans la mise en œuvre de la RGPP, ce qui en expliquerait aussi le relatif échec.

d'avancement sur différentes dimensions du programme d'amélioration de la réglementation qui lui sont fournis par le Cabinet via le groupe chargé de la réforme réglementaire le RRG (Regulatory Reform Group). Il a lui-même été à l'origine d'une réforme de la politique de contrôle et est très fortement impliqué dans la stratégie des programmes de simplification.

**En France**, cette mobilisation du Parlement est désormais envisageable. Lors d'une rencontre<sup>21</sup> dans le cadre de la préparation de ce rapport, le Président de l'Assemblée nationale nous a informés des démarches déjà entreprises par ses services pour élaborer la stratégie du Parlement en matière de « *Mieux légiférer* ». Il a proposé qu'à l'issue de la mission, un groupe de travail réunissant son cabinet, l'administration de l'Assemblée nationale et des parlementaires, élabore d'ici fin 2013 le plan d'action et d'organisation de l'Assemblée nationale en matière de simplification.

Parmi les pistes envisagées peuvent être soulignées :

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

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

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

### **3.1.5 Soumettre la démarche de simplification en direction des entreprises à une évaluation rigoureuse et indépendante**

Le bilan évaluatif de la RGPP effectué par les trois inspections générales a concerné par la même occasion les démarches de simplification mises en œuvre dans ce même cadre. La principale limite méthodologique d'une telle démarche évaluative, au-delà de sa qualité intrinsèque, est de rester interne à l'administration et de trop faiblement prendre en compte les jugements évaluatifs des usagers. Au cours de ce bilan évaluatif interne, la consultation des entreprises s'est ainsi réduite à un entretien avec deux représentants du MEDEF et un entretien avec un représentant de la CGPME.

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

Etant donnés les objectifs, autrement dit les résultats et effets attendus de la démarche de simplification en direction des entreprises, mesurés notamment en gains de productivité pour

<sup>21</sup> Réunion avec le Président de l'Assemblée nationale, le Mardi 18 juin 2013.

celles-ci, l'évaluation des chantiers de simplification doit s'effectuer au plus près du terrain et des acteurs du terrain.<sup>22</sup>

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

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

Lors des entretiens réalisés dans le cadre de la mission parlementaire nous avons pu vérifier la disponibilité de la Cour des comptes pour une telle mission.<sup>23</sup>

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

## 3.2 Installer une nouvelle gouvernance

### 3.2.1 Regrouper les propositions de simplification concernant les entreprises dans un programme unifié et relevant d'un pilotage unique au plus près du Premier ministre

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

**Des formes de consultation des entreprises et de recueil des propositions de simplification, multiples et hétérogènes** : sondages, réunions des représentants des organisations professionnelles, « boîte à idées » mise en ligne, etc. Cette extrême diversité des modes de recueil conduit à un empilement de nombreuses propositions, de nature et de portée très inégales, souvent redondantes, parfois contradictoires. Par exemple, actuellement, les services des administrations centrales sont chargés d'instruire plus de 900

---

<sup>22</sup> Il n'est d'ailleurs pas indifférent de remarquer, à la lecture du rapport d'évaluation interne de la RGPP, remis par les trois inspections générales, qu'il existe des appréciations évaluatives sensiblement différentes entre d'un côté les acteurs administratifs centraux et parisiens et, de l'autre, les préfets et les acteurs administratifs déconcentrés.

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

<sup>23</sup> Réunion avec le Président de la Cour des comptes, le mardi 11 juin 2013.

propositions de simplification recueillies via des procédures très hétérogènes mises en œuvre au cours de six derniers mois.

**Si les démarches de simplification en direction des entreprises soulèvent des problématiques spécifiques, celles-ci ne sont pas jusqu'ici prises en compte.** Les actions de simplification en faveur des entreprises sont ainsi noyées dans la démarche générale de simplification administrative concernant l'ensemble des usagers des services publics, cette démarche générale de simplification n'étant elle-même qu'un champ particulier de la rénovation de l'action publique et, plus particulièrement, de la réforme de l'Etat.

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

**Ces déficits de cohérence et de lisibilité de la démarche de simplification concernant les entreprises en compliquent considérablement le pilotage.** Ainsi, très récemment, les sollicitations des services administratifs pour l'instruction des quelques 900 propositions de simplification déjà évoquées sont venues tantôt du Secrétariat Général du Gouvernement, tantôt du SGMAP, tantôt du Ministère chargé de la réforme de l'Etat, parfois des entreprises et parfois des différentes administrations ....

De même, le pilotage exercé au sein du GICSE, s'il constitue un progrès réel qui doit être souligné par rapport au non-pilotage de ces dernières années, reste non-contraignant vis-à-vis des administrations concernées et n'associe pas réellement les entreprises-usagers et pas davantage les autres grands acteurs publics.

**Il nous paraît donc indispensable :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quel est le cadre le plus approprié à la mise en œuvre de cette démarche partenariale, susceptible de l'incarner tant dans son organisation que dans ses modes de fonctionnement ? L'enseignement principal de l'analyse des expériences étrangères est l'existence, dans chacun de ces pays, d'un **outil spécifique de pilotage** de la mise en œuvre des politiques de simplification en direction des entreprises.

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

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

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

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

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

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

**La forme la plus appropriée est le Groupement d'Intérêt Public (GIP)**, comme en atteste le bilan positif des expériences déjà engagées, notamment le GIP- Modernisation des Déclarations Sociales portant le projet « Déclaration Sociale Nominative ». <sup>24</sup>

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

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

La capacité d'intervention du GIP doit reposer sur une équipe réduite d'une quinzaine de personnes, détachées ou mises à disposition des principaux ministères concernés pour la durée du programme et qui travailleraient en binôme avec un chef de projet clairement identifié dans chacune des administrations. <sup>25</sup>

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

---

<sup>24</sup> Voir la présentation synthétique du GIP-MDS en annexe 5.

<sup>25</sup> Voir les premiers éléments de cadrage du GIP de simplification pour les entreprises en annexe 6.

## 4. CONSTRUIRE UN PROGRAMME TRIENNAL DE SIMPLIFICATION

### 4.1 Un programme de simplification issu de la consultation de 200 chefs d'entreprises

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

Elles se déclinent en deux catégories :

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

Le programme triennal totalisant 171 mesures ou actions de simplification ainsi réparties en 21 chantiers, est présenté de manière détaillée en seconde partie de ce rapport.

#### 11 moments clés à simplifier

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

#### 10 mesures structurantes

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



## 4.2 Un programme planifié sur 3 ans et à traduire en plan d'actions triennal démarrant le 1<sup>er</sup> janvier 2014

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

Ceci conduit par conséquent à établir un programme triennal de simplification. Dans ce sens, les 171 mesures/actions de simplification du programme font l'objet d'une première planification de leur réalisation effective (échéance d'achèvement indiquée entre parenthèses à la suite de chaque mesure).

## 4.3 Une définition homogène des chantiers de simplification

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

INTITULE DU CHANTIER	
○	<b>Situation et problématique actuelle, enjeux pour les entreprises</b>
○	<b>Finalité, objectifs du projet</b>
○	<b>Mesures de simplification proposées :</b>
➤	<b>Mesure/action 1 :</b>
•	Nature de la mesure
•	Conditions de faisabilité
•	Délai de réalisation ou date d'achèvement/livraison
•	Planning de mise en œuvre
•	Résultats attendus et indicateurs de résultats
➤	<b>Mesure/action 2 :</b> (idem précédemment)

### • Rubriques générales :

#### ***Situation et problématique actuelles, enjeux pour les entreprises***

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

### **Finalité, objectifs du projet (chantier de simplification)**

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

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

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

#### **Nature de la mesure ou de l'action**

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

#### **Conditions de faisabilité**

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

#### **Délai de réalisation ou date prévue d'achèvement/livraison**

#### **Planning de mise en œuvre**

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

#### **Résultats attendus (objectifs opérationnels) et indicateurs de résultats**

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

## **4.4 Structurer et mettre en œuvre chaque chantier en mode projet**

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

- de mettre en place le **dispositif de projet** (ou de structurer le système-projet) : chef de projet, équipe-projet, autres acteurs parties prenantes du projet... ;
- de formaliser le **plan d'actions du projet** (qui fait quoi ? quand ? comment ?) et de définir les **modes de fonctionnement et de gestion du dispositif de projet** (organigrammes technique et fonctionnel du projet, diagrammes du projet...) ;

- d'établir les **modes de suivi et de pilotage du projet** (indicateurs de suivi et de pilotage, fiche de suivi ou tableau de bord, rapport d'avancement, système de reporting, circuits et niveaux de validation/décision) ;
- d'établir les **modes d'évaluation du projet** (qui évalue quoi ? quand ? comment ?) ;
- d'établir le **plan de communication du projet** (que communique-t-on ? à qui ? quand ? comment ?).

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

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

## 5. COMMUNIQUER AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION

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

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

### 5.1 Concevoir la communication autour de la simplification

#### 5.1.1 Des outils de communication pour l'instant insuffisants

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

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

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

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

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

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

En 2010, l'OCDE portait déjà un regard critique sur ces déficits de communication : « *Il n'existe pas de communication claire, qui englobe l'ensemble de la gouvernance réglementaire (...). Les diverses réformes sont le sujet de communications internes séparées au sein de l'administration, de manière ad hoc (...). La communication sur les progrès accomplis a besoin d'être renforcée. Il n'y a pas jusqu'à récemment de communication détaillée et régulière sur l'avancement du programme de réduction de la charge administrative si bien que cette politique est restée relativement peu visible à la fois pour les parties prenantes externes et pour le reste des administrations* ». <sup>26</sup>

### 5.1.2. Les conditions de la réussite

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

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

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

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

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

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

## 5.2 Réussir la communication de la simplification

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

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

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

---

<sup>26</sup> Rapport sur le mieux légiférer en France. OCDE, 2010. Voir résumé du rapport en annexe 2.

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

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

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

### ***Principe de la plateforme de positionnement et de discours***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Organisation en réseau - Une stratégie partenariale**

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

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

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

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

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

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

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

### 5.2.3 Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication interne

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

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

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

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

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

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

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

envisagées sont susceptibles de faciliter la vie des entreprises, elles sont aussi susceptibles d'alléger les tâches administratives et d'améliorer le travail des agents.

En bien des endroits, le changement des pratiques ou même des métiers est aussi qualitatif et positif : par exemple, réduction des tâches répétitives d'enregistrement ou de contrôle au profit de fonctions plus qualifiantes ou valorisantes de pédagogie, d'orientation, d'accompagnement, d'assistance ou de conseil. Ce sont, notamment pour les agents du front office en relation fréquente avec les entreprises, des possibilités d'évoluer vers des tâches ou des fonctions plus qualifiées et valorisantes, évolutions qui sont aussi largement attendues par les entreprises (Cf. notamment les résultats du sondage réalisé par BVA en 2011 auprès d'un échantillon représentatif de 1 620 entreprises).

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

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

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

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

#### 5.2.4 Echéances

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



## **ANNEXES**



**LES 280 PROPOSITIONS DU RAPPORT WARSMANN**

## VIE STATUTAIRE DES ENTREPRISES

- n° 1 Permettre aux entreprises de déposer leurs comptes au greffe du tribunal de commerce sous forme dématérialisée et par internet.
- n° 2 Accroître le nombre des entreprises pouvant procéder à la présentation simplifiée des comptes annuels.
- n° 3 Supprimer l'obligation d'établir un document annuel d'information pour les sociétés présentes sur un marché réglementé.
- n° 4 Achever la mise en œuvre du guichet unique des entreprises.
- n° 5 Simplifier les déclarations en ligne de modification et de cessation d'activité.
- n° 6 Reconnaître expressément la possibilité d'apports partiels d'actifs entre sociétés de formes juridiques différentes.
- n° 7 Étendre la possibilité d'attributions gratuites d'actions dans les sociétés non cotées.
- n° 8 Assouplir l'augmentation de capital en numéraire dans les sociétés à responsabilité limitée.
- n° 9 Simplifier les formalités déclaratives de l'entreprise lors de son immatriculation.
- n° 10 Dispenser d'inscription au registre du commerce et des sociétés certains associés des groupements forestiers.
- n° 11 Dispenser les entreprises de l'obligation d'établir un rapport du commissaire aux apports pour certaines catégories d'apports en société.
- n° 12 Étendre la possibilité de désigner un commissaire aux apports à l'unanimité des associés pour les augmentations de capital réalisées par des apports en nature dans l'ensemble des sociétés.
- n° 13 Aligner le régime des sociétés en nom collectif (SNC) et des sociétés en commandite simple (SCS) sur celui des autres sociétés pour ce qui concerne la demande d'immatriculation.
- n° 14 Supprimer le deuxième exemplaire des documents et comptes déposés au registre du commerce et des sociétés.
- n° 15 Permettre aux entrepreneurs individuels immatriculés au registre spécial des entrepreneurs individuels à responsabilité limitée (EIRL) d'effectuer directement leurs démarches déclaratives auprès du greffe du tribunal de commerce.
- n° 16 Actualiser le mécanisme et les plafonds de souscription de parts réservées aux salariés dans les sociétés coopératives ouvrières de production.
- n° 17 Permettre le remboursement du capital dans la limite du quart du montant le plus élevé atteint depuis la constitution de la société coopérative ouvrière de production.
- n° 18 Renvoyer aux statuts le soin de définir les cas de maintien de la qualité d'associé d'une société coopérative de production.
- n° 19 Supprimer l'exigence d'antériorité du contrat de travail consenti à un

- administrateur d'une société coopérative de production.
- n° 20 Accorder au dirigeant de la société coopérative de production toutes les garanties du statut de salarié.
  - n° 21 Fusionner les informations relatives aux filiales et aux participations.
  - n° 22 Permettre aux entreprises de ne fournir qu'une seule fois le tableau des résultats des cinq derniers exercices.
  - n° 23 Supprimer la sanction pénale en cas d'absence de réunion de l'assemblée générale annuelle dans les six mois suivant la clôture de l'exercice.
  - n° 24 Mettre à la disposition des entreprises des statuts-types agréés.
  - n° 25 Permettre aux commissaires aux comptes d'envoyer un certain nombre de documents directement au greffe du tribunal de commerce.
  - n° 26 Clarifier la date à laquelle le congé du bail commercial doit être donné.
  - n° 27-1 Supprimer, pour les entreprises non cotées, l'obligation de déposer le rapport de gestion au greffe du tribunal de commerce.
  - n° 27-2 Alléger pour les sociétés non cotées l'obligation de publication des droits de vote à l'issue de l'assemblée générale.
  - n° 28 Limiter le recours au juge pour l'immatriculation d'une entreprise au vu d'une promesse de cession de droit au bail.
  - n° 29 Limiter le recours au juge pour la régularisation des entreprises radiées d'office du registre du commerce et des sociétés.
  - n° 30 Etendre le champ d'application de la sauvegarde financière accélérée.
  - n° 31 Simplifier et réduire le cout des transferts d'entreprise.
  - n° 32 Simplifier la publication des informations sociales, environnementales et sociétales dans les groupes de sociétés.
  - n° 33 Augmenter la périodicité a cinq ans de la convocation d'une assemblée générale extraordinaire (âge) pour l'augmentation du capital réservée aux salariés d'une société anonyme.
  - n° 34 Sécuriser les augmentations de capital en modifiant le régime des nullités.
  - n° 35 Clarifier l'impossibilité de demander un délai de paiement lors d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire.
  - n° 36 Durée des mandats des administrateurs et des membres des conseils de surveillance des sociétés anonymes.
  - n° 37 Cumul d'un mandat d'administrateur d'une société anonyme avec un contrat de travail au sein de la même société.
  - n° 38 Obligation de reprise par la société absorbante des obligations de la société absorbée.

- n° 39 Dématérialiser le processus de vote en amont des assemblées générales.
- n° 40 Faciliter la mise à jour des données enregistrées au greffe du tribunal du commerce.

## **VIE SOCIALE DES ENTREPRISES**

- n° 1 Réduction du nombre de déclarations sociales périodiques et ponctuelles par la mise en œuvre de la « déclaration sociale nominative ».
- n° 2 Harmoniser la formulation des seuils en droit du travail.
- n° 3 Réduire le nombre de seuils en droit du travail.
- n° 4 Fusionner les cotisations de base et supplémentaire au fonds national d'aide au logement (FNAL).
- n° 5 Harmoniser les seuils d'effectif à prendre en compte pour l'assujettissement à la contribution aux fonds national d'aide au logement (FNAL) supplémentaire (plus de vingt salariés).
- n° 6 Harmoniser les seuils d'effectif à prendre en compte pour les majorations de la réduction FILLON et de la réduction forfaitaire de cotisations patronales due au titre des heures supplémentaires.
- n° 7 Simplifier le calcul du plafond pour les cotisations plafonnées (conserver le principe de la mensualisation du plafond et adopter la règle du plafond journalier dans les autres cas).
- n° 8 S'engager vers la création d'une institution unique de représentation du personnel dans les entreprises de 50 à 249 salariés.
- n° 9 Simplifier la procédure de recouvrement amiable des cotisations sociales en supprimant la délégation de 30 jours attribuée aux URSSAF.
- n° 10 Simplifier l'enregistrement des contrats d'apprentissage.
- n° 11 Réexaminer les dispositifs des deux contrats en alternance : apprentissage (formation initiale) et professionnalisation (formation continue) en supprimant les différences non justifiées.
- n° 12 Dématérialisation des échanges pour faciliter le recrutement de salariés en alternance.
- n° 13 Simplifier le bulletin de paie.
- n° 14 Simplification des conditions pour bénéficier du paiement des jours fériés chômés.
- n° 15 Simplifier le régime du chômage partiel.
- n° 16 Simplifier les documents en matière de santé au travail.
- n° 17 Adopter une définition unique du mot « jour » en droit du travail (en cas de rupture du contrat de travail).
- n° 18 Réformer la législation sur l'inaptitude au travail.

- n° 19 Développer le rescrit social.
- n° 20 Simplifier la définition du plafond de versement dans un plan d'épargne salariale.
- n° 21 Simplifier les conditions d'ouverture des droits a congés payés des salariés.
- n° 22 Réduire le nombre de documents exigibles en droit du travail.
- n° 23 Généraliser la dématérialisation des déclarations uniques d'embauche réalisées par les entreprises.
- n° 24 Temps partiel : permettre sur une courte période d'augmenter le nombre d'heures sans requalifier le contrat de travail.
- n° 25 Dématérialiser les modalités de recrutement d'un apprenti.
- n° 26 Permettre à un apprenti de passer la visite médicale d'aptitude chez son médecin traitant.
- n° 27 Dématérialiser la demande d'homologation de la rupture conventionnelle du contrat de travail.
- n° 28 Alléger pour les TPE la mise à jour du document unique d'évaluation des risques en matière de sécurité et de santé au travail.
- n° 29 Communication a l'employeur des procès-verbaux constatant des infractions aux règles fixées par le code du travail.
- n° 30 Inciter les salariés à demander le renouvellement de leur statut de travailleur handicapé.
- n° 31 Intégrer le travailleur handicapé dans le quota de l'entreprise depuis la date de dépôt de sa demande.
- n° 32 Permettre l'obtention, par l'entreprise, du numéro de sécurité sociale d'un de ses salariés auprès de la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) pour établir la déclaration annuelle de salaires (DADS).

## **OBLIGATIONS COMPTABLES ET FISCALES**

- n° 1 Clarifier l'obligation de certification des comptes des organisations syndicales professionnelles et des associations de salariés ou d'employeurs.
- n° 2 Alléger les modalités déclaratives de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).
- n° 3 Rapprocher les principaux seuils fiscaux et comptables.
- n° 4 Rapprocher les régimes d'exonération des plus-values.
- n° 5 Rapprocher les régimes de report d'imposition des plus-values.
- n° 6 Proposer un imprimé unique pour le report d'imposition sur les plus-values réalisées en cas d'apports de titres par un particulier.
- n° 7 Supprimer l'option pour l'exonération des plus-values réalisées lors de la cession

à titre onéreux de titres d'une société relevant de l'impôt sur le revenu pour cause de départ à la retraite de l'exploitant.

- n° 8 Instaurer un système d'acomptes de la taxe sur la valeur ajoutée, pouvant être mensuels sur option et prenant en compte l'activité réelle de l'entreprise.
- n° 9 Simplifier les formalités consécutives à la vente d'un fonds de commerce.
- n° 10 Pour la vente de fonds de commerce, remplacer la notion de bénéfices commerciaux par celle de résultat d'exploitation afin d'améliorer l'information de l'acquéreur.
- n° 11 Tutoriser l'archivage sous forme électronique de tous les documents, factures et pièces justificatives.
- n° 12 Rendre homogène le régime fiscal des cessions de parts sociales de sociétés à responsabilité limitée (SARL) et celui des cessions d'actions de sociétés anonymes (SA) et de sociétés par actions simplifiées (SAS).
- n° 13 Harmoniser la notion de prépondérance immobilière.
- n° 14 Pré-remplir la déclaration sociale de solidarité des sociétés (C3S).
- n° 15 Proposer une annexe abrégée dans le respect de la 4ème directive pour les personnes morales relevant du régime simplifié d'imposition (RSI) et certaines entreprises individuelles.
- n° 16 Généraliser la plate-forme électronique (coffre-fort électronique) permettant à chaque entreprise de stocker en un seul lieu les documents nécessaires pour répondre à certaines obligations.
- n° 17 Simplifier la détermination et la déclaration de la taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE).
- n° 18 Créer un formulaire de déclaration unique permettant la télé-déclaration de la taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE).
- n° 19 Encourager les entreprises à utiliser les procédures de rescrit fiscal.
- n° 20 Raccourcir les procédures administratives en cas de contrôle fiscal en imposant un délai de réponse à l'administration pour l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME).
- n° 21 Elargir la télé-déclaration et le télépaiement de la taxe sur les véhicules de tourisme des sociétés à toutes les sociétés.
- n° 22 Actualiser par période triennale et rendre plus lisibles les limites de chiffre d'affaires des régimes micro et simplifié d'imposition.
- n° 23 Ajouter sur l'imprimé CA3 (TVA) une ligne pour les opérations relevant du taux réduit de 2,1%.

## **CREATION ET SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES**

- n° 1 Faciliter par un outil informatique l'identification de la catégorie professionnelle dans laquelle s'inscrit la nouvelle entreprise lors de son affiliation à un régime de sécurité sociale.



- n° 2 Dématérialiser les démarches auprès des centres de formalités des entreprises.
- n° 3-1 Faciliter la création de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).
- n° 3-2 Faire évoluer le statut des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).
- n° 3-3 Faire évoluer les règles de fonctionnement des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).
- n° 4 Achever la mise en œuvre du guichet unique des entreprises.
- n° 5 Simplifier le dispositif des centres de formalités des entreprises.
- n° 6 Favoriser l'accès au financement des très petites entreprises par la mise en place d'un dossier standard.
- n° 7 Faciliter l'accès aux données fiscales relatives au crédit d'impôt recherche (CIR) afin de permettre l'évaluation de ce dispositif.
- n° 8 Stabiliser le dispositif du crédit d'impôt recherche (CIR) – suppression de l'agrément.
- n° 9 Stabiliser le dispositif du crédit impôt recherche (CIR) – simplification de la tutelle et désignation d'un référent.

## **SOUTIEN A L'EXPORT**

- n° 1 Renforcer l'attractivité du statut d'opérateur économique agréé (OEA).
- n° 2 Remplacer la notion d'archivage par celle de conservation (article 95 du code des douanes).
- n° 3 Restituer aux propriétaires de bonne foi les moyens de transport saisis lors d'une infraction douanière.
- n° 4 Adapter les contrôles douaniers à la dématérialisation des procédures.
- n° 5 Supprimer le document d'autorisation de circulation des marchandises (passavant) dans le code des douanes.
- n° 6 Simplifier l'information et la gestion des dossiers d'aide à l'export par la création d'un « guichet unique » régional.
- n° 7 Simplifier le cadre réglementaire relatif aux contrôles des marchandises lors de leur dédouanement.
- n° 8 Evoluer vers une simplification de la procédure de déclarations douanières dans les groupes.
- n° 9 Dispenser de déclaration d'échanges de biens les sociétés qui réalisent des introductions et réexpéditions de biens dans le cadre de salons.
- n° 10 Dispenser de déclaration d'échanges de biens les sociétés qui réalisent des introductions et réexpéditions de biens dans le cadre de travaux de réparation.
- n° 11 Mettre en place une procédure simplifiée pour le statut d'exportateur agréé.

## **SIMPLIFICATION DES PROCÉDURES**

- n° 1 Simplifier la procédure de permis d'aménager un lotissement.
- n° 2 Simplifier le régime des installations classées et créer un guichet unique.
- n° 3 Harmoniser les délais de recours pour les installations classées.
- n° 4 Seuil des installations classées // relever les seuils et s'aligner sur les seuils européens ; concentrer les exigences sur les établissements à enjeux forts.
- n° 5 Harmoniser et sécuriser la procédure de signature électronique.
- n° 6 Clarifier la liste des pièces exigibles par les autorités administratives chargées de la police de l'eau pour les dossiers de déclaration ou d'autorisation.
- n° 7 Achever la dématérialisation des procédures utilisant des formulaires élaborés par le centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs (CERFA).
- n° 8 Simplification des procédures nécessaires à l'obtention d'autorisations sanitaires de mise sur le marché pour les produits et procédés innovants de traitement d'eau.
- n° 9 Exempter de contrôles périodiques les installations classées enregistrées dans le système européen d'éco-management et d'audit (EMAS).
- n° 10 Simplifier la procédure encadrant les études d'impact relatives aux projets d'aménagement ou d'équipement.
- n° 11 Simplifier la réglementation applicable à la géothermie de minime importance.
- n° 12 Simplifier les procédures de révision de la liste des projets d'intérêt général dans les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE).
- n° 13 Simplifier les procédures administratives relatives à l'hydro-électricité en régime d'autorisation.
- n° 14 Réduire les délais de procédure pour l'autorisation des installations classées.
- n° 15 Prendre en compte les écrits dans les procédures de conciliation orale et en matière civile, commerciale et sociale.
- n° 16 Simplifier le régime du cautionnement.
- n° 17 Permettre le téléchargement et l'impression gratuits des normes obligatoires éditées par l'association française de normalisation (AFNOR).
- n° 18 Permettre de reconduire une fois l'autorisation temporaire des installations « pilote ».
- n° 19 Simplifier les nouvelles obligations fiscales qui s'imposent aux entreprises en matière de taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM).

## **MARCHES PUBLICS**

- n° 1 Le même « acheteur public » ne doit pas redemander aux entreprises les

informations légales déjà produites lors d'une précédente mise en concurrence au cours de la même année.

- n° 2 Remonter le seuil de dispense d'obligation de publicité et de mise en concurrence de 4 000 à 15 000 euros.
- n° 3 Désignation d'un interlocuteur unique pour les titulaires d'un marché public ou réglementé.
- n° 4 Créer un portail d'annonces légales pour les marchés publics.
- n° 5 Limitation du nombre des documents à présenter pour les marchés non formalisés.
- n° 6 Représentation des PME au conseil d'administration du service des achats de l'Etat (SAE).
- n° 7 Allongement de la périodicité de validité des attestations de la « situation fiscale et sociale » pour les contrats de la commande publique.
- n° 8 Suppression de l'obligation de proposer des variantes en même temps que l'offre de base.
- n° 9 Durée de validité des K bis pour les candidats et titulaires de contrats de la commande publique.

#### **LUTTE CONTRE LA FRAUDE**

- n° 1 Créer un fichier unique des interdits de gérer.
- n° 2 Clarifier les règles et le contrôle de l'accès au registre national des quotas d'émission de gaz à effet de serre.
- n° 3 S'aligner sur les exigences communautaires pour l'application, aux entreprises d'assurances de dommages, du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.
- n° 4 Alléger les contrôles des paiements de petits montants.

#### **SECTEUR AGRICOLE**

- n° 1 Réduire la durée de la procédure de contrôle PAC (politique agricole commune).
- n° 2 Améliorer la procédure d'indemnisation des dégâts causés par le grand gibier.
- n° 3 Etudier les conditions d'une fusion des régimes de rattachement des recettes accessoires – fusion des seuils.
- n° 4 Etudier les conditions d'une fusion des régimes de rattachement des recettes accessoires – simplification de l'examen du franchissement des seuils.
- n° 5 Simplifier le dispositif de remboursement partiel de taxe intérieure sur la consommation (TIC) et de la taxe intérieure sur la consommation de gaz naturel (TICGN).
- n° 6 Relever les seuils et modifier la période de référence de la déclaration des commissions, honoraires et autres rémunérations.

- n° 7 Clarifier la situation des auto-entrepreneurs exerçant par ailleurs une activité agricole non salariée afin de les exclure expressément du mécanisme de rattachement à un seul régime.
- n° 8 Relever le seuil rendant nécessaire la réalisation d'une étude d'impact en cas de projet de défrichement.
- n° 9 Etendre les télé-procédures à la déclaration de revenu global.
- n° 10 Simplifier les modalités d'option au régime de la tva bailleur de biens ruraux.
- n° 11 Aligner l'effort de construction des employeurs agricoles sur le régime général.
- n° 12 Aménager les conditions de saisine de la commission de levée de présomption de salariat dans les entreprises forestières.
- n° 13 Assouplir le régime d'agrément des GAEC.
- n° 14 Etendre le champ de compétence de la commission des chefs des services financiers (CCSF) au règlement amiable agricole.
- n° 15 Simplifier la réglementation et les normes applicables au transport des équidés.
- n°16 Adapter le droit applicable sur les sites NATURA 2000.
- n°17 Améliorer les procédures liées aux installations classées.
- n°18 Rehausser les seuils « installations classées » des élevages de volailles.
- n° 19 Rehausser les seuils « installations classées » des élevages de veaux de boucherie et de bovins d'engraissement.
- n° 20 Simplifier le régime « déclaration des élevages de veaux de boucherie et bovins d'engraissement » et « des élevages de volailles et de gibiers à plumes ».
- n° 21 Simplifier la réglementation des installations classées des élevages de vaches laitières.
- n° 22 Permettre la commercialisation directe des céréales entre producteurs et utilisateurs.
- n° 23 Améliorer la procédure de télé-déclaration PAC.
- n° 24 Simplifier la réglementation pour la production fermière.
- n° 25 Passer du régime de l'autorisation au régime de la déclaration pour certaines activités de transformation des sous-produits animaux.
- n° 26 Etudier la simplification du titre d'emploi simplifié agricole (TESA).
- n° 27 Faire bénéficier les stockages de bois et les unités de transformation de bois de la procédure de déclaration à la place de la procédure d'autorisation.
- n° 28 Généraliser l'usage du numéro unique SIRENE (système informatique pour le répertoire des entreprises et de leurs établissements) à toutes les exploitations agricoles.

- n° 29 Permettre aux « assureurs récolte » l'envoi de pièces dématérialisées (télé-déclaration des aides PAC).
- n° 30 Supprimer l'obligation de transmission du justificatif fiscal par la mise en place d'une procédure de transmission de données fiscales entre administrations.
- n° 31 Expérimenter le « zéro papier » pour les demandes d'aides PAC surfaces.
- n° 32 Dans le cadre du dispositif d'indemnisation des calamites agricoles, étendre le périmètre de l'outil de télé déclaration téléCALAM aux pertes de fonds.
- n°33 Dématérialiser les certificats d'importation, d'exonération et d'aides dans le cadre des aides POSEI (programme d'options spécifiques à l'éloignement et à l'insularité) applicable aux DOM.
- n° 34 Alléger et dématérialiser la composition du dossier d'agrément sanitaire des entreprises agroalimentaires.
- n° 35 Mettre en place des dossiers types d'agrément sanitaire pour les entreprises agro-alimentaires.
- n° 36 Porter à dix ans la durée de renouvellement d'agrément des groupements pour la distribution de certains médicaments vétérinaires.
- n° 37 Confirmer le droit des producteurs de vendre sur les marchés de bestiaux ou dans les centres de rassemblement.
- n°38 Supprimer la déclaration annuelle des salaires pour les employeurs agricoles.
- n° 39 Faciliter la libre circulation des produits phytosanitaires et des médicaments vétérinaires au sein de l'union européenne.
- n° 40 Elargir le bénéfice des aides « mesures agro-environnementales » (MAE) au plus grand nombre de producteurs individuels.
- n° 41 Supprimer la demande annuelle de dérogation à l'agrément des établissements mettant sur le marché des produits d'origine animale ou des denrées contenant des produits d'origine animale.
- n° 42 Permettre le financement des droits à retraite complémentaire des salariés agricoles au titre des congés pour événements familiaux.
- n° 43 Etendre au secteur agricole le régime de l'attestation de régularité du paiement des cotisations sociales dans les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant.
- n° 44 Etendre les dispositifs d'intéressement aux collaborateurs d'exploitations ou d'entreprises agricoles.
- n° 45 Clarifier les modalités de recouvrement des contributions CSG et CRDS dues par les cotisants solidaires.

## **TRAVAILLEURS INDEPENDANTS**

- n° 1 Permettre le maintien de l'ouverture des droits à prestations maladie en nature dans le régime antérieur et assouplir les conséquences du changement d'activité principale.

- n° 2 Assurer une meilleure coordination entre l'assiette des revenus servant au calcul des cotisations et contributions sociales et l'assiette fiscale.
- n° 3 Unifier les indices de référence pour le calcul des cotisations sociales minimales et de début d'activité.
- n° 4 Réduire le décalage entre le moment de perception des revenus et celui du paiement des cotisations sociales correspondantes.
- n° 5 Simplifier la procédure de restitution de la carte de commerçant ambulant.
- n° 6 Permettre de choisir la périodicité de ses prélèvements sociaux -changement du rythme de paiement des cotisations sociales en cours d'année.
- n° 7 Mettre en place un dispositif attractif de rachat de trimestres pour les travailleurs indépendants et gérants majoritaires ayant exercé leur activité professionnelle de manière exclusive et continue, lorsque le revenu de cette activité est inférieur à 800 fois le taux horaire du SMIC.
- n° 8 Amplifier les actions permettant l'élaboration d'une doctrine partagée sur les questions d'affiliation à un régime de protection sociale.
- n° 9 Transposer le dispositif du salaire différé du domaine agricole aux secteurs de l'artisanat et du commerce.

#### **ASSOUPLISSEMENT DU REGIME DES PROFESSIONS REGLEMENTEES**

- n° 1 Uniformiser le régime des ventes par adjudication au regard du droit de préemption rural et urbain.
- n° 2 Etendre les conditions d'aptitude professionnelle posées par la loi dite « HOGUET » au conjoint d'un agent immobilier ou à son partenaire lié par un pacte civil de solidarité qui a la qualité de collaborateur ou d'associé.
- n° 3 Etendre aux négociateurs immobiliers ayant la qualité d'agent commercial les conditions d'aptitude professionnelles posées par la loi dite « HOGUET ».
- n° 4 Clarifier la durée des attestations des établissements secondaires des agents immobiliers.
- n° 5 Créer le statut de géomètre-expert salarié.
- n° 6 Simplifier le statut des contrôleurs du haut conseil du commissariat aux comptes.

#### **SECTEUR DES TRANSPORTS**

- n° 1 Supprimer la déclaration papier annuelle CERFA n° 11 415 « capacité financière des entreprises de transports routiers » et la transmission papier des liasses fiscales aux services du ministère chargé des transports.
- n° 2 Développer la collecte de données par internet auprès des entreprises de transport routier.
- n° 3 Renouvellement des cartes grises des autobus urbains.
- n° 4 Etendre aux entreprises agréées la gestion et la délivrance des documents relatifs

au transport routier international de voyageurs.

- n° 5 Supprimer le conseil supérieur de l'infrastructure et de la navigation aérienne et la commission centrale des servitudes aéronautiques.
- n° 6 Instaurer un guichet unique en matière de taxes aériennes.
- n° 7 Remettre en cause l'obligation du « 44 tonnes-6 essieux » pour les transports.
- n° 8 Simplifier les formalités d'autorisation du transport de bois rond et des convois de transport exceptionnel.
- n° 9 Simplifier les formalités d'autorisation d'évacuation des gravats et déchets de chantier.
- n° 10 Harmoniser les seuils d'effectif à prendre en compte pour l'assujettissement au versement transport et l'application du dispositif d'assujettissement progressif.
- n° 11 Adopter un document multimodal comme nouveau permis de conduire européen.
- n° 12 Réduire les renseignements à fournir par les entreprises de transports routiers soumises au régime de l'affectation collective de défense.
- n° 13 Clarifier l'utilisation de chrono-tachygraphe dans les véhicules utilitaires légers (VUL).
- n° 14 Harmoniser les dérogations concernant l'utilisation des chrono-tachygraphes.

## **SECTEUR DU TOURISME**

- n° 1 Amélioration des conditions de classement des hébergements touristiques.
- n° 2 Adapter les normes de sécurité incendie à la petite hôtellerie.
- n° 3 Passage du mandat de la commission des aides de l'agence nationale pour les chèques vacances de 1 à 3 ans.
- n° 4 Simplification du niveau de certification des organismes chargés de la visite préalable au classement des meubles.

## **SECTEUR DES MEDIAS**

- n° 1 Fusionner deux des trois taxes sur la publicité diffusée par les chaînes de télévision.
- n° 2 Faciliter le développement des kiosques à presse en allégeant les prélèvements fiscaux.
- n° 3 Faciliter le mandatement syndical des salariés dans les entreprises de presse de moins de 11 salariés pour la négociation d'accords d'entreprise sur les droits d'auteur des journalistes.
- n° 4 Simplifier les conditions de déclaration de titres de publications de presse auprès du parquet.
- n° 5 Simplifier les régimes de dépôt en matière de publications de presse en instaurant un dépôt unique.

- n° 6 Simplifier les demandes d'agrément provisoires et définitifs des productions éligibles au crédit d'impôt pour dépenses dans la production d'œuvres phonographiques.
- n° 7 Simplifier le régime de publication des annonces judiciaires et légales.
- n° 8 Moderniser et simplifier le régime des agences de presse.

## **SECTEUR DU LOGEMENT, DE LA CONSTRUCTION ET DE L'AMENAGEMENT**

- n° 1 Faciliter et sécuriser les emprunts contractés par les syndicats de copropriétaires.
- n° 2 Intégrer dans le code de la construction et de l'habitation l'ensemble des normes législatives et réglementaires qui s'appliquent au bâtiment et à la construction.
- n° 3 Mettre en cohérence les différentes réglementations applicables aux bâtiments.
- n° 4 Réviser les diverses durées d'agrément d'organismes de contrôle agréés ou habilités par l'Etat.
- n° 5 Unifier la notion de logement « neuf ».
- n° 6 Dématérialiser les procédures de notification des actes en droit de la copropriété.
- n° 7 Transformer l'avis simple de l'architecte des bâtiments de France concernant les sites inscrits, et certains sites classés, en consultation facultative à la demande des autorités décentralisées compétentes.
- n° 8 Supprimer le régime particulier des travaux sur les immeubles adossés à un immeuble classé monument historique.
- n° 9 Faire coïncider le paiement de la redevance d'archéologie préventive demandée à l'aménageur avec la réalisation du diagnostic.
- n° 10 Simplifier la délivrance de la déclaration d'achèvement de travaux et des attestations associées.
- n° 11 Adapter la structure du « groupement momentané d'entreprises » pour favoriser en matière d'architecture, le développement des pratiques de mission complète.
- n° 12 Modifier la procédure d'instruction des autorisations au titre de la loi sur l'eau afin de garantir les délais d'instruction.
- n° 13 Fixer un délai pour la signature définitive de la convention de diagnostic archéologique.
- n° 14 Permettre la délivrance des permis de construire en matière de lotissement dès l'obtention du permis d'aménager et de la mise en place d'une garantie bancaire d'achèvement.
- n° 15 Reprise du personnel des offices publics de l'habitat (OPH) en cas de cession des logements de l'office HLM à une société d'économie mixte (SEM).



- n° 16 Prévoir, dans les plans locaux d'urbanisme, la possibilité de fixer des règles de constructibilité différentes pour les établissements de spectacle cinématographique.
- n° 17 Assurer la publication de la teneur des diagnostics archéologiques établis par l'institut national de recherche archéologique.

### **AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, URBAIN ET RURAL**

- n° 1 Mieux définir les procédures d'élaboration et de révision des plans de prévention des risques naturels (PPRN), en introduisant en particulier une révision simplifiée.
- n° 2 Rendre cohérentes les durées d'exploitation de carrière et d'autorisation de défrichement en adoptant une durée identique.
- n° 3 Simplifier le régime de création-réalisation des zones d'aménagement concerté en rendant plus opérationnelle la procédure.
- n° 4 Simplifier la procédure des dossiers en site classe en déconcentrant certaines décisions au Préfet et en réduisant les délais d'instruction des demandes de permis.
- n° 5 Simplification de l'application du droit des sols : sécuriser les opérations de promotion immobilière comprenant des établissements recevant du public (ERP) dont le destinataire n'est pas connu au moment de la demande de permis de construire.
- n° 6 Simplification de l'application du droit des sols : réduire les délais d'instruction des permis de construire en périmètre d'un monument historique (MH) ou d'un plan de sauvegarde et de mise en valeur (PSMV).
- n° 7 Simplification de l'application du droit des sols : mettre en cohérence le délai dont dispose l'architecte des bâtiments de France pour rendre son avis avec le délai d'instruction en matière de déclarations préalables.
- n° 8 Simplification de l'application du droit des sols : remédier à l'insécurité juridique des participations financières dans le cadre de la procédure de « projet urbain partenarial ».
- n° 9 Faciliter les petits aménagements en relevant le seuil de 20 m<sup>2</sup> de la surface hors oeuvre brute (SHOB).
- n° 10 Designier un maître d'ouvrage responsable par masse d'eau de la protection de la ressource en eau.

### **SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL**

- n° 1 Supprimer le délai de détention de dix ans préalablement à la vente de logements-foyers entre opérateurs de logement social.
- n° 2 Faciliter et sécuriser la vente de logement HLM.
- n° 3 Étendre la priorité d'acquisition des logements sociaux vacants proposés par les organismes d'HLM aux gardiens d'immeubles qu'ils emploient.

## MESURES PONCTUELLES

- n° 1 Supprimer la mission interministérielle d'enquête sur les marchés publics et les conventions de délégation de service public (MIEM).
- n° 2 Permettre la fusion de chambres de métiers et de l'artisanat départementales en chambre de région au-delà du 1er janvier.
- n° 3 Suppression de la déclaration du signe « e » aux directions régionales des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) par les entreprises.
- n° 4 Simplifier les procédures d'autorisations administratives relatives à la thérapie cellulaire.
- n° 5 Simplifier la procédure d'autorisation des établissements médico-sociaux d'addictologie.
- n° 6 Dématérialiser les procédures de demande, d'instruction et de délivrance des permis et certificats requis au titre du règlement (CE) n° 338/97 du conseil relatif au commerce des espèces sauvages vers l'union européenne (UE), en provenance de l'UE et à l'intérieur de l'UE.
- n° 7 Définir un tronc commun pour l'agrément des associations.
- n° 8 Simplifier la reprise de holding en assouplissant la condition de détention de deux ans pour bénéficier de l'exonération.
- n° 9 Clarifier les règles de passation des contrats d'occupation du domaine public.

**Rapport OCDE**  
**MIEUX LEGIFERER EN FRANCE (2010)**  
**(Résumé)**

## Contexte économique et moteurs de la gouvernance

La France est un acteur majeur de l'économie mondiale. Elle fait face à des défis importants, dont une perte de compétitivité de ses entreprises sur les marchés mondiaux.

Elle dispose néanmoins d'avantages considérables pour relever ces défis. La mise en œuvre de certaines réformes structurelles nécessaires repose en partie sur le renforcement d'une politique de gouvernance réglementaire qui est en cours.

Les politiques françaises du mieux légiférer de ces dernières années ont traduit une volonté politique, plus affirmée depuis 2004, d'engager des réformes pour renforcer la qualité de la réglementation. Elles ont été rendues possibles par une meilleure appréciation des enjeux de la gestion réglementaire à l'intérieur de l'administration. Plusieurs rapports publics sur la qualité du droit ont alimenté les débats et contribué à promouvoir des principes de qualité réglementaire. La perception de ce que certains ont appelé un « mal français » (en fait un mal que l'on retrouve également dans certains autres pays), c'est-à-dire une inflation normative que l'on doit maîtriser, a conduit à une réflexion de ce qui doit changer pour faire émerger une meilleure gestion législative et réglementaire.

La politique française de gouvernance réglementaire est également fortement liée aux réformes entreprises pour moderniser l'État, dans le contexte d'un enracinement de la réglementation comme instrument prépondérant d'intervention de l'État. Les différentes initiatives actuelles, par exemple en matière d'études d'impact ou de réduction des charges administratives, s'inscrivent dans le cadre plus large de la révision générale des politiques publiques (RGPP), lancée en juin 2007 au lendemain de l'élection présidentielle. La RGPP vise à produire des gains budgétaires et améliorer l'efficacité des politiques publiques, y compris en renforçant la qualité des services rendus aux citoyens et entreprises.

***Les questions économiques et la pertinence de la gouvernance réglementaire pour relever les défis économiques ne sont pas absentes des politiques de gouvernance réglementaire, mais sont nettement moins visibles que dans certains autres pays européens où elles ont constitué le moteur principal des réformes. L'une des actions gouvernementales est la réduction de la charge administrative pesant sur les entreprises. Si l'objectif de ce programme est bien de promouvoir la compétitivité des entreprises françaises, il ne constitue pas le « cœur » des politiques de gouvernance réglementaire. L'intégration relativement mineure des enjeux économiques est plutôt surprenante dans un contexte de crise et de politique de relance économique. En l'absence d'un lien clair avec les enjeux économiques, le dossier de la gouvernance réglementaire se trouve relativement peu porté en dehors d'un champ circonscrit d'institutions administratives et politiques.***

## Cadre de la gouvernance publique

La gouvernance publique en France est structurée autour des caractéristiques suivantes : un pouvoir exécutif partagé entre le Président de la République et le Premier ministre ; le maintien d'un gouvernement central fort (même si la France a engagé un processus de décentralisation au cours des trois dernières décennies) ; une administration professionnalisée par un système de concours et caractérisée par le rôle des « grands corps de l'État » ; et un poids relativement élevé du secteur public.

Différentes réformes d'envergure engagées depuis 2007 apportent, ou vont apporter, des modifications au cadre institutionnel de la politique de gouvernance réglementaire.

- ✓ La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 a donné de nouveaux outils au Parlement.

- ✓ Les nouvelles dispositions ont des limites importantes, à commencer par la volonté des parlementaires de se saisir de ces nouveaux moyens. Elles sont aussi conditionnées par l'existence du fait majoritaire.
- ✓ La réforme territoriale a été lancée à la suite du débat initié par le rapport de la Commission Attali (2008) prônant entre autres l'élimination d'un des niveaux d'administration (le département).
- ✓ La réforme de la fonction publique a pour objet la réduction du nombre de fonctionnaires et une refonte des règles régissant la fonction publique afin d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins et les emplois.

## Évolution de la politique de la gouvernance réglementaire en France et principales conclusions de cet examen

### Stratégie et politiques de la gouvernance réglementaire

Depuis l'examen de l'OCDE sur la réforme de la réglementation en France publié en 2004, la France a engagé un ensemble de mesures ambitieuses pour promouvoir la qualité de la réglementation ; ces mesures constituent un changement qualitatif majeur.

On peut distinguer trois grands volets d'action. Deux sont en amont : il s'agit tout d'abord d'améliorer le processus d'élaboration des normes en renforçant le dispositif d'études d'impact *ex ante* ; il s'agit ensuite de rénover les processus de consultation publique. Le troisième volet d'action se situe en aval de la production normative. Le gouvernement français a mené une politique de simplification qui a conjugué simplification juridique et réduction des charges administratives. Des efforts particuliers ont aussi été développés pour réduire le déficit de transposition des textes communautaires et accélérer la mise en application des textes de lois, deux points de difficulté que le rapport de l'OCDE de 2004 avait soulignés.

Les actions en amont et en aval tendent à se rejoindre. Une réflexion s'engage sur le moyen de combiner les études d'impact *ex ante* et les actions de simplification *ex post*. Il n'y a pas encore de stratégie intégrée sur le terrain, mais on est en train d'assister à une maturation de principes pour cadrer les évolutions futures.

La définition et le champ de la politique de gouvernance réglementaire française n'ont pas toujours le sens large contenu dans l'expression « Better Regulation », qui va au-delà de la simplification et la clarté des lois. Il n'existe pas en France de stratégie de gouvernance réglementaire proprement dite, mais un ensemble de mesures pour améliorer la qualité réglementaire, essentiellement propulsé par la perception d'un « mal français », c'est-à-dire une surproduction de normes que l'on doit maîtriser. La dimension économique et le coût pour l'économie de la réglementation excessive ou d'une « mauvaise » réglementation ne sont pas encore vraiment pris en compte.

***La poursuite des avancées en matière de gouvernance réglementaire dépendent du maintien d'une forte volonté politique. Les progrès réalisés depuis 2004, par exemple sur le dossier des études d'impact, de la simplification administrative et de la transposition des textes communautaires, se sont appuyés sur une forte volonté politique à la fois du gouvernement et du Parlement. Il convient de souligner qu'il s'agit en large partie de chantiers à poursuivre (les réformes sont « au milieu du gué »). Il faut mettre les processus et outils en place et en pratique, ce qui implique un travail de longue haleine. La gouvernance réglementaire est une politique de long terme, à faible gain politique immédiat, soumise aux pressions du court terme.***

***Il n'existe pas de communication claire, qui englobe l'ensemble de la gouvernance réglementaire. Cela reflète l'absence d'une politique intégrée et la dilution de certaines initiatives dans la RGPP, qui est surtout présentée comme une initiative en faveur des usagers et de l'amélioration des services publics, plutôt qu'un soutien à la relance économique. Les diverses réformes sont le sujet de communications internes séparées au sein de l'administration, de manière ad hoc (comme par exemple de manière récente – février 2010 – sur l'avancée du plan de simplification). Cela ne donne pas une visibilité très nette à ces réformes, ni à l'intérieur de l'administration, ni à l'extérieur (pour les parties prenantes).***

La France se distingue (de manière positive) par les très nombreux rapports sur la qualité réglementaire. On peut ainsi citer les rapports du Conseil d'État et les rapports de commissions *ad hoc* qui font le point dans certains domaines, comme le rapport *Balladur* sur les collectivités locales et le rapport *Warsmann* sur la qualité réglementaire. Ces évaluations, bien qu'elles ne soient pas périodiques, ont abouti à des changements importants, ce qui renforce l'idée qu'elles devraient être plus systématiques.

***La France dispose de plusieurs acteurs qui pourraient assurer des évaluations dans le temps. La Cour des comptes, indépendante de l'exécutif, ne s'est pas encore engagée dans des études sur la gouvernance réglementaire, mais pourrait être très utile pour des évaluations générales. Les programmes de réduction des charges administratives et le dispositif des études d'impact pourraient en être des exemples, comme on le voit dans d'autres pays. Cette évolution peut s'inscrire dans le développement d'une politique de l'évaluation des politiques publiques telle qu'elle est amorcée par la révision constitutionnelle. Le Conseil d'État reste un acteur d'envergure, d'autant plus que la création récente d'une nouvelle section (la section de l'administration) lui permet d'approfondir une vision transversale des enjeux globaux de la réforme de l'État.***

### **Capacités institutionnelles pour la gouvernance réglementaire**

De réels progrès sont à souligner, sur la base de structures bien ancrées dans le paysage institutionnel français. La gouvernance réglementaire en France s'appuie sur plusieurs acteurs clés ; en premier lieu le Conseil d'État, les services du Premier ministre et la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME) au ministère du Budget. Le choix a été fait de développer le réseau autour d'unités spécialisées : le service de la législation et de la qualité du droit au Secrétariat général du gouvernement (SGG), le secrétariat général aux affaires européennes (SGAE) du côté des services du Premier ministre, et la DGME du côté du ministère du budget. Le SGG s'occupe surtout du flux (production normative), le SGAE intervenant aussi pour ce qui concerne la transposition des textes communautaires, tandis que la DGME s'occupe de la gestion du stock (simplification administrative). Le Conseil d'État reste un élément clé tant en amont (par sa fonction consultative auprès du gouvernement et son contrôle de la qualité juridique des textes) qu'en aval (en tant que juge administratif de dernier ressort).

### **Sur qui s'appuyer au sein du gouvernement pour assurer la pérennité des réformes ?**

Le SGG apparaît le mieux placé pour porter des questions transversales. Il s'impose progressivement comme un partenaire des ministères lors du processus d'élaboration des lois. Il ne dispose pas d'un pouvoir contraignant direct, mais sa proximité avec le chef de gouvernement peut lui donner un pouvoir fort de persuasion. Cependant, comme la plupart d'unités homologues dans d'autres pays, en tant que service du Premier ministre il est plus amené à jouer un rôle de coordination que de moteur puissant d'un réseau de la gouvernance réglementaire. En plus, il ne dispose que de peu de ressources (par rapport aux ministères). Le choix du gouvernement français a été d'asseoir la politique de qualité

réglementaire sur un réseau de correspondants à travers les ministères plutôt que d'établir une instance unique de gestion de la réglementation, qui s'accorderait difficilement avec les structures institutionnelles et la culture administrative. Il reste toutefois à asseoir ce réseau sur une volonté politique forte et claire, associée à un centre de gravité clairement reconnu, sans lesquels le réseau risque peu à peu de s'éteindre.

Les avancées réalisées au cours des dernières années résultent de la mise en place d'instruments de suivi et de discipline (y compris de sanction) et du développement d'outils méthodologiques et de soutien. La culture administrative se transforme progressivement avec par exemple le développement de tableaux de bord, la réalisation d'études d'impact, la création de réseaux de correspondants sur les chantiers de simplification administrative et de qualité du droit, le développement de nouvelles formes de consultation. ***On peut avancer avec précaution que la culture commence à changer. Deux points méritent attention. D'une part, la culture administrative reste marquée par le poids prépondérant des formations juridiques et reste, par rapport à d'autres pays, peu empreinte de culture économique.***

***D'autre part, le développement de la qualité réglementaire nécessite une attention particulière à la formation des fonctionnaires, y compris la formation continue. L'acculturation doit se poursuivre pour que les processus et outils mis en place fonctionnent effectivement.***

## **Transparence à travers la consultation publique et la communication**

Depuis l'examen de l'OCDE de 2004, l'approche française de la consultation publique a connu des évolutions importantes, qui éloignent la France d'un modèle largement fondé sur le corporatisme tout en laissant une large place à la tradition.

La voie choisie pour rénover cette approche n'a pas été de supprimer complètement les formes institutionnalisées traditionnelles (commissions consultatives) et d'adopter le « tout Internet », mais d'encadrer plus strictement les commissions consultatives, de diversifier les formes de consultation et de mieux associer les parties prenantes en amont de l'élaboration des politiques publiques. Ces directions traduisent la reconnaissance du besoin de réformer la consultation publique pour la rendre plus performante et d'adapter les modes de consultations aux évolutions de la société, tout en tenant compte de l'héritage institutionnel et d'une certaine circonspection parmi de nombreuses administrations quant à l'efficacité des consultations ouvertes sur Internet.

Des avancées significatives ont été enregistrées au cours des dernières années pour rénover la consultation publique. Premièrement, des règles de création et de fonctionnement ont été définies pour l'ensemble des commissions consultatives et près de 40 % de ces commissions consultatives ont été supprimées en juin 2009, au terme d'un processus d'examen et de « clause-couperet ». Cette rationalisation des commissions consultatives n'aura d'effets à long terme que si elle s'accompagne d'un suivi régulier des règles de création et fonctionnement de ces commissions. Deuxièmement, les ministères ont développé de nouveaux modes de consultation pour mieux associer les parties prenantes à l'élaboration des politiques publiques en amont du processus (« Grenelle », forums Internet sur les réformes ou grands projets en cours d'étude, mise en place d'un « Conseil des entrepreneurs »). Troisièmement, avec la loi de modernisation du dialogue social de janvier 2007, la rénovation de la consultation publique a aussi concerné les processus de consultation et négociation qui associent le gouvernement et les « partenaires sociaux » (syndicats et représentants d'entreprise).

**Le travail engagé doit s'inscrire dans une politique plus large et ambitieuse de rénovation de la consultation publique.** Ce besoin est reconnu par l'administration qui souhaite définir des lignes directrices plus claires, mais ne s'est pas (encore) traduit par une

réflexion d'ensemble. La réforme des commissions consultatives, si elle peut réduire les lourdeurs du système, doit s'intégrer dans une vision plus stratégique de ce que l'on attend de la consultation publique. Il convient de renforcer l'ouverture et la diversité des procédures de consultation, au-delà de l'expérimentation de nouvelles méthodes. Dans des sociétés plus complexes, il est en effet de plus en plus difficile de s'appuyer uniquement sur des groupes d'experts prédéfinis.

Il manque actuellement une méthodologie de référence de la consultation pour venir en appui à une stratégie plus claire, et pour renforcer leur visibilité. Lors des entretiens conduits par l'OCDE, plusieurs intervenants (internes et externes à l'administration) ont mis en avant le besoin de mettre en place des procédures plus structurées et, plus généralement, de développer une pédagogie de la consultation. Ont été évoqués le manque fréquent de prise en compte des réflexions des parties prenantes et le rendu des consultations (point faible souvent soulevé), en partie sous la pression du temps.

Une grande attention est portée à l'accès au droit. Des efforts importants ont été engagés et poursuivis pour développer des outils d'accès au droit, notamment à travers les sites *Légifrance* et *monservicepublic.fr*.

### **L'élaboration des normes**

Depuis 2004, plusieurs avancées ont été réalisées pour renforcer la structure du processus d'élaboration des normes.

Le Programme de travail du gouvernement a été mis en place (et reste un travail de document interne au gouvernement), qui établit chaque semestre pour le semestre suivant, les orientations principales du gouvernement et comporte la liste des projets de loi, ordonnances et décrets. Les délais de la mise en œuvre des décrets d'application des lois ont été réduits. Une application a été développée pour la dématérialisation de la chaîne d'élaboration des normes. Enfin les outils d'aide à la rédaction des normes ont été renforcés. Les règles d'élaboration des textes normatifs ont été rassemblées dans le guide de légistique. Ce guide volumineux (500 pages) se concentre sur la rédaction juridique et n'adopte pas une approche globale de la production normative. Il reste aussi à intégrer dans les outils en ligne de production de normes. Le besoin de renforcer les capacités de rédaction juridique dans les différents ministères a été souvent souligné lors des entretiens de l'OCDE, notamment pour parvenir à des textes plus clairs et facilement accessibles.

Les propositions de loi émanant du Parlement méritent de l'attention. Dès lors que la révision constitutionnelle de 2008 conduit à laisser une part potentiellement plus grande à l'initiative parlementaire, il est nécessaire de s'interroger sur le besoin de renforcer les procédures assurant une qualité des normes proposées par les parlementaires, y compris en matière d'études d'impact. Le risque est notamment d'offrir une procédure « raccourcie » en faisant passer des initiatives gouvernementales par le truchement d'un ou plusieurs parlementaires.

La France a mis en place un nouveau dispositif d'études d'impact qui la replace parmi les premiers rangs en Europe, du moins en principe. Depuis le 1er septembre 2009, les études d'impact sont une exigence à caractère constitutionnel. Cet ancrage constitue une « première » par rapport aux autres pays. Selon les nouvelles dispositions, une étude d'impact doit être jointe aux projets de lois envoyés par le gouvernement au Parlement, sans quoi la conférence des présidents de l'assemblée saisie en premier lieu peut refuser de mettre le projet à l'ordre du jour, y compris si elle considère que l'étude d'impact est insuffisante. En cas de désaccord entre le Parlement et le Premier ministre, la question est renvoyée au Conseil constitutionnel.

**Le recours à un texte constitutionnel et organique a traduit la difficulté à inscrire les études d'impact dans le processus de production normative sans une forte contrainte.**



Les dispositions précédentes (qui résultaient de circulaires du Premier ministre) n'avaient pas réussi à faire entrer les études d'impact dans la pratique et la culture des ministères. Les efforts antérieurs ont échoué par manque de rigueur et absence de sanctions. Dans le dispositif actuel, trois éléments devraient venir en aide : le dispositif résulte d'une réflexion qui a engagé tous les acteurs (gouvernement, parlement, Conseil d'État, administration).

Les obligations et les modalités de contrôle sont définies précisément par une loi organique et ne peuvent être ainsi facilement changées. Des sanctions importantes peuvent survenir si une étude se révèle insuffisante (remarques du Conseil d'État, refus d'inscription à l'ordre du jour du Parlement, éventuellement confirmé par le Conseil constitutionnel).

Les premiers mois d'application sont encourageants. Les projets de lois déposés devant le Parlement ont maintenant une étude d'impact dont le champ est vaste et qui est publiée sur le site Légifrance. Le SGG a développé des méthodologies et référentiels, tout en laissant une marge de manœuvre à chaque ministère pour adapter la structure et le contenu des études d'impact à son champ d'activité. Les premiers mois montrent que les études d'impact commencent à être utilisées comme argument lors du débat parlementaire et sont aussi prises en compte dans le débat public plus large.

***L'intérêt actuel pour les études d'impact doit se maintenir dans le temps et résister aux pressions diverses. L'engagement – au niveau politique et administratif – des différentes parties prenantes, en premier lieu du Premier ministre, du Conseil d'État et de la commission des lois de l'Assemblée nationale a constitué un facteur clé de la mise en place du dispositif. Le maintien d'une attention politique forte et durable de la part du gouvernement et du parlement est indispensable pour que la menace de sanctions reste crédible.***

Le dispositif n'intègre pas de manière claire les procédures de consultation publique et ne dégage pas suffisamment l'option du statu quo. Pour que les études d'impact soient un véritable outil d'aide à la décision, il est indispensable qu'elles soient accompagnées par un processus de consultation publique pour recueillir les éléments nécessaires à une bonne prise de décision. La publication des études et des commentaires importants qui ont été recueillis contribuerait à la qualité de l'outil. L'étude d'impact doit aussi permettre de poser la question du besoin même de la loi très clairement dans le processus. Ceci nécessite que les études démarrent suffisamment en amont du projet de réforme.

Les outils méthodologiques doivent être renforcés. Le développement des études d'impact nécessite une mise à jour et un approfondissement de la méthodologie, notamment pour l'analyse économique et le chiffrage des coûts (dans la mesure du possible), un point repris par plusieurs interlocuteurs. En matière de chiffrage du coût des obligations d'information administratives, l'outil Oscar doit continuer à être développé et mis à jour pour conserver sa pertinence. L'effort doit aussi être poursuivi pour définir les besoins de collecte de données statistiques. Il conviendrait de porter une attention particulière aux impacts sur la compétitivité internationale de la France.

Il faut trouver le bon équilibre dans la définition du champ d'application du dispositif et la proportionnalité de l'effort consacré aux études d'impact. Le dispositif actuel est obligatoire pour tous les projets de loi, et n'inclut ni les propositions de loi, ni les projets de décrets. Il n'y a pas de précisions quant à la mise à jour de l'étude d'impact pour tenir compte des amendements d'un projet de loi. Il serait également utile d'engager une réflexion sur le contenu et le degré de précision de l'étude en fonction de l'importance du projet de texte, pour proportionner les efforts.

***Une réforme ambitieuse a été lancée, et les capacités institutionnelles doivent être à la hauteur de cette ambition. Le SGG doit assurer la mise en route des études d'impact dès le début du processus d'élaboration, développer une méthodologie et fournir des outils de support. La qualité et le sérieux des études actuelles dépendent fortement***

***des ministères individuels. Il est important de renforcer les compétences économiques pour mieux appréhender les aspects économiques à la fois au SGG et dans les ministères. Il est aussi important de renforcer les capacités d'évaluation des études d'impact par le Conseil d'État.***

## **Gestion et rationalisation des réglementations existantes**

Le gouvernement français a poursuivi des efforts importants et soutenus dans le temps pour codifier le droit, qui démarquent la France de la plupart des autres pays européens.

Aujourd'hui, plus de 40 % du droit en vigueur est regroupé dans près de 70 codes. Toute la législation ne peut cependant être codifiée et la maintenance des codes existants nécessite des ressources importantes face au flux de nouvelles normes ou de normes amendées. La codification ne doit pas uniquement être un remède a posteriori à l'inflation normative mais doit s'associer aux efforts entrepris pour maîtriser le flux normatif en amont, en premier lieu avec les études d'impact.

Depuis 2003, les lois de simplification ont permis d'installer la simplification dans le paysage politique français. Elles ont permis une simplification du droit dans de nombreux domaines et ont aussi permis d'alléger les charges administratives pesant sur les entreprises et les particuliers. Leur récurrence a donné une visibilité à la politique de simplification administrative. La méthode peut cependant conduire à un empilement des mesures, qui va à l'encontre de sa lisibilité.

Depuis l'examen de l'OCDE de 2004, le gouvernement français a engagé une politique nettement plus active de réduction des charges administratives. Un élément majeur a été le programme de « mesure de la réduction de la charge administrative » (MRCA), ancré sur l'engagement de la France de réduire de 25 % les charges administratives pesant sur les entreprises, pris à la fin de l'année 2007. Des avancées importantes ont été réalisées, parmi lesquelles la réalisation d'une cartographie des obligations d'information pesant sur les entreprises, la mesure quantitative de près de 800 de ces obligations, le développement d'une méthodologie (basée sur le SCM) et d'une base de données (Oscar).

Depuis 2008, le gouvernement a donné une nouvelle inflexion à la politique de simplification administrative, ce qui a conduit à un plan de simplification de 15 mesures à l'automne 2009. Il a en effet été décidé de recentrer les efforts sur un nombre plus restreint de mesures (les mesures irritantes) et de fonder cette sélection sur l'analyse des événements de vie. Le changement d'orientation traduit une volonté de mieux répondre aux priorités telles qu'elles sont exprimées par les usagers de l'administration, parmi lesquels les entreprises, et de mieux communiquer pour maintenir et susciter l'intérêt (politique, administratif, usagers). Cependant, ce changement d'orientation a été fait sans que le travail de mesure fait dans le cadre de la MRCA ait fait l'objet d'une évaluation d'ensemble *ex post* et détaillée. Rien n'a été non plus prévu pour permettre une mise à jour d'Oscar, ce qui à terme risque de dévaluer le capital investi, alors même que cet outil doit être utilisé pour les études d'impact.

***De manière plus fondamentale et stratégique, la politique de réduction de la charge administrative n'est pas clairement rattachée aux objectifs de la politique économique. Elle est avant tout insérée dans le programme plus large de modernisation de l'État (RGPP), dans lequel l'objectif principal est de rendre l'État plus efficace. Ce faisant la compétitivité des entreprises, si elle est bien mentionnée et fait l'objet d'initiatives spécifiques (telles que la simplification des procédures de création d'entreprises), n'est pas un objectif premier.***

***Dans le contexte actuel de l'émergence de l'économie mondiale (et de celle de la France) d'une des plus graves crises de son histoire, il semblerait opportun de tisser***

## ***un lien plus direct et étroit entre la politique de réduction de charges administratives et de la relance économique.***

Les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis ni attribués. L'objectif affiché de réduction de 25 % a marqué un pas vers une démarche plus quantitative et précise, qui s'est retrouvée dans le programme MRCA. Cet objectif a été défini de manière globale, sans prendre en compte le flux de nouvelles réglementations et sans fixer d'objectifs détaillés par ministère. Avec l'inflexion vers les événements de vie, il est encore plus important de garder le cap sur des objectifs clairement définis. Or, si l'objectif de réduction de 25 % n'est pas officiellement abandonné, on ne sait pas clairement comment, en l'absence d'un suivi quantitatif bien défini, il sera possible d'évaluer les progrès accomplis pour atteindre cet objectif.

Un point qui mérite attention est la coordination des actions de simplification administrative à travers l'administration. Les entretiens menés par l'OCDE ont en effet montré une certaine déconnexion entre le projet de réduction de la charge administrative et les différentes initiatives des ministères, qui ne s'inscrivent pas clairement dans un programme d'ensemble. L'absence d'objectifs précis par ministère, sur lesquels ils doivent rendre des comptes, a rendu difficile une mobilisation commune forte autour du projet de réduction de la charge administrative, et plus largement de la simplification administrative.

**La communication sur les progrès accomplis a besoin d'être renforcée. Il n'y a pas eu jusqu'à récemment de communication détaillée et régulière sur l'avancement du programme de réduction de la charge administrative si bien que cette politique est restée relativement peu visible à la fois pour les parties prenantes externes et pour le reste des administrations. La publication d'une feuille de suivi des 15 mesures de simplification en février 2010 constitue à cet égard un pas dans la bonne direction.**

### **Conformité, mise en application et voies de recours**

L'évolution des activités d'inspection va dans le (bon) sens d'une plus grande prise en compte du risque et d'une meilleure coordination entre les services.

Les obligations de résultats ont remplacé les obligations de moyens tandis que l'analyse du risque est de plus en plus développée pour cibler les contrôles. La politique de modernisation de l'État ainsi que l'application de règlements communautaires a aussi conduit à regrouper des services qui sont en France essentiellement du ressort de l'administration centrale et favoriser une meilleure coordination des organes d'inspection. La simplification et la coordination des contrôles et des inspections constituent les principales préoccupations des entreprises.

Les formes alternatives au contentieux se sont développées notamment avec le recours administratif et le médiateur. Cela répond au besoin d'alléger les tribunaux administratifs. Le Médiateur offre une voie de recours de mieux en mieux connue, qui comble (ou tente de combler) les lacunes du système formel. Un axe de progrès important est d'assurer une meilleure information sur les procédures de recours, y compris une meilleure information sur les délais, souvent courts, pour saisir l'instance. Il reste aussi la difficulté des délais de traitement, avec un nombre toujours croissant de requêtes.

### **Les relations entre les États membres et l'Union européenne**

Depuis l'examen de 2004, les délais de transposition ont été significativement réduits.

La France était un « mauvais élève » de l'UE en matière de transposition. Elle a considérablement amélioré son retard en matière de transposition de directives et a ainsi

atteint l'objectif politique de moins de 1 % de directives en retard de transposition. Le gouvernement a mis en place un dispositif de suivi très serré de la transposition, avec une forte visibilité des avancées et retards de chacun. Il est important de ne pas relâcher le rythme des réunions du groupe à haut niveau et de maintenir la pression politique à travers le Comité interministériel sur l'Europe.

La qualité de la transposition nécessite une plus grande attention. Le principal point faible du dispositif actuel de suivi est qu'il n'examine pas la qualité de la transposition. Le contrôle sur la qualité de la transposition repose largement sur celui fait *in fine* par la Commission européenne. L'amélioration de la qualité de transposition passe par une anticipation accrue (en amont dès la négociation) et l'utilisation des études d'impact par les ministères pilotes.

La France se doit d'être plus active dans le développement des questions sur le mieux légiférer au niveau européen. Les réflexions importantes engagées lors de sa présidence de l'Union européenne (la part que l'accès au droit peut avoir dans le chantier « Gouvernance réglementaire », y compris du point de vue de l'interrelation entre le droit communautaire et le droit national ; l'articulation entre le système communautaire d'évaluation préalable (études d'impact) et les systèmes d'évaluation préalable des États membres ; l'articulation entre les études d'impact et les mesures de simplification administrative ; l'accès au droit par les technologies de l'information comme élément à part entière pourraient être développées. Il semble qu'un manque de ressources freine la mise en place d'un suivi effectif de ces dossiers.

## **Relations entre l'administration centrale et les administrations infranationales**

### ***La complexité des structures infranationales nécessite une politique de gouvernance réglementaire bien articulée.***

Au cours des trois dernières décennies, la France a progressé dans un processus de décentralisation visant à transférer de nouveaux pouvoirs et compétences aux élus locaux et aux collectivités territoriales. De plus, la structure de base repose sur une grande diversité au niveau des communes, point de rattachement primordial pour les besoins des PME et des particuliers. La politique de gouvernance réglementaire est d'autant plus nécessaire dans ce contexte.

Des progrès importants ont été amorcés pour insérer les collectivités territoriales dans le processus d'élaboration des normes. En particulier la Commission consultative sur l'évaluation des normes (CCEN), nouvellement créée, a pour objectif que les projets de texte réglementaires qui découlent du centre prennent en compte les conséquences financières en aval (et éviter ainsi les « mandats non financés »). Le renforcement des consultations avec les collectivités territoriales, lors du processus d'élaboration des normes, permettrait de mieux appréhender l'implication au niveau local des projets de loi et décrets, et d'en faire une évaluation plus générale, au-delà de l'impact financier.

***Une autre voie de progrès est d'encourager une meilleure diffusion des principes et des pratiques de gouvernance réglementaire dans les collectivités territoriales elles-mêmes. Actuellement, il existe relativement peu d'échanges de bonnes pratiques entre collectivités territoriales, par rapport à ce qui peut être fait dans d'autres pays. Les échanges d'idées et de bonnes pratiques entre collectivités concernant, par exemple, l'élaboration d'actes administratifs modèles qui pourraient servir à tous, ou encore les méthodes pour engager les consultations publiques, pourraient se faire sans entrave au respect de l'interdiction d'une tutelle d'une collectivité sur une autre.***

## Principales recommandations

### 1. Stratégies et politiques de gouvernance réglementaire

**1.1. Regrouper les différentes initiatives pour en faire une stratégie d'ensemble. Commencer par une communication intégrée sur les chantiers en cours et la vision globale sur les années à venir, en insistant sur le lien avec une économie performante. Produire un rapport annuel sur l'état des lieux et les avancées.** Ce rapport serait remis au Premier ministre et au Parlement, par un ministre désigné responsable de la coordination de la mise en œuvre de la stratégie, et de sa communication (voir aussi chapitre 2). Le rapport serait rendu public.

**1.2. Élaborer une stratégie de communication visant à regrouper les différentes initiatives pour faire ressortir leur interdépendance, en laissant de la place aux communications sur les différentes réformes. Veiller à ce que les messages soient clairement diffusés en externe ainsi qu'en interne.**

**1.3. Renforcer et rendre systématique l'évaluation des politiques de gouvernance réglementaire. Anticiper l'évaluation des programmes phares, tels les études d'impact. Une évaluation globale pour dégager le lien entre gouvernance réglementaire et soutien à l'économie pourrait également être envisagée. Engager une réflexion sur le ou les acteurs qui pourraient conduire ces évaluations.**

### 2. Capacités institutionnelles pour la gouvernance réglementaire

2.1. Évaluer les capacités et dispositifs en place pour assurer une prise en charge effective par les ministères de leur contribution à la politique de simplification.

2.2. Engager une réflexion sur le rôle approprié et les moyens (y compris en termes de compétences économiques) à la disposition du SGG pour assurer un bon suivi de la politique de gouvernance réglementaire au sein du gouvernement.

2.3. Envisager un comité interministériel pour apporter un soutien politique aux travaux de gouvernance réglementaire dans leur ensemble. Le modèle du CIE pourrait servir d'exemple. Nommer un ministre responsable – figure emblématique – du suivi d'ensemble et de la communication sur la stratégie réglementaire.

2.4. Renforcer l'acculturation nécessaire à la bonne marche des outils de gouvernance réglementaire. Revoir les formations pour que les fonctionnaires puissent se servir effectivement des processus et en comprennent l'importance. Revoir les capacités économiques.

### 3. La transparence par la consultation publique et la communication

3.1. Engager une réflexion sur la rénovation de la consultation publique, qui pourrait s'appuyer sur des audits ciblés, par exemple sur les consultations ouvertes.

**3.2. Établir un guide des procédures de consultation. Établir un portail de la consultation (dans lequel intégrer le portail forum). Partager les expériences entre ministères, pour dégager les bonnes pratiques, et les processus les plus utiles.**

3.3. Évaluer les possibilités d'évolution du site Légifrance.

#### 4. Élaboration des réglementations

4.1. Continuer à renforcer les processus de base pour la production normative. Faire évoluer les outils en ligne, en intégrant notamment le guide légistique, et en développant parallèlement les formations. Maintenir l'effort de suivi sur les délais de parution des décrets, d'application des lois et de transposition des directives. Publier le programme du gouvernement pour en accroître la visibilité.

4.2. Encourager le renforcement des procédures pour les propositions de loi émanant du Parlement.

4.3. Définir une politique de consultation publique pour les études d'impact. Intégrer clairement dans le processus en amont l'option du *statu quo* juridique.

4.4. Renforcer les outils méthodologiques, avec un chiffrage des coûts dans la mesure du possible. Mettre en place un cadre approprié et les moyens suffisants de mise à jour de l'outil Oscar.

4.5. Engager une réflexion concernant le traitement des décrets d'application. Encourager une évolution similaire pour les propositions de loi du Parlement, ainsi que pour les amendements aux projets de loi gouvernementaux.

**4.6. Intégrer des spécialistes économistes dans les équipes chargées de la réalisation des études d'impact. Mettre en place un dispositif de formation commune à tous les ministères, pour renforcer l'acculturation.**

4.7. Évaluer régulièrement et précisément la mise en application du dispositif d'études d'impact. Rendre publiques ces évaluations. Cela pourrait s'inscrire dans le rapport et la communication annuelle proposés dans le premier groupe de recommandations.

**4.8. Dégager des pistes pratiques pour aller vers l'intégration entre les études d'impact et les mesures de simplification.**

#### 5. Gestion et rationalisation des réglementations existantes

5.1. Évaluer l'apport de la codification à la politique de gouvernance réglementaire, et plus particulièrement à la maîtrise de la production normative.

**5.2. Rattacher la politique de simplification administrative aux enjeux économiques auxquels la France doit faire face.**

5.3. Établir des objectifs clairs et un processus pour leur attribution aux instances responsables, lesquelles doivent rendre des comptes précis et publiés sur leur mise en œuvre. Ne pas abandonner la quantification.

5.4. Produire et publier des tableaux de bord sur la mise en œuvre effective et les résultats spécifiques, à destination de l'administration et des usagers, en plus de la communication plus générale sur la RGPP.

**5.5. Fixer un calendrier pour des évaluations régulières. Identifier l'instance qui serait la mieux placée pour faire les évaluations.**

## **6. Conformité, mise en application et voies de recours**

6.1. Encourager la coordination entre les services d'inspection, y compris éventuellement à travers leur regroupement.

6.2. Maintenir une veille concernant la visibilité pour les usagers des différents moyens de recours, et les délais de traitement.

## **7. Les relations entre les États membres et l'Union européenne**

7.1. Maintenir la pression pour assurer le suivi de la transposition des textes communautaires à travers l'ensemble des ministères.

7.2. Continuer les réflexions en cours concernant le lien entre le travail entrepris au niveau national et les études d'impact élaborées par la Commission européenne, et l'intégration de la fiche d'impact dans l'exercice pratique de transposition.

7.3. Renforcer le poids de la France dans les discussions au niveau de l'Union européenne. Engager une réflexion sur les moyens nécessaires pour soutenir cet objectif.

## **8. Les relations entre l'administration centrale et les administrations infranationales**

8.1. Envisager un suivi et un élargissement du champ de travail de la CCEN.

***8.2. Encourager une réflexion sur le partage des bonnes pratiques réglementaires entre les collectivités territoriales.***

***8.3. Améliorer la diffusion du droit local en identifiant les mesures qui seraient utiles (portails juridiques - Codification progressive du droit applicable localement).***





## **ANNEXE 3**

---

### **LA SIMPLIFICATION ET LA REDUCTION DES CHARGES ADMINISTRATIVES DANS CINQ PAYS DE L'OCDE**

**ESPAGNE** : dès 2005, un plan national de réformes a été mis en place par le gouvernement central et relayé par les administrations des Communautés autonomes dans le cadre d'une convention signée avec l'Etat.

L'objectif fixé est de réduire de 30% les charges administratives supportées par les entreprises, venant des trois niveaux d'administration, dans des domaines considérés comme prioritaires, comme : statistiques, environnement, main-d'œuvre et finances.

La mise en œuvre de ce projet se fait dans le cadre d'un partenariat signé entre le Secrétariat d'Etat à la Fonction Publique, la Confédération Espagnole des Entreprises (CEOE) et la Confédération patronale des petites et moyennes entreprises (CEPYME).

Le programme de réduction chiffrée par une méthode adaptée de coût standard a été évalué à 16 milliards € d'économie pour les entreprises. Un grand nombre de mesures de réduction des charges administratives ont été adoptées en 3 ans et représentent une économie de plus de 3 milliards €. La plupart des mesures s'appuient sur le développement de l'administration électronique avec, entre autres, un portail unique (Red 060), l'introduction de services en ligne et la facture électronique.

**ITALIE** : suite aux recommandations européennes, un programme de réduction des charges administratives a été décrété le 11/2/2008 avec une mise en œuvre en 2009, avec comme objectif de réduire ces charges de 25 %.

Le pilotage des mesures de réduction est assuré par dix entités (commissions, comités, départements ministériels) sous le contrôle du ministre de la Fonction Publique et de la Simplification en charge de la modernisation.

Un plan de simplification administrative plus spécifiquement orienté vers les entreprises a été présenté le 7/10/2010. Un rapport d'étape en avril 2011, s'appuyant sur le modèle de coût standard, estimait la réduction des charges administratives déjà réalisées pour les entreprises à 7,8 milliards € comparés à un total calculé de charges administratives supportées par les entreprises de 21,4 milliards €. De grands secteurs ont été concernés : travail et prévoyance, patrimoine, environnement, fiscalité, marchés publics.

Des résultats importants ont été enregistrés dans le cadre de la simplification de la législation par la suppression de dispositions obsolètes. C'est l'une des initiatives les plus anciennes (1990) et qui s'est renforcée en 2005 avec la mise en place d'une organisation pour le pilotage stratégique de la qualité réglementaire. En 2008, 36.000 lois et décrets ont été supprimés lors de deux séries d'abrogation.

Suite à cette action de simplification, des dispositions ont été prises pour une évaluation régulière *ex-ante* des nouvelles législations et réglementations. Des analyses d'impact AIR (Analisi di Impatto della Regolazione) sont réalisées sous le contrôle du département pour les affaires juridiques et législatives de la présidence du conseil des ministres.

**CANADA** : En janvier 2011, le Premier Ministre a lancé le « Plan d'action pour la réduction du fardeau administratif ». Le Président du Conseil du Trésor est le ministre en charge de ce plan d'actions. Dans le même temps, a été mise sur pied la commission sur la « chasse à la paperasserie », présidée par le ministre d'Etat Petite Entreprise et Tourisme avec la participation active de dirigeants d'entreprises.

La commission s'est particulièrement attachée aux petites entreprises. Elle a répertorié les charges administratives découlant des exigences réglementaires fédérales, suite aux retours des entreprises via des contacts directs ou des consultations en ligne par l'intermédiaire d'un site web dédié. En septembre 2011, la commission a publié un rapport sur « les

commentaires reçus » et a collaboré avec des experts indépendants afin d'évaluer la viabilité des réformes proposées. En janvier 2012, les avis des experts ont été passés en revue par des représentants d'entreprises ce qui a permis d'établir le Rapport de recommandations de la commission qui explique en détails 15 changements systémiques et qui recommande 90 solutions pour éliminer certaines charges administratives.

Avec la remise du rapport, la commission a invité le gouvernement à prendre des mesures qui aillent au-delà de simples correctifs ponctuels.

L'objectif de réduction des charges administratives a été fixé à 20 % dans la période allant jusqu'en septembre 2014. Pour atteindre cet objectif, les organismes de réglementation devront intégrer une analyse d'impact sur les petites entreprises, l'évaluation étant basée sur la méthode du coût standard. Un résumé d'étude d'impact de la réglementation (REIR) sera publié et mis à la disposition des dirigeants des petites entreprises.

Parmi les différentes mesures, la règle du « un pour un » exigera des organismes de réglementation d'éliminer un règlement existant chaque fois qu'ils en introduisent un nouveau.

**ETATS-UNIS** : En janvier 2011, deux dispositions importantes ont été prises par le Président pour demander aux agences opérationnelles (ministères) de revoir la réglementation existante pour en vérifier l'efficacité, avec comme objectif de réduire les charges administratives des entreprises et ce en ciblant particulièrement les petites et moyennes sociétés. Les agences ont consulté des responsables d'entreprises afin de recueillir leurs suggestions d'amélioration, en suivant un référentiel établi pour eux en juin 2011 par l'OIRA (Office of Information and Regulatory Affairs).

En août 2011, 26 agences ont formulé plus de 500 propositions de réforme qui présentent des réductions de charges administratives très significatives. A titre d'exemple : du ministère du travail 2 milliards € en 5 ans dans le cadre de la simplification des règlements des risques professionnels sans compromettre la sécurité ; du ministère des impôts (Internal revenue service), une simplification des formulaires fiscaux a permis d'évaluer un gain de productivité représentant plus de 55 millions d'heures par an pour les entreprises.

Les ministères doivent auditer régulièrement les réglementations existantes pour savoir si elles doivent être modifiées, simplifiées ou abrogées et ceci dans le cadre du programme de réduction des charges (cutting red tape).

**SUISSE** : Entre 1998 et 2000, le Conseil fédéral a mis en place divers instruments et organismes pour réduire la charge administrative des entreprises. Ont ainsi été créés le Forum PME, le test de compatibilité PME et l'analyse d'impact de la réglementation (AIR).

En 2004, ces organismes et instruments ont été développés. Un organe de coordination de la politique de la Confédération a été créé en 2007.

Avec le Forum PME et l'Organe de coordination de la politique de la Confédération en faveur des petites et moyennes entreprises (OCPME), la Confédération dispose d'institutions chargées de veiller à ce que l'administration accorde une attention particulière aux préoccupations des PME, avec une collaboration renforcée avec les cantons.

Le Forum PME est une commission extraparlamentaire instituée en 1998 par le Conseil fédéral, qui se compose actuellement de douze entrepreneurs, d'une représentante des centres de création d'entreprises, d'une représentante de la Conférence des directeurs cantonaux de l'économie publique, et d'un membre de la direction du SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie). Il se réunit en général six fois par an. Selon les sujets abordés, il invite des représentants de l'administration fédérale à présenter leurs projets de loi. Il fait

également appel, ponctuellement, à des membres des organisations économiques, à des spécialistes du terrain ou à des représentants des milieux universitaires. Ces différentes contributions permettent aux membres du Forum PME de se forger une opinion fiable sur les réglementations étudiées. Après l'analyse de ces réglementations, le Forum PME émet des recommandations et communique ses prises de position aux offices compétents. Lors de procédures de consultation, le Forum PME examine les projets de loi ou d'ordonnance ayant une incidence sur la charge administrative des PME et rend son avis.

Ces tests et autres études sont coordonnés avec les Analyses d'Impact de la Réglementation (AIR) et l'évaluation des coûts basée sur la méthode du coût standard.

Chaque année, le secrétariat du Forum PME examine et analyse plusieurs dizaines de projets législatifs. Les travaux du Forum PME ont exercé ces dernières années une influence essentielle sur le processus législatif.

Par décision du 21 octobre 1998, le Conseil fédéral a décidé d'introduire l'instrument du test PME pour réduire le plus possible non seulement les charges administratives induites par la réglementation mais aussi les autres coûts de suivi et les effets indésirables.

A titre d'exemple : dans le domaine de la sécurité au travail, une réduction de plus de 32 millions € de la charge administrative pour les petites entreprises ou 70 millions € dans la simplification des déclarations fiscales et d'autres mesures concernant les formulaires liés à la paie.

## **ANNEXE 4**

---

### **QUELQUES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES OBSERVEES DANS LES PAYS ETRANGERS**

## ROYAUME UNI

- **La règle « One In, One Out »**

La règle du « Un pour Un » est un axe spécifique du programme de réduction des charges administratives pour les entreprises, au Royaume Uni. Les dirigeants d'entreprises rappellent régulièrement que le nombre de nouveaux textes de lois ou décrets qu'ils doivent appliquer constitue l'une de leur principale difficulté, coûteuse en temps et en argent.

Pour réduire le nombre de nouvelles réglementations concernant les entreprises, le gouvernement anglais a introduit en 2010 la règle suivante : une loi nouvelle entraîne la suppression d'une loi ancienne. L'application de cette nouvelle règle a eu pour effet de réduire le flux de nouvelles réglementations. Pour la période de janvier 2011 à décembre 2012, le gouvernement a évalué que cela avait généré une réduction de coût pour les entreprises de plus de 900 millions €.

Fort de ce résultat positif, le gouvernement du Royaume-Uni a institué au 1<sup>er</sup> janvier 2013 une règle nouvelle : une loi nouvelle contre la suppression de deux anciennes (One In Two Out). D'autres pays se sont inspirés de cet exemple, comme le Canada dans son programme "chasse à la paperasserie"



# HM Government

## One-In, One-Out (OIOO) Methodology



# The One-in, One-out Methodology

## Contents

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Overview of OIOO .....</b>	<b>5</b>
<b>Who is in scope of OIOO? .....</b>	<b>5</b>
<b>What is in scope of OIOO? .....</b>	<b>6</b>
<b>What is out-of-scope of OIOO? .....</b>	<b>7</b>
<b>How to count an IN and an OUT .....</b>	<b>8</b>
<b>How are EU measures treated under OIOO? .....</b>	<b>9</b>
<b>What is the role of Impact Assessments? .....</b>	<b>10</b>
<b>Sunsetting regulations .....</b>	<b>10</b>
<b>Technical details .....</b>	<b>10</b>
<b>Annex 1 – Calculating Equivalent Annual Net Cost to Business .....</b>	<b>13</b>



# The One-in, One-out Methodology

## Introduction

1. This note provides officials with methodological guidance to operate the new One-in, One-out (OIOO) Rule. It is based on the OIOO framework agreed by the Reducing Regulation sub-Committee (RRC).<sup>27</sup>
2. The underlying OIOO methodology builds on the Green Book<sup>28</sup> and the Impact Assessment (IA) Toolkit.<sup>29</sup> The evidence base for OIOO (INs and OUTs) will be provided by Impact Assessments.

## Overview of OIOO

3. The objectives of the OIOO policy are to :
  - bear down on the cost and volume of regulation in the economy; and encourage departments to implement regulation only as a last resort, having first considered the use of non-regulatory alternatives.
4. The key headlines for the OIOO Rule are that :
  - the initial scope of OIOO includes any new UK legislation which imposes a direct annual net cost on business or civil society organisations (IN);<sup>30</sup>
  - for any direct net cost imposed on business and civil society organisations, departments must identify and remove existing regulations with an equivalent value (OUT);
  - departments will be asked to identify compensatory OUTs at the same time that INs are cleared by the Reducing Regulation sub-Committee (RRC). Measures for which OUTs have not been identified will normally be delayed; and
  - departments are expected to put in place plans leading to the commencement of OUTs as soon as possible.
5. To ensure the smooth operation of the OIOO Rule, officials need to think about identifying OUTs early in the policy making process<sup>31</sup>.
6. Costs will no longer be separated into administration burdens and policy costs<sup>32</sup>. Departments will be required to report on direct net costs to business and civil society organisations.

## Reducing Regulation sub-Committee

7. The RRC<sup>33</sup> has responsibility for enforcing the OIOO Rule.

<sup>27</sup> The RRC is a Cabinet sub-Committee: <http://www.cabinetoffice.gov.uk/government-business/cabinet-secretariat.aspx>

<sup>28</sup> [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/green\\_book\\_complete.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/green_book_complete.pdf)

<sup>29</sup> <http://www.bis.gov.uk/ia>

<sup>30</sup> Civil society organisations include charities, voluntary organisations and social enterprises

<sup>31</sup> Departments should conduct a review of their existing regulatory stock in order to identify potential OUTs.

<sup>32</sup> Previously under the Administrative Burdens Reduction Programme, a distinction was made between administrative burdens and policy costs

<sup>33</sup> The RRC clears all regulatory and deregulatory proposals, including those outside the scope of OIOO.

## **The One-in, One-out Methodology**

8. All requests for clearance that propose a new regulatory (IN) or deregulatory measure (OUT) should be submitted to the RRC<sup>34</sup>, in parallel with the submission to the main policy committee.

## **Regulatory Policy Committee**

9. The Regulatory Policy Committee (RPC) is an independent body appointed to validate all Impact Assessments.
10. Departments/agencies are required to submit their regulatory Impact Assessments to the RPC for an opinion, in advance of writing to the RRC for clearance.

## **Accountability**

11. Accountability for ensuring the Coalition Government meets its OIOO obligations rests with Ministers and Permanent Secretaries of the individual regulating departments.

## **Which organisations are inscope of OIOO?**

12. Organisations in scope include :
  - Whitehall departments and other central government organisations; and agencies that are part of central government i.e. executive agencies, such as Companies House.

## **What is inscope of OIOO?**

13. For the purposes of OIOO, regulation is defined as :

*“a rule or guidance with which failure to comply would result in the regulated entity or person coming into conflict with the law or being ineligible for continued funding, grants and other applied for schemes. This can be summarised as all measures with legal force imposed by central government and other schemes operated by central government”.*<sup>35</sup>

14. Initially, OIOO will apply only to UK regulation that impacts on business and civil society organisations.

15. The following sources of regulation are in scope for OIOO :

- statutory instruments ;
- codes of practice and self-regulation which are backed by statutory force ;
- guidance issued under statutory powers ;

---

<sup>34</sup> An IA should be provided to the RRC at each stage when policy clearance is sought (typically prior to public consultation and prior to final clearance).

<sup>35</sup> <http://bis.ecgroup.net/Search.aspx?LocID=&col=PublishedDate&sort=desc>, “Measuring Administrative Costs : UK Standard Cost Model Manual” published 29 September 2005

- and by-laws made by central government.

## What is out-of-scope of OIOO?

16. Measures that are out-of-scope of the OIOO Rule, include :

- i. regulation that does not impact on business or civil society organisations ;
- ii. European Union Regulations, Decisions and Directives ;<sup>36</sup>
- iii. international agreements and obligations<sup>37</sup> ;
- iv. tax - central and local ;
- v. tax administration - this is being taken forward separately by the Office for Tax Simplification and is therefore out-of-scope of OIOO ;
- vi. civil emergencies regulation - those measures which would be classified as an emergency under the Civil Contingencies Act 2004. This Act forms the basis of the COBRA powers to deal with emergency situations in the UK (e.g. a foot and mouth outbreak)<sup>38</sup> ;
- vii. spending decisions - including benefits, grants and subsidies ;
- viii. specific enforcement action - individual enforcement or inspection activities, or actions to ensure compliance with regulations ;
- ix. fines and penalties - even if levied on a regulated entity for non-compliance with a regulation ;
- x. fees and charges - except where they result from an expansion or reduction in the level of regulatory activity ;
- xi. contractual obligations - costs associated with obligations on business and civil society organisations which result from negotiating or entering into contractual arrangements with government and public sector organisations ;
- xii. court or tribunal cases - where the conclusion of a court or tribunal case has resulted in a change in the interpretation of a regulation<sup>39</sup> ;
- xiii. environmental tax - environmental measures which have been classified by the Office for National Statistics as environmental tax ; The One-in, One-out Methodology.

---

<sup>36</sup> Refer to paragraphs 22 & 23 on EU below

<sup>37</sup> Refer to paragraph 24 on International Agreements

<sup>38</sup> The **Department for Transport** issues responses to public emergencies under a number of Acts. Only temporary public emergency measures (up to 12 months in duration) where there exists an imminent or occurring harm which would result in serious damage to human welfare/environment (see 1(1) (a) of Civil Contingencies Act 2004) and which fall under the following legislation will be deemed out-of-scope of OIOO: Aviation Security Act 1982, Channel Tunnel Act 1987, Aviation and Maritime Security Act 1990, Railways Act 1993, and the Air Navigation Order 2009. If the **Food Standards Authority** declares a temporary emergency (up to 12 months in duration) where there exists an imminent or occurring harm which would result in *serious damage to human welfare/environment* (see 1(1) (a) of Civil Contingencies Act 2004), then this should be considered out-of-scope of OIOO.

<sup>39</sup> The court/tribunal ruling is an expression of what the legislation means. It is not imposing a new burden because it is what the legislation means from when it was made even if in practice people thought it meant something else and as a result of the court ruling have to change their procedures or such like.

xiv. financial systemic risk<sup>40</sup> - measures which deal with issues falling under the OECD (2004)<sup>41</sup> definition of financial systemic risk. However, the OIOO Rule does apply to all other areas of financial services regulation, including financial crime regulation (such as anti-money-laundering) and conduct of business regulation; and

xv. regulations that have a temporary and short lifespan i.e. up to 12 months and include an automatic sunset clause.

### **How to count an INoran OUT ?**

17. INs - an IN is defined as a regulation whose direct incremental economic cost to business and civil society organisations exceeds its direct incremental economic benefit to business and civil society organisations.

18. OUTs - an OUT is defined as a deregulatory measure whose direct incremental economic benefit to business and civil society organisations exceeds its direct incremental economic cost to business and civil society organisations.

19. OUTs can be sourced from :

- existing regulations which are removed completely ; or
- existing regulations which are recast in order to reduce burdens.

### **Attributing costs to primary legislation**

20. The costs of regulations made in the exercise of statutory powers should be scored when they are implemented (usually in secondary legislation).

#### **Banking system for OUTs**

21. Departments scoring OUTs by implementing deregulatory measures can „bank“ these against future INs. Where departments are unable to find their own OUTs, they should monetise their full stock of regulation, come before the RRC and explain why sufficient OUTs cannot be found within the department. They may also use OUTs from elsewhere in Whitehall if the RRC agrees.

### **How are EU measures treated under OIOO ?**

22. Ins : EU Measures (Regulations, Decisions and Directives) will not be considered as an IN, except in the case of :

- gold-plating : where a department implements a Directive so that it goes beyond the minimum requirements, resulting in increased costs to business and civil society organisations ; or
- failure to derogate : where a department introduces an EU Regulation and (i) fails to take available derogations which would reduce costs to business and The One-in, One-out Methodology civil society organisations or (ii) uses a derogation which imposes increased costs on business and civil society organisations.

---

<sup>40</sup> As a general principle where it is believed a crisis can be averted through introduction of a regulatory measure then there may be grounds to not apply the OIOO Rule to such a measure.

<sup>41</sup> The risk that the inability of one institution to meet its obligations when due will cause other institutions to be unable to meet their obligations when due. Such a failure may cause significant liquidity or credit problems and, as a result, could threaten the stability of or confidence in markets.

23. OUTs: OUTs can be sourced from :

- the removal of gold-plating from an existing regulation; or
- the voluntary curtailment of a derogation that imposes costs on business and civil society organisations ahead of its maximum expiry term. In this case, the OUT scored will be on a pro rata basis. So, for example, if a ten year derogation which imposes costs on business and civil society organisations is used and a department voluntarily ends this after five years, it can claim 50% of the costs of that derogation to business and civil society organisations as an OUT.

24. International agreements and obligations: these should be treated in the same manner as EU measures when calculating INs and OUTs. "Gold-plating" will result in an IN and a recast resulting in reduced costs to business and civil society organisations will be treated as an OUT.

### **What is the role of Impact Assessments?**

25. The introduction of new regulations (INs) and removal of existing regulations (OUTs) are both government interventions and require their own separate Impact Assessments (one for the IN and one for each compensatory OUT).<sup>42</sup>

### **Sunsetting Regulations**

26. Where a regulation includes a sunset clause, the effect is that the regulation will expire on a certain date unless action is taken to renew it.

27. For detailed information on sunseting regulations, you should refer to the document entitled "Sunsetting Regulations - Guidance".<sup>43</sup>

28. When completing the Impact Assessments for measures which include a sunset clause, departments should continue to select the most appropriate appraisal period to estimate the costs/benefits. Unless departments expect that the regulation will not be renewed, the appraisal period should run beyond the expiry date.

29. Once the sunseting expiry date is reached, the measure will be treated as follows under OIOO :

- renew the measure - no OIOO implication ;
- amend the measure – an IN will be served if the amendments result in increased costs to business and civil society organisations, or an OUT if the The One-in, One-out Methodology amendments result in reduced costs to business and civil society organisations ;
- allow the measure to expire - the appropriate time-based OUT will be given to the department based on the value of the original IN; (e.g. if the Impact Assessment was calculated across 12 years but the measure expires after 7, then the remaining 5 years" worth of the OUT will be credited to the department.

---

<sup>42</sup> More than one OUT measure may be required to cover the corresponding IN (so that IN and OUTs are broadly equivalent in net cost to business).

<sup>43</sup> <http://www.bis.gov.uk/policies/better-regulation/better-regulation-executive/reducing-regulation-made-simple/reviewing-existing-regulations/pirs-and-sunset-reviews>

## Technical details

### Unit of costs

30. OIOO will take account of both transitional and annually recurring costs and benefits to business and civil society organisations.
31. OIOO will be based on the equivalent annual net cost to business (EANCB).<sup>44</sup>

### Direct costs and benefits

32. OIOO is based on direct costs and benefits on business and civil society organisations only. Direct impacts are those that can be identified as resulting directly from the implementation or removal/simplification of the regulation.<sup>45</sup>

### Discount rate and value base

33. The discount rate used to estimate present values of impacts will follow HM Treasury Green Book guidance.<sup>46</sup>

### Price and Present Value Base Year <sup>47</sup>

34. 2009 will be the price base year. 2010 will be the present value base year for the OIOO Rule.
35. Quantified and monetised impacts within Impact Assessments will be based on the most appropriate price base year (in constant prices).
36. Departments will then inflate / deflate the numbers (based on HMT's GDP deflator series)<sup>48</sup> within Impact Assessments, to the price base year to produce consistent data to measure delivery against OIOO.

### Compliance

37. Departments should assume 100% compliance with a regulation (unless there is evidence of the contrary) when planning to introduce a regulation (IN). They should The One-in, One-out Methodology strive to reflect actual levels of compliance when planning to remove a regulation (OUT).<sup>49</sup>

### Wage rates

38. Departments should use the most appropriate wage rates to estimate the INs and OUTs. These should be consistent with the price base used in the Impact Assessments, and at rates which external commentators can recognise as realistic. As explained above, the estimated costs / savings are then deflated / inflated to 2009 price level.

---

<sup>44</sup> See detail in the Technical Annex

<sup>45</sup> A first order cost/benefit occurs as a direct effect of the regulation. If the effect happens after something else happening first (as a result of the regulation) it is considered a second order effect.

<sup>46</sup> [http://www.hm-treasury.gov.uk/d/2\(4\).pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/d/2(4).pdf)

<sup>47</sup> Price Base Year: The year chosen for the constant price presentation of the estimates. Present value (PV) base year is the year in which the impacts over time are valued, i.e. the year to which the future impacts are discounted. This is normally the year in which the estimates are undertaken or policy decisions taken.

<sup>48</sup> [http://www.hm-treasury.gov.uk/data\\_gdp\\_index.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/data_gdp_index.htm)

<sup>49</sup> <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/better-regulation/docs/10-901-impact-assessment-toolkit.pdf>

## Exchange rate issues

39. OIOO will operate in UK GBP (£) and IAs should be calculated and adjusted accordingly, using UK data wherever possible. In addition, all cost estimates should be based on the impact to the UK economy.
40. The use of evidence denominated in an alternative currency should be minimised e.g. proxy data for an industry or sector in another country because UK data does not exist or because this is an industry standard.
41. In those instances where regulation does affect international trading or currency exchange activities these variances should be accounted for fully throughout the Impact Assessments process. For any currency adjustments, departments should use the most appropriate rate.<sup>50</sup>

## Population

42. Credibility of the OIOO Rule depends on departments using appropriate data, which external commentators can recognise as realistic on the size of population affected by the regulatory measure. Where it is not clear if an entity should be included in the population, the Better Regulation Executive should be consulted for agreement.

---

<sup>50</sup> In the absence of a better value, departments should use a three year average exchange rate from the Bank of England, taking the most recent three financial years into account.

## Annex 1 – Calculating EANCB

43. INs and OUTs under OIOO will be calculated using Equivalent Annual Net Cost to Business (EANCB).
44. The EANCB of a regulation is defined as the annualised value of the present value of net costs to business and civil society organisations. This includes both annually recurring net costs and net transitional costs that occur as a result of the regulation being introduced / removed / simplified.
45. Equivalent annual cost / benefit is a standard method used in finance to compare (repeatable) projects with different appraisal periods.
46. The information required to calculate the EANCB is captured on the IAs. Where a measure includes more than one discount rate, please refer to the BRE EANCB Calculator. EANCB is calculated as follows :

### One discount rate (Green Book - time period less than or equal to 31)

$$EANCB = \frac{PVNCB}{a_{t,r}}$$

Where  $a_{t,r}$  is the annuity rate given by:

$$a_{t,r} = \frac{1+r}{r} \left[ 1 - \frac{1}{(1+r)^t} \right]$$

**Where :**

Present Value of Net Costs to Business	PVNCB
Time period used in the calculation of the NPV	t
Discount rate	r
Annuity Rate	$a_{t,r}$
Equivalent Annual Net Cost to Business	EANCB

### **Time periods**

47. The PVNCB and EANCB should be estimated over the same time period. So for example, if an OUT had a present value of £300m over 30 years, it would be equivalent to an IN over the same time period on both the PVNCB and EANCB measures.



## BELGIQUE

- **Le test kafka (page 98) :**

Mis en place en Belgique depuis 2007, le test KAFKA a pour objet d'analyser a priori l'impact des nouvelles réglementations sur les usagers. Son but est de favoriser des réglementations plus économes en charges administratives tant pour les entreprises, les citoyens que les administrations elles-mêmes.

En anticipant les effets attendus ou non attendus de toute nouvelle réglementation, il traduit la volonté de dynamiser la compétitivité des acteurs économiques par une amélioration de leur environnement réglementaire.

Un certain nombre de pays européens ont repris cette démarche dans leur axe stratégique de simplification administrative.

- **La Banque Carrefour (page 103) :**

La Banque Carrefour est une traduction concrète et opérationnelle du principe « Dites-le-nous une fois » considéré aujourd'hui en France comme l'un des chantiers de simplification prioritaires. La Banque Carrefour a notamment inspiré le projet français de « Déclaration sociale nominative ».

- **Le Standard Cost Model (page 115) :**

Le Conseil européen a adopté en mars 2007 un "Programme d'action pour la réduction des charges administratives". Un des objectifs fixés était d'atteindre à la fin de l'année 2012 une réduction de 25% des charges administratives supportées par les entreprises au sein de l'Union européenne.

Comment mesurer cette réduction ? Quelle méthode de calcul utiliser ?

L'Union européenne a proposé une méthodologie commune pour évaluer les coûts administratifs imposés par la législation existante et par la législation en préparation (analyse *ex post* et analyse *ex ante*).

Ce modèle des coûts standards permet de clarifier d'éventuelles différences entre pays et de faciliter les comparaisons. Il a été appliqué pratiquement de la même manière dans de nombreux pays avec très peu de variantes. Le guide méthodologique pour mesurer les charges administratives, proposé par la région Wallonne est un de ceux qui se rapproche le plus du modèle de base de l'Union européenne.

## TEST KAFKA

Membre(s) du Gouvernement compétent(s) :	
Cellule stratégique, SPF, SPP, Agence :	
Domaine :	
Sujet de la réglementation:	
Personne à contacter :	
N° de tél. :	
Adresse e-mail :	
Version (jour/mois/année):	

**1. La proposition a-t-elle un impact sur les charges administratives pour les citoyens, les entreprises et/ou le secteur non marchand ?**

NON, car :

- Le groupe cible n'est astreint à aucune charge administrative dans la matière visée par la proposition;

**Le test Kafka peut être terminé ici.**

- Le groupe cible est astreint à des charges administratives dans la matière visée par la proposition mais cette proposition n'a aucun impact sur les charges administratives existantes.

**Veillez répondre à la question 3.2.**

OUI, il y a un impact sur les charges administratives.

**Veillez répondre à la question 2.**

**2. La proposition a-t-elle pour objectif ou conséquence de supprimer ou de réduire les charges administratives pour les citoyens, les entreprises et le secteur non marchand ?**

OUI      Veuillez décrire l'allègement des charges administratives (exemples : voir fil conducteur):

--

- Outre l'allègement de charges, la proposition ne comporte pas de charges administratives nouvelles ou complémentaires.

**Le test Kafka peut être terminé ici.**

- Outre l'allègement de charges, la proposition comporte des charges administratives nouvelles ou complémentaires.

**Veillez répondre à la question 3.**

NON, la proposition n'a ni pour but ni pour conséquence d'alléger les charges administratives.

**Veillez répondre à la question 3.**

**3.1. Quelles sont les charges administratives nouvelles ou complémentaires impliquées par la proposition ?**

Décrivez les charges administratives nouvelles ou complémentaires à l'aide des rubriques suivantes :

**a. Groupe cible**

Indiquez au(x)quel(s) des trois groupes cibles la proposition a trait.

Citoyens

Description (voir fil conducteur)	
Nombre	

Entreprises

Description du type (voir fil conducteur)	
Description du secteur (voir fil conducteur)	
Nombre	

Non marchand

Description (voir fil conducteur)	
Nombre	

**b. Description de la formalité administrative**

Veillez décrire brièvement la ou les formalité(s) ou obligation(s) administrative(s) nouvelles ou complémentaires (exemples : voir fil conducteur).

--

**c. Initiateur de l'accomplissement de la formalité administrative**

- Le groupe cible et/ou des tiers entreprennent eux-mêmes les démarches pour accomplir la formalité administrative.
- L'administration entreprend elle-même les premières démarches pour accomplir la formalité administrative.
- Celui qui prendra l'initiative n'est pas encore identifié dans la proposition.

Veillez décrire brièvement le processus d'accomplissement des formalités administratives (exemples : voir fil conducteur)

**d. Périodicité**

A quelle fréquence le groupe cible doit-il accomplir la formalité ou l'obligation administrative nouvelle ou complémentaire :

- chaque année
- chaque semestre
- chaque trimestre
- chaque mois
- une seule fois
- autre périodicité, précisez svp :
  
- La périodicité n'est pas encore définie dans la proposition.

**e. Données demandées**

*Des données sont-elles demandées au groupe cible concerné ?*

- Oui, lesquelles? (exemple: voir fil conducteur)

- Non.
  
- Pas encore défini dans la proposition.

*Des données sont-elles demandées via des bases de données ou réseaux existants ?*

- Oui, lesquelles ? (exemple : voir fil conducteur)

- Non.  
 Pas encore défini dans la proposition.

*Un formulaire standard est-il utilisé pour demander les données ?*

- Oui, si disponible joignez-le en annexe au test Kafka.  
 Non.  
 L'utilisation d'un formulaire n'est pas encore prévue dans la proposition.

**f. Attestations, certificats ou autres pièces nécessaires**

Faut-il transmettre aux pouvoirs publics une attestation, un certificat ou une autre pièce ?

- Oui, liste des attestations requises :

- Non.  
 Les attestations requises ne sont pas encore définies par la proposition.

**g. Mode de transfert d'information**

Comment la personne concernée peut-elle/doit-elle effectuer le transfert d'information aux pouvoirs publics (plusieurs réponses possibles) ?

- via internet  
 transfert de fichiers  
 e-mail  
 fax  
 téléphone  
 lettre ordinaire  
 lettre recommandée  
 sur place

autre moyen (lequel/lesquels ?):

Le mode de transfert d'information n'est pas encore défini dans la proposition.

**3.2. Des mesures autres ont-elles été prises pour limiter les charges administratives pour les personnes concernées ?**

Oui, décrivez-les (exemples : voir Fil conducteur):

Non, car :

# La Banque Carrefour en Belgique – Note explicative

## Sources :

*La Banque Carrefour du Secteur Social, comme moteur de l'e-gouvernement du Secteur Social en Belgique*, Banque Carrefour 2010

([http://www.ksz-bcss.fgov.be/binaries/documentation/fr/documentation/presse/ksz\\_anno\\_2010\\_fr.pdf](http://www.ksz-bcss.fgov.be/binaries/documentation/fr/documentation/presse/ksz_anno_2010_fr.pdf))

*Guide d'accès aux sources authentiques belges*, région Wallonne 2010

([http://easi.wallonie.be/servlet/Repository/Acces\\_aux\\_sources\\_authentique.PDF?IDR=10095](http://easi.wallonie.be/servlet/Repository/Acces_aux_sources_authentique.PDF?IDR=10095))

---

La création de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS) s'est inscrite dans le cadre d'une procédure qui vise la modernisation et la simplification des formalités que les entreprises doivent accomplir ainsi qu'une gestion plus efficace des services publics. La Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, constituée par la loi de 1990, est le moteur et le coordinateur de l'e-Gouvernement dans le secteur social.

Ses principales missions sont les suivantes :

- Inciter les acteurs du secteur social belge à offrir des services efficaces et effectifs avec un minimum de charges administratives et de coûts grâce à l'amélioration permanente de leurs relations et processus, à l'aide des nouvelles technologies de l'information (e-Gouvernement) ;
- Autoriser, organiser et conduire les échanges électroniques de données entre les institutions de sécurité sociale, entre celles-ci et des instances extérieures à la sécurité sociale ainsi qu'entre celles-ci et les citoyens et employeurs ;
- Coordonner les relations entre les institutions de sécurité sociale et le registre national des personnes physiques ;
- Collecter auprès des institutions de sécurité sociale et enregistrer les données d'identification indisponibles dans le registre national des personnes physiques ;
- Collecter auprès des institutions de sécurité sociale les informations utiles à la gestion, à la conception et à la connaissance de la sécurité sociale, ainsi qu'en assurer la diffusion.

Pour mettre en œuvre la BCSS, la Sécurité sociale belge s'est appuyée sur un système d'information qui s'articule autour des **six points-clés** suivants :

- la collecte unique ;
- les sources authentiques de données ;
- le répertoire de référence ;
- les banques de données et les registres ;
- les glossaires ;
- le réseau et les échanges de données entre acteurs de la Banque Carrefour;

## 1. La collecte unique

La **collecte unique des données** est l'un des **moyens essentiels** pour **simplifier** les **procédures** ou **formulaires** qu'une **entreprise** ou un **citoyen** est amené à **remplir** pour satisfaire aux différentes **obligations imposées** par les **administrations**.

En effet, quoi de plus rébarbatif pour une entreprise ou un citoyen de devoir à chaque fois remplir ses données d'identification et autres données déjà communiquées auprès d'une autre administration.

C'est ainsi que différentes dispositions légales ont instauré le principe de la collecte unique des données qui prévoit qu'une administration, habilitée à consulter les données déjà disponibles auprès des pouvoirs publics ne peut plus demander ces mêmes données à un citoyen ou à une entreprise.

Ce principe se trouve une nouvelle fois confirmé au point 12 de la **Charte pour une administration à l'écoute des usagers** approuvée par le Conseil des Ministres du 23 juin 2006 qui stipule que « tout service public utilisera de façon optimale les données déjà disponibles auprès d'autres organismes publics. »

Afin de permettre l'application du principe de la collecte unique des données, différentes bases de données ont été construites ou le seront à moyen terme. Certaines de ces bases de données ont été érigées en sources authentiques.

## 2. Les banques de données et les registres

Une banque de données est un ensemble structuré de données, mis à la disposition de partenaires pour consultation. Elle comporte généralement un grand nombre d'enregistrements et de données, et est alimentée régulièrement par des flux de production (déclarations, batchs...). Les principales banques et les principaux registres sont décrits ci-après.

### La Banque de données LATG et la Dmfa

L'Office national de sécurité sociale (ONSS) tient à jour une **banque de données** relatives aux **salaires** et au **temps de travail des travailleurs salariés**. Dans cette banque de données sont conservées les données qui figurent sur la déclaration trimestrielle des employeurs à l'ONSS (**Dmfa**), telles que le salaire, la période d'occupation, le nombre de jours rémunérés et le nombre de jours assimilés répartis par catégorie. Depuis 1997, la banque de données reprend également les données relatives aux indemnités pour incapacité de travail allouées par les assureurs-loi, le Fonds des maladies professionnelles (FMP) et le Fonds national de retraite des ouvriers mineurs.

La banque de données LATG (carrières-salaires) de l'ONSS peut être mise à jour de manière externe par CIMIRE et par les institutions du secteur des vacances annuelles des ouvriers, c'est-à-dire l'Office national des vacances annuelles (ONVA) et les caisses spéciales de vacances. D'une part, il est possible de proposer une modification dans une déclaration trimestrielle, d'autre part, il est possible de proposer une déclaration complémentaire dans un relevé du personnel existant.

CIMIRE (Compte Individuel Multisectoriel - Multisectoriële Individuele Rekening) est responsable du contrôle de l'identification correcte des travailleurs salariés dans la banque de données. En outre, CIMIRE et l'ONVA veillent à la qualité de l'information en matière de jours assimilés, respectivement pour les travailleurs intellectuels et pour les travailleurs manuels. Tous les échanges de données entre l'ONSS, CIMIRE et l'ONVA se déroulent à l'intervention de la Banque Carrefour. Ceci permet de garantir l'unicité de l'enregistrement des données ainsi que l'intégrité des données.



## **Le Fichier du personnel et la Dimona**

Le fichier du personnel est une base de données qui contient des contrats (de travail) conclus entre employeurs et travailleurs et qui est alimentée par les déclarations Dimona. Depuis le 1er janvier 2003, tous les employeurs sont tenus d'effectuer les déclarations Dimona.

Le fichier du personnel permet de voir le résultat de l'enregistrement des déclarations Dimona. Le fichier du personnel est une représentation du registre du personnel sur papier. Il n'a toutefois pas la même incidence juridique.

La DIMONA (déclaration immédiate - onmiddellijke aangifte) oblige l'employeur à effectuer immédiatement une déclaration auprès de l'Office national de sécurité sociale (ONSS) ou à l'Office national de sécurité sociale des administrations provinciales et locales (ONSSAPL) avant toute entrée en service ou sortie de service d'un travailleur salarié. Cette déclaration contient des données relatives à l'employeur, le lieu d'occupation d'un étudiant, le numéro de la commission paritaire et la date d'entrée en service et/ou la date de sortie du travailleur. DIMONA fixe de façon univoque et uniforme la relation de travail entre l'employeur et le travailleur.

La Banque Carrefour transmet automatiquement ces "déclarations immédiates d'emploi, de début ou de fin d'emploi" des employeurs à certaines institutions en vue de la réalisation de leurs missions spécifiques. On parle de « mutation » pour la diffusion automatique d'informations vers les institutions de sécurité sociale. Ce message de mutation reprend non seulement les données relatives à l'employeur, au travailleur, le numéro de la commission paritaire et la date d'entrée en service et/ou de sortie du travailleur, mais également les données relatives à l'utilisateur ainsi que des données relatives au suivi du dossier.

Ces informations sont enregistrées dans une banque de données DIMONA auprès de l'ONSS(APL) qui peut être consultée par le biais du réseau. Deux types de consultation sont possibles. Ainsi, il est possible d'obtenir, d'une part, une liste avec des données globales et, d'autre part, un aperçu détaillé par personne.

## **Le Registre National des personnes physiques (RN)**

Les institutions de sécurité sociale disposent d'un cadre légal pour l'utilisation du numéro de registre national et des données légales enregistrées dans le Registre national. Pour autant que les institutions soient intégrées dans le réseau de la Banque Carrefour, ce cadre légal les oblige à faire appel aux services du Registre national au lieu de demander les données dont elles ont besoin à la commune, à l'assuré social ou à son employeur. En exécution de sa mission légale d'organisation des relations entre les institutions de sécurité sociale et le Registre national, la Banque Carrefour offre aux institutions plusieurs outils qui permettent une simplification du traitement des données d'identification des assurés sociaux.

En offrant ces services, la Banque Carrefour poursuit les objectifs suivants :

- offrir aux institutions la possibilité de ne pas devoir conserver de façon redondante certaines données d'identification relatives aux assurés sociaux ;
- alléger les tâches administratives des institutions de sécurité sociale, mais également des assurés sociaux et des employeurs ;
- garantir l'unicité de l'enregistrement des données.

Des communes jusqu'aux institutions de sécurité sociale, l'échange de données se déroule entièrement par voie électronique.

Le Registre national occupe une position spécifique au sein du réseau articulé autour de la Banque Carrefour. Il offre uniquement des informations au réseau de la sécurité sociale. Il n'y a qu'une seule exception à cet important principe : lorsqu'une institution de sécurité sociale constate une erreur dans les données légales d'un assuré social, la Banque Carrefour en informe le Registre national, de sorte que la commune concernée puisse rectifier l'erreur.

Le Registre national enregistre les données de toutes les personnes physiques inscrites dans :

- les registres de population et des étrangers qui sont tenus par les communes. Chaque personne physique résidant en Belgique doit être inscrite dans un de ces registres de sa résidence principale ;
- les registres tenus par les missions diplomatiques et les postes consulaires à l'étranger ;
- les registres d'attente tenus par les communes où sont inscrits les étrangers qui se déclarent réfugiés ou qui demandent la reconnaissance de la qualité de réfugié.

Pour toutes les personnes physiques inscrites dans les deux premiers types de registres, le Registre national communique à la Banque Carrefour les données légales suivantes : le nom et les prénoms; le lieu et la date de naissance; le sexe; la nationalité; la résidence principale; le lieu et la date de décès; la profession; l'état civil; la composition du ménage; le numéro d'identification (numéro de registre national).

Les modifications successives des données précitées et les périodes de validité sont également mises à disposition.

**Les modifications aux données légales sont transmises quotidiennement en masse à la Banque Carrefour par le Registre national. La Banque Carrefour diffuse ces données en masse de façon quotidienne auprès des institutions de sécurité sociale concernées intégrées dans le réseau.**

L'historique des données est enregistré, avec les dates de prise d'effet des modifications. Il est conservé 30 ans à dater du jour du décès de la personne concernée.

### **Banque Carrefour des entreprises (BCE)**

De la même manière que le RN pour les personnes physiques, la BCE centralise les données d'identification relatives aux entreprises (personnes morales et personnes physiques, comme les indépendants).

### **3. Les sources authentiques de données**

**Une source authentique est une** banque de données **gérée par un gestionnaire qui, en vertu d'un accord contraignant (en général une loi ou une réglementation)**, a reçu mandat et obligation de collecter, de gérer et de mettre à disposition de tiers des données fiables qui doivent être obligatoirement utilisées par les parties habilitées à consulter ces bases de données.

Dans le cadre des simplifications administratives et afin d'inciter les acteurs du secteur social à offrir des services efficaces en intégrant les nouvelles technologies, la banque carrefour de la sécurité sociale a développé un réseau électronique avec les diverses institutions chargées de la sécurité sociale. Dans le cadre de ce réseau, chaque institution de sécurité sociale est responsable de l'enregistrement et de la tenue à jour des informations.

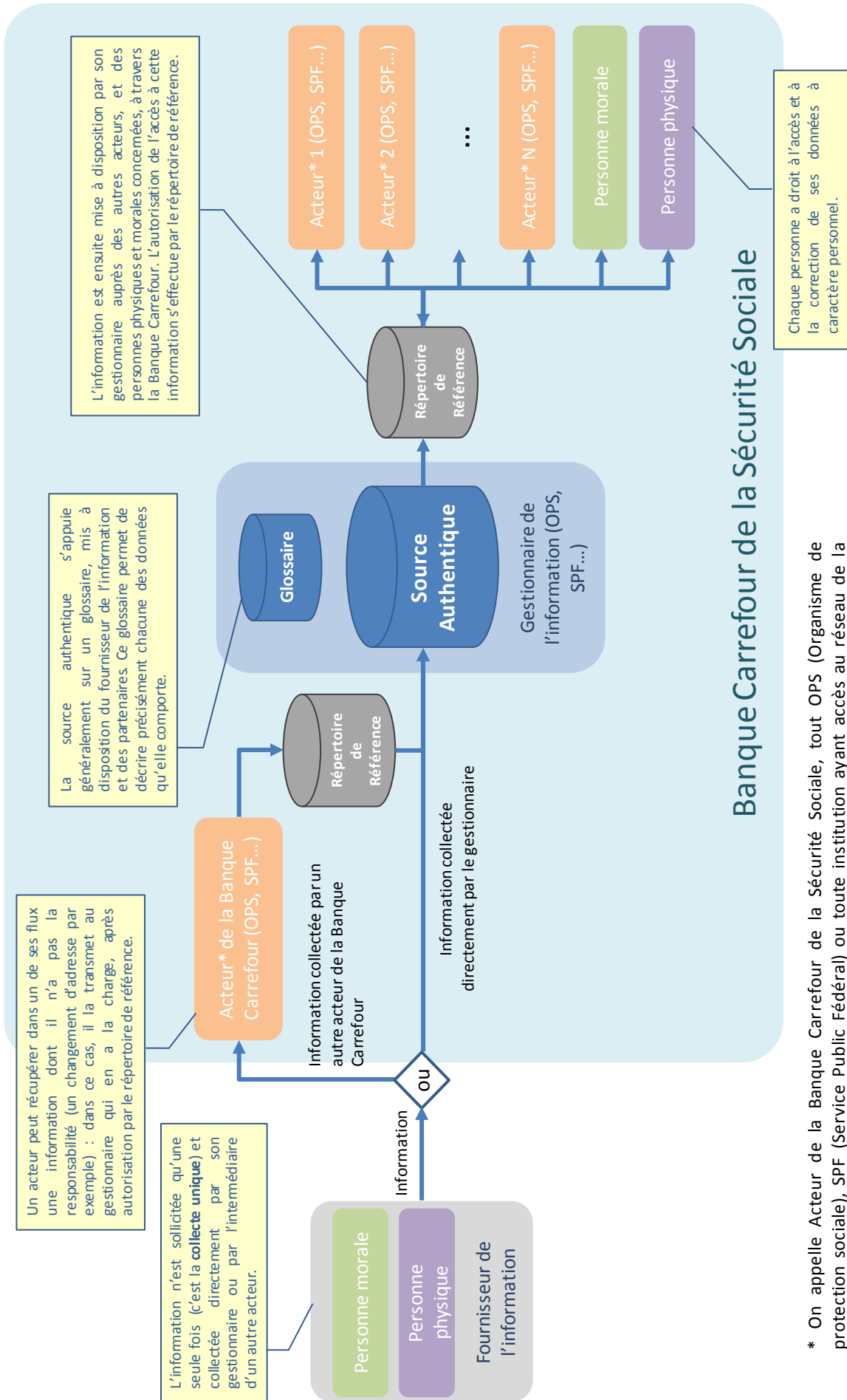
Les **données sociales à caractère personnel** sont **conservées** et **gérées** par **l'institution** qui, selon la nature des informations est **la plus à même de les exploiter**. Lorsqu'une

institution a besoin de certaines données pour l'exécution de sa mission, elle s'adresse d'abord à la banque carrefour qui vérifie à partir du **répertoire de référence** (présenté par la suite) si les données demandées sont disponibles dans une autre institution intégrée au réseau. Dans l'affirmative, elle met à disposition de l'institution demanderesse les données réclamées. Si les données ne sont pas disponibles dans le réseau, l'institution demanderesse s'adresse alors à l'assuré ou à l'employeur.

La banque carrefour communique automatiquement les modifications apportées par une institution aux données qu'elle conserve. Elle joue également un rôle dans le portail de sécurité sociale permettant d'obtenir des informations de base sur le régime belge et d'effectuer pour les utilisateurs des déclarations en ligne.

Le fonctionnement global d'une source authentique dans la Banque Carrefour est décrit dans le schéma suivant :

Figure 1 – Schéma général de présentation du concept de source authentique de données dans la Banque



\* On appelle Acteur de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, tout OPS (Organisme de protection sociale), SPF (Service Public Fédéral) ou toute institution ayant accès au réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale. Un acteur peut transmettre, consulter, et modifier des informations. Un acteur peut également être gestionnaire de la source authentique d'une information.

## 4. Le répertoire de référence

Le répertoire des références est le centre du réseau de la sécurité sociale. Il a pour principales fonctions :

- le **roulage automatique** de tous les messages qui sont véhiculés sur le réseau ;
- le **filtrage des messages en fonction des règles de finalités d'application** : l'échange de données doit se dérouler selon les modalités fixées par la Banque Carrefour et approuvées par le Comité sectoriel de la sécurité sociale et de la santé.

Ce répertoire ne contient que des données de roulage. Il est composé de trois tables :

- la **table des données disponibles « quoi – où »**, quelles données sont disponibles auprès de quelle institution de sécurité sociale et sous quelles conditions ;
- la **table des autorisations d'accès « qui - peut obtenir – quoi »**, quelles données peuvent être obtenues par quelle institution de sécurité sociale et sous quelles conditions ;
- le **répertoire des personnes « qui - où - quand - en quelle qualité »**, auprès de quel secteur (institution de sécurité sociale), en quelle qualité (type de dossier, AT, maladie, ...), pour quelle période, une personne est connue (c-à-d. à un dossier).

Le répertoire des personnes est alimenté par les institutions de sécurité sociale reliées au réseau de la banque Carrefour. Pour chaque nouveau dossier qui doit être traité par une institution primaire de sécurité sociale, celle-ci doit en effet communiquer à la Banque Carrefour le NISS de l'assuré social concerné, le type de dossier qui est ouvert pour lui et la période sur laquelle porte ce dossier. L'institution communique ces données en enregistrant le dossier dans le répertoire des personnes. Étant donné que les institutions complètent le répertoire des personnes, celui-ci fait l'objet de mises à jour quotidiennes.

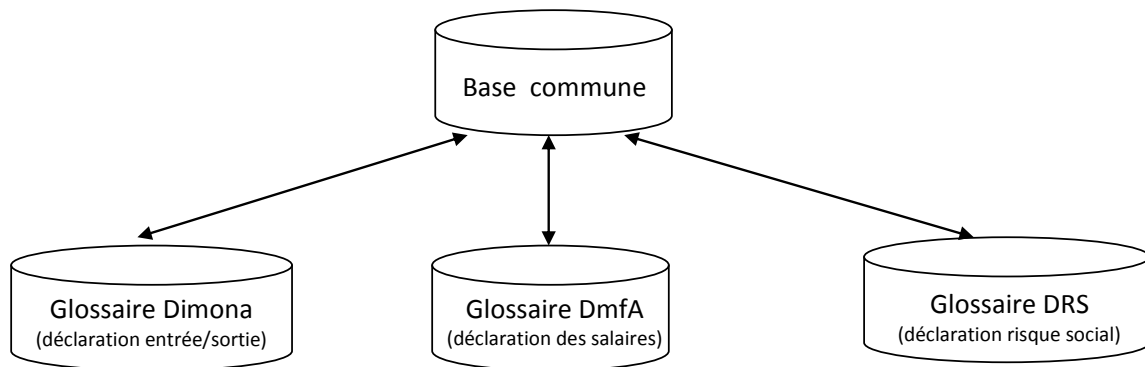
**La combinaison des données du répertoire des personnes avec celles de la table des données disponibles et de la table des autorisations d'accès garantit ainsi le roulage automatique de chaque message arrivant à la Banque Carrefour et son filtrage en fonction des autorisations (= répertoire des références).**

## 5. Les glossaires

Un glossaire est un document technique dont le but est d'offrir un support aux expéditeurs lors de la création de messages électroniques, afin qu'ils puissent ensuite être envoyés à l'OPS destinataire. Un glossaire peut être assimilé à une déclaration ou à un système déclaratif puisqu'il comprend non seulement les données du message déclaratif mais également celles des retours (messages d'erreur, AR, ...).

### **Exemple des glossaires de l'ONSS**

La philosophie de l'ONSS(APL) est de faire collaborer plusieurs parties sur une base commune à la définition des différents glossaires (ou déclaration) de l'ONSS(APL) comme illustré ci-dessous :



Les glossaires individuels héritent ici des zones et blocs fonctionnels communs présents dans la base commune mais une information spécifique est ajoutée pour leur domaine d'application. Ce principe s'applique aussi aux annexes, par exemple la liste des codes postaux. Un glossaire donne donc une description de chaque donnée reprise dans le schéma des données d'une application précise.

**Les glossaires sont mis à jour régulièrement et publiés accompagnés de leur documentation technique, schémas xml et versions pdf.**

**Exemple : glossaire de la déclaration Dimona**

([https://www.socialsecurity.be/site\\_fr/Applics/dimona\\_new/general/techlib.htm](https://www.socialsecurity.be/site_fr/Applics/dimona_new/general/techlib.htm))

**Bloc fonctionnel - Personne Physique 90017 - Donnée Numéro d'identification de la sécurité sociale**

<b>NUMERO DE ZONE :</b>	<b>VERSION :</b>	<b>DATE DE PUBLICATION:</b>
<b>00024</b>	<b>2011/4</b>	<b>24/11/2011</b>
<b>NUMÉRO D'IDENTIFICATION DE LA SÉCURITÉ SOCIALE - NISS</b>		
<b><u>(Label XML : INSS)</u></b>		

**BLOC FONCTIONNEL:** Personne physique; Déclaration Dimona OUT; Déclaration Dimona de modification; Déclaration Dimona d'annulation

**Code(s):** [90017](#); [90377](#); [90378](#); [90379](#)

**Label(s) xml:** NaturalPerson; DimonaOut; DimonaUpdate; DimonaCancel

**DESCRIPTION:** Numéro d'identification d'une personne physique au sein de la sécurité sociale. Il s'agit du numéro d'identification de la personne physique au registre national ou au registre bis des personnes physiques.

**TYPE:** Numérique

**LONGUEUR:** 11

**PRESENCE:** Obligatoire si il s'agit d'une déclaration Dimona IN et qu'elle concerne un travailleur occasionnel (type de travailleur « EXT » ou « STX »). Facultative sinon.

**FORMAT:** 0 ou NNNNNNNNNCC  
· NNNNNNNNN est le numéro  
· CC est le chiffre de contrôle.

**CODE ANOMALIE SUR ACCUSE DE RECEPTION:**

Intitulé anomalie	Code anomalie	Gravité
Non présent	00024-001	B
Invalide	00024-003	B
Incompatible avec le numéro d'identification de la période Dimona	00024-347	B
Incompatible avec le NISS	00024-348	NP

## 6. Le réseau et les échanges de données entre acteurs de la Banque Carrefour

La Banque Carrefour a également développé un réseau électronique reliant les différentes institutions de sécurité sociale.

- Au sein du réseau, la Banque Carrefour fait office de moteur dans une dynamique de partage de l'information relative aux assurés sociaux et aux employeurs. Chaque institution de sécurité sociale est responsable de l'enregistrement et de la tenue à jour des informations contenues dans sa banque de données.
- Sur base d'autorisations très strictes, les informations contenues dans les différentes banques de données sont accessibles aux autres institutions de sécurité sociale via le réseau ; ceci évite les collectes multiples de données identiques.
- Les données sociales à caractère personnel sont conservées et gérées par l'institution qui, selon la nature des données, est la plus à même de les exploiter.

Lorsqu'une institution de sécurité sociale a besoin de certaines données pour l'exécution de sa mission, elle est obligée d'adresser sa demande par voie électronique à la Banque Carrefour. Grâce au répertoire de référence et de localisation dont elle dispose, la Banque Carrefour peut vérifier si les données recherchées sont déjà disponibles dans une autre institution de sécurité sociale intégrée dans le réseau d'informations distribuées. Dans l'affirmative, elle se charge de mettre à la disposition de l'institution demanderesse les données nécessaires qui sont disponibles dans une autre institution de sécurité sociale.

Ce n'est que lorsque les données sollicitées ne sont pas encore disponibles dans le réseau que l'institution demanderesse peut les demander directement à l'employeur ou à l'assuré social. De ce fait, différentes institutions ne demandent pas plusieurs fois à la même personne les mêmes données.

La Banque Carrefour veille également à communiquer automatiquement certaines modifications apportées par une institution aux données que celle-ci conserve. Ces

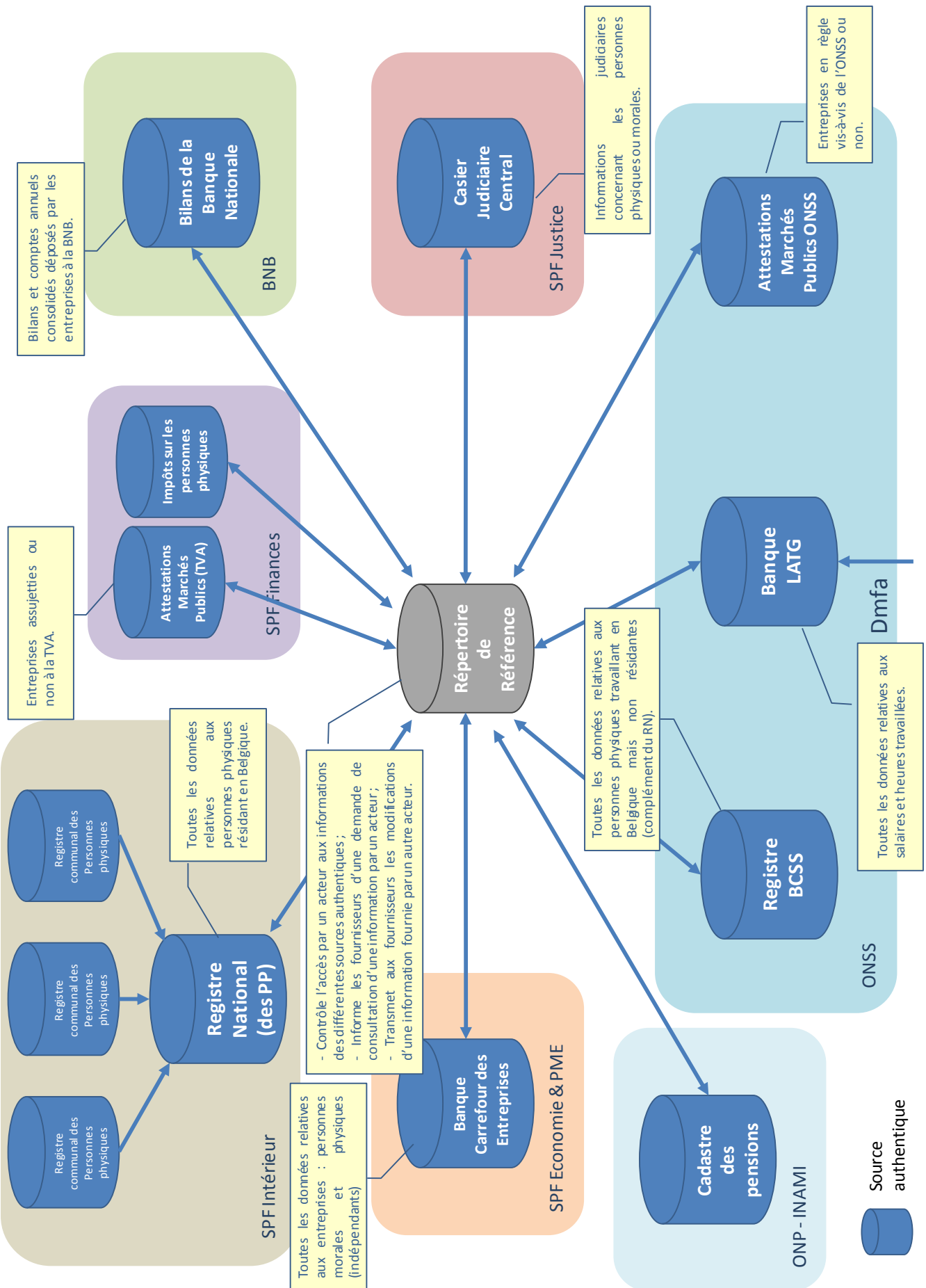
communications sont destinées aux autres institutions intégrées dans le réseau et qui doivent avoir connaissance des modifications intervenues.

## **7. Les principales sources authentiques de la Banque Carrefour**

**Les principales sources authentiques de données et les principaux acteurs de la Banque Carrefour sont présentés dans le schéma suivant :**



Figure 2 – Principales sources authentiques de données (et leurs gestionnaires) de la Banque Carrefour





# **STANDARD COST MODEL**

## **GUIDE POUR MESURER LES CHARGES ADMINISTRATIVES**

# TABLE DES MATIERES

<b>Avant -propos</b> .....	3
<b>1 Les concepts</b>	
1.1. Acquérir les notions de base .....	6
1.2. Connaître les fondements du modèle SCM .....	8
<b>2. Les différentes étapes</b>	
2.1. Suivre un mode opératoire .....	10
2.2. Etape 1 : déterminer le périmètre de l'évaluation .....	10
2.3. Etape 2 : repérer les obligations d'information .....	11
2.4. Etape 3 : collecter les paramètres de temps et de prix .....	12
2.5. Etape 4 : collecter les paramètres quantité et fréquence .....	16
<b>3. Les principes de simplification</b>	
3.1. Un questionnaire systématique .....	17
3.2. Une optimisation des différents paramètres .....	18
<b>4. Résumé des risques et facteurs clés de réussite</b> .....	18
<b>5. Les avantages de la méthode du scm</b> .....	20
<b>6. L'apport d'Easi-wal</b> .....	21
Bibliographie .....	23
Annexes .....	24

# AVANT PROPOS

## Le contexte

### La simplification

La Région wallonne a initié une démarche d'amélioration de sa réglementation. Elle s'inscrit dans le cadre des objectifs fixés par la Déclaration de Politique régionale et du Plan d'action 2005-2009 de simplification administrative, e-gouvernement et lisibilité. <http://easi.wallonie.be>.

### Des outils

La Région wallonne souhaite implémenter des outils permettant de mesurer et de réduire les charges administratives liées aux réglementations existantes ou en cours d'élaboration.

Depuis mai 2007, l'utilisation du test Kafka, est obligatoire pour toute note déposée en première lecture au Gouvernement wallon (sauf exceptions)<sup>51</sup>.

Ce test décrit l'impact des charges administratives générées par les nouvelles réglementations. Il fait également apparaître les effets positifs des projets de simplification administrative ou d'e-gouvernement pour les citoyens, les entreprises, le secteur non-marchand, les autorités décentralisées mais aussi pour l'administration.

Présenté dans ce guide, le Standard Cost Model (SCM) est un autre outil permettant de mesurer les charges administratives. Il est utilisé dans de nombreux pays européens depuis plusieurs années. Il permet :

- de mesurer de façon objective et chiffrée les charges administratives ;
- d'apporter des suggestions concrètes pour optimiser la simplification et réduire les charges imposées aux usagers.

### Un contexte européen

Cette démarche de réduction des charges administratives s'inscrit dans un contexte européen. En effet, en mars 2007, le Conseil européen a adopté un « Programme d'action pour la réduction des charges administratives dans l'Union européenne ». A l'horizon 2012, ce programme vise à réduire de 25 % les charges administratives au sein des Etats membres et de l'Union européenne. Cet objectif implique d'utiliser la méthode du SCM.

## Quoi ?

Ce document présente la méthode du Standard Cost Model. A la fois théorique et pratique, c'est un guide de sensibilisation et d'aide à l'évaluation des charges administratives.

- « Théorique » car il présente un ensemble de concepts et de définitions liés à la méthodologie d'évaluation des charges administratives. Il présente également les modalités de mise en œuvre de la méthode.

---

<sup>51</sup> Pour plus d'information, voir <http://testkafka.wallonie.be>

- « Pratique » car il propose des outils et des recommandations tirés des enseignements des projets pilotes wallons menés en matière agricole (Paiement unique et Mesures Agri-environnementales) et de permis d'environnement.

Le guide reprend les définitions clés et concepts méthodologiques du SCM. Il s'articule autour des différentes étapes inhérentes à la méthode :

- la définition du périmètre de l'évaluation,
- le recueil des obligations liées à la réglementation analysée,
- leur déclinaison en activités,
- la collecte des données nécessaires à l'évaluation,
- le calcul de l'ensemble des charges administratives.

Il propose également quelques suggestions de simplification ainsi qu'un résumé des risques et facteurs-clés de réussite.

### **Pourquoi ?**

La mise en oeuvre des réglementations engendre des coûts. Certains d'entre eux sont liés à l'obligation légale de fournir des informations aux pouvoirs publics. C'est ce qu'on appelle les coûts administratifs.

Certaines de ces obligations légales sont devenues fastidieuses, compliquées, coûteuses voire superflues. Les coûts administratifs inutiles et disproportionnés constituent un frein sérieux à l'activité économique et participent au mécontentement des usagers.

La suppression des obligations d'informations inutiles permet aux usagers de consacrer plus de temps à leurs activités principales et de contribuer à la productivité et à la compétitivité générale.

La stratégie de la Commission européenne visant à «Mieux légiférer» a pour objectif de mesurer les coûts administratifs et de réduire les charges administratives. D'après les estimations, il devrait être possible de réduire les charges administratives de 25 % d'ici 2012. Ceci peut avoir un impact économique énorme sur l'économie européenne : une augmentation du niveau du PIB d'environ 1,5 %, soit 150 milliards d'euros.

### **Pour qui ?**

Ce guide s'adresse aux Administrations de la Région wallonne. Celles-ci seront amenées à calculer les charges administratives découlant de l'application des réglementations selon la méthode du SCM.

Ce document est donc destiné à tout acteur intervenant dans le processus de réflexion, de conception, de diffusion et d'application d'une réglementation.

### **Quand ?**

Ce guide peut être utilisé lors de l'élaboration d'une nouvelle réglementation ou pour l'évaluation d'une réglementation existante.

**Lors de l'élaboration d'une nouvelle réglementation**

Une démarche en amont est nécessaire afin de s'assurer que la nouvelle réglementation contribue à la simplification administrative et ne crée pas de charges administratives superflues.

### **Lors de l'évaluation d'une réglementation existante**

Il est important de mesurer les charges administratives liées à l'application d'une réglementation. Cette évaluation permet de déceler des pistes de simplification administrative.

## **1. LES CONCEPTS**

### **1.1. Acquérir les notions de base**

#### **Objectif**

Acquérir les notions essentielles du Standard Cost Model permet de mieux comprendre ce type de démarche.

#### **Les charges administratives**

#### **Une cohérence internationale**

La définition des charges administratives doit être cohérente avec les définitions reconnues au niveau national et international. L'homogénéité des concepts permet d'effectuer des comparaisons au niveau européen.

#### **Les obligations d'information ou « charges administratives »**

Les instances gouvernementales demandent aux entreprises et aux particuliers d'adopter ou d'éviter certaines actions et conduites : les obligations de contenu.

Elles demandent également de fournir des informations sur ces actions et conduites : les obligations d'information.

Seuls les coûts résultant des obligations d'information constituent les charges administratives. La définition du calcul des charges administratives est la suivante :

***Les charges administratives sont des coûts imposés aux entreprises et aux usagers qui satisfont aux obligations d'information émanant d'une réglementation « gouvernementale ».***

Selon la Commission européenne [SEC(2007)84 et SEC(2007)85], la définition des coûts et charges administratives rejoint celle énoncée ci-dessus.

Les *coûts de mise en conformité* sont tous les coûts qui résultent de l'action de se conformer à un règlement, à l'exception des coûts financiers directs et des conséquences structurelles à long terme. Selon la méthode des coûts standards, ces coûts se répartissent entre « *coûts de mise en conformité technique* » et « *coûts administratifs* ».

Par « *coûts administratifs* », on entend les frais supportés par les entreprises, le secteur associatif, les autorités publiques et les citoyens pour satisfaire aux obligations légales de

fournir des informations sur leurs activités ou leur production, soit aux autorités publiques soit à des entités privées.

L'information doit s'entendre au sens large, c'est-à-dire comme comprenant les coûts d'étiquetage, d'établissement de rapports, de surveillance et d'évaluation nécessaires aux fins d'information et d'enregistrement. Dans certains cas, l'information doit être transmise aux autorités publiques ou à des entités privées. Dans d'autres cas, elle doit uniquement être disponible en cas d'inspection ou fournie sur demande.

Il est important d'établir une distinction entre les informations qui seraient collectées par les entreprises, même en l'absence de législation, et les informations qui ne seraient pas collectées si les dispositions législatives ne l'exigeaient pas. Les coûts induits par ces dernières sont qualifiés de charges administratives. Certaines des charges administratives sont nécessaires si l'on veut que les objectifs de la législation et le niveau de protection prescrit défini dans les traités soient atteints, par exemple, lorsque des informations sont nécessaires pour rendre les marchés transparents. Mais il existe également de nombreux cas où les charges peuvent être simplifiées et réduites sans pour autant porter atteinte à la législation en tant que telle – ces dernières charges sont de toute évidence, inutiles.

Le programme d'action vise à mesurer les coûts administratifs et à identifier et réduire les charges administratives sans porter atteinte aux objectifs de la législation concernée.

### **Les demandes de subvention ou de permis sont-elles sources de charges administratives ?**

Tous les coûts relatifs à un apport d'information demandé par une législation ou une réglementation, doivent être considérés comme charges administratives.

C'est pourquoi, même si la demande d'une subvention ou d'un permis est un acte volontaire, le futur bénéficiaire est appelé à fournir de l'information à l'administration. Les coûts qu'il supporte pour fournir l'information requise sont considérés comme des charges administratives.

### **L'obligation d'information**

Le Standard Cost Model définit l'obligation d'information de la manière suivante :

*« Une obligation d'information est le devoir par lequel l'on est tenu de procurer ou de préparer une information, puis de la mettre à disposition de l'autorité publique ou d'une tierce partie. Chaque obligation d'information consiste en un certain nombre de pièces ou de données dont les usagers doivent faire le rapport. »*

Dans certains cas, les usagers doivent conserver cette information afin qu'elle puisse être envoyée ou présentée sur demande. Cet « archivage » fait également partie des charges administratives.

### **Les coûts de la réglementation**

Le schéma ci-dessous répartit les coûts encourus par les usagers du fait de la législation :





### Les coûts financiers

Ils résultent d'une obligation de verser des montants financiers aux autorités compétentes. Ces coûts ne sont pas liés à un besoin d'information et ne sont donc pas considérés comme des charges administratives (même les frais de dossier).

### Les coûts liés au respect de la réglementation

Ils comprennent l'ensemble des coûts encourus par les usagers pour respecter la réglementation, à l'exception des coûts financiers.

- **les coûts substantiels** sont les coûts encourus en vue de satisfaire aux obligations de contenu requises par la réglementation. Par exemple, l'obligation d'achat d'un équipement ou un investissement pour répondre à certaines normes, etc.
- **les charges administratives** constituent l'ensemble des coûts générés par les obligations d'information contenues dans la réglementation. Par exemple, la déclaration que l'achat d'un équipement a bien été effectué, la preuve qu'un investissement a bien été opéré, etc. Les charges administratives comprennent également les coûts pour se maintenir au courant des réglementations et de la législation modifiées fréquemment.

L'évaluation des charges administratives part de l'hypothèse que l'utilisateur respecte la législation à 100 % en dépit du fait que certains usagers ne respectent pas totalement la législation.

## 1.2. Connaître les fondements du modèle SCM

### Objectif

Le modèle des coûts standards (SCM) permet d'obtenir une représentation chiffrée des charges administratives liées à l'application d'une réglementation.

### Le calcul des coûts standards

La méthode de calcul des coûts standard (SCM) des charges administratives prend en compte différents paramètres spécifiques à la réglementation étudiée. Ces paramètres sont à étudier avec les différents acteurs concernés par la réglementation.

La formule de calcul retenue au niveau fédéral<sup>52</sup> se décompose, comme suit :

<sup>52</sup> Agence de Simplification Administrative : « Le modèle de mesure KAFKA »

## **CA (Charges administratives) = T(temps) x P(prix) x Q(nombre) x F(fréquence)**

### **Le facteur T : le temps**

Le facteur T évalue le temps nécessaire à un usager pour réaliser une tâche liée à une charge administrative. Il représente le nombre de minutes nécessaires à la réalisation des différentes tâches effectuées par l'usager pour satisfaire aux obligations d'information.

### **Le facteur P : le prix**

Le facteur P est le prix et/ou coût horaire des prestations internes (Pi) ou externes (Pe) liées aux charges administratives.

#### **Le prix interne (Pi)**

Il inclut les éléments suivants :

- le salaire brut, c'est-à-dire le salaire moyen (statistiquement) de la personne chargée d'effectuer habituellement l'activité administrative ;
- les charges salariales, c'est-à-dire les charges patronales, pécule de vacances, treizième mois et autres primes ;
- les frais généraux liés aux obligations administratives.

#### **Le prix externe (Pe)**

Il représente les coûts de sous-traitance au taux commercial : experts, conseillers, etc. effectuant des tâches administratives en vue de permettre à l'usager de satisfaire à ses obligations d'information.

### **Le facteur Q : la quantité**

Le facteur Q représente la quantification statistique du nombre d'entreprises ou d'utilisateurs concernés par la réglementation.

### **Le facteur F : la fréquence**

La fréquence représente le nombre de fois, au cours d'une année, que l'entreprise ou l'utilisateur délivre une information liée au respect de la réglementation.

### **Le modèle sous forme de tableau**

Le tableau ci-dessous schématise le modèle sous une forme synthétique.

	<b>CA Ex Ante</b>				
	<b>T</b> Durée (min)	<b>P</b> Tarif	<b>Q</b> Nombre d'acteurs	<b>F</b> Fréquence	Total en €
Tâche 1					
Tâche 2					
Sous Tâche 2.1					
Sous Tâche 2.2					
Tâche 3					
Tâche 4					
<b>Sous total des prestations internes</b>					
Prestation externe 1					
Prestation externe 2					
Petits frais 1v					
Petits frais 2					
<b>Total des prestations externes et petits frais</b>					
<b>Charges administratives ex ante</b>					

## **En savoir plus**

Cette introduction sémiologique s'inspire d'une brochure (guide) reprenant des expériences pratiques réalisées dans différents pays européens et rédigée par un groupe de travail international<sup>53</sup> chargé d'étudier la question des charges administratives.

Pour tout complément d'information vous pouvez consulter le site :  
[www.compliancecosts.com](http://www.compliancecosts.com).

---

<sup>53</sup> Ce guide basé sur les expériences hollandaise, danoise, suédoise et norvégienne est le fruit d'un groupe de travail international rassemblant des experts danois, suédois, norvégiens, belges, anglais et hollandais.

## 2. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES

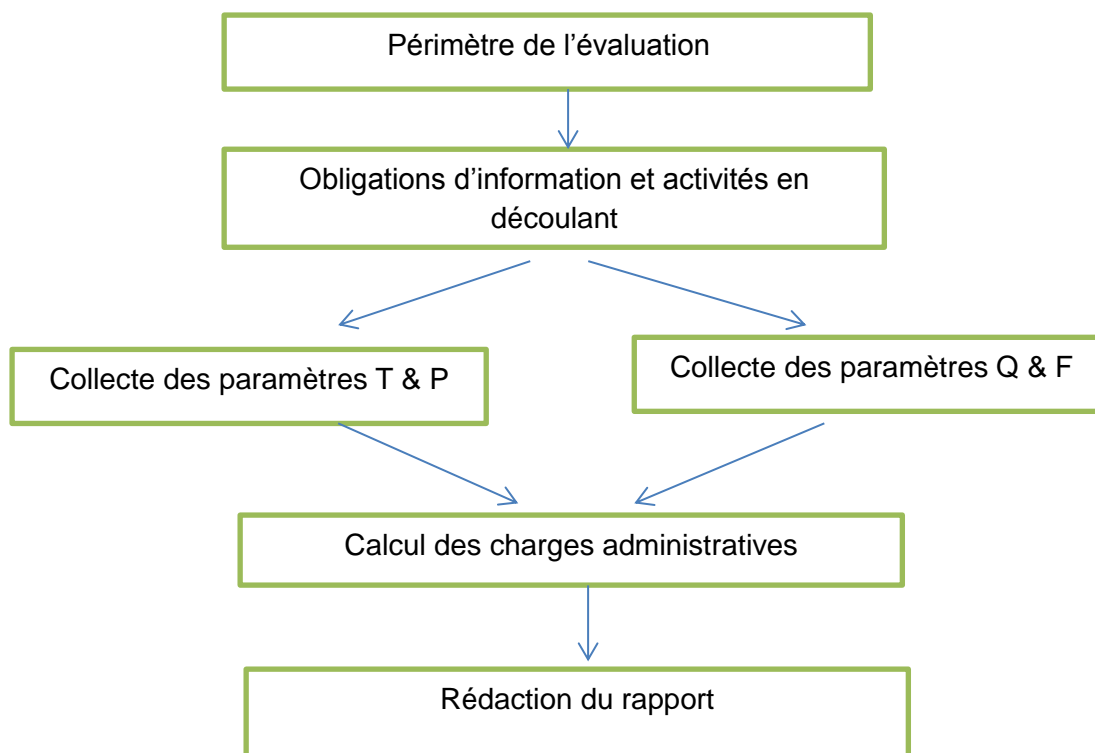
### 2.1. Suivre un mode opératoire

#### Objectif

Le mode opératoire permet de baliser les étapes de la méthode de manière structurée et logique.

#### Schéma du mode opératoire

Ce mode opératoire peut être utilisé quelles que soient les charges administratives à évaluer ou qu'il s'agisse d'une évaluation ex-ante ou ex-post.



### 2.2. Etape 1 : déterminer le périmètre de l'évaluation

#### Objectif

Déterminer le périmètre de l'évaluation permet de :

- définir « l'enveloppe » sur laquelle l'évaluation doit porter
- d'identifier les acteurs concernés de planifier le projet.

#### L'étendue du projet

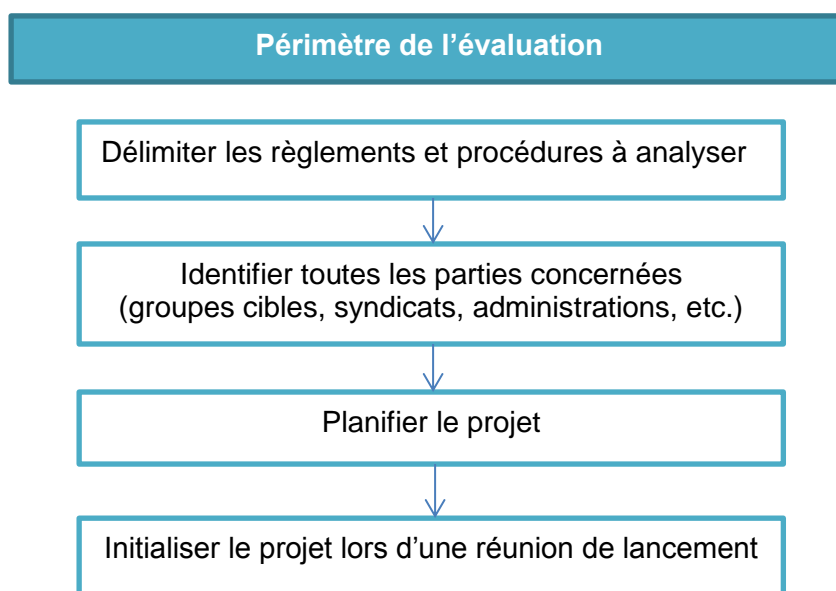
Avant d'entamer toute démarche d'évaluation des charges administratives, il faut décider du périmètre de l'évaluation, c'est-à-dire délimiter le travail d'évaluation. Porte-t-elle sur une réglementation dans son entièreté, une partie ciblée de celle-ci, sur toutes les réglementations touchant un secteur, etc. ?

Au cours de cette première étape, tous les acteurs concernés doivent être informés du projet d'évaluation, de ses ambitions ainsi que de ses limites. Ils doivent notifier leur adhésion au projet et à la méthodologie.

Lorsque l'évaluation des charges administratives est réalisée par l'Administration, il faut définir les moyens humains nécessaires et décider d'une affectation du personnel permettant d'effectuer le travail.

Un planning doit être établi. Il doit prévoir les procédures de validation des différentes étapes par les personnes clés les plus qualifiées.

### **Logigramme de l'étape 1**



### **2.3. Etape 2 : repérer les obligations d'information**

#### **Objectif**

***Une délimitation rigoureuse des différentes obligations d'information liées à une réglementation est la base d'un calcul exact et fiable des coûts des charges administratives.***

#### **L'identification des obligations**

L'identification de l'ensemble des obligations d'information liées à la réglementation s'appuie sur les textes légaux ou réglementaires ainsi que sur les vade-mecum et autres notices explicatives lorsqu'elles existent.

#### **La décomposition des obligations en tâches**

Ensuite, les obligations d'informations sont décomposées en activités ou tâches à accomplir.

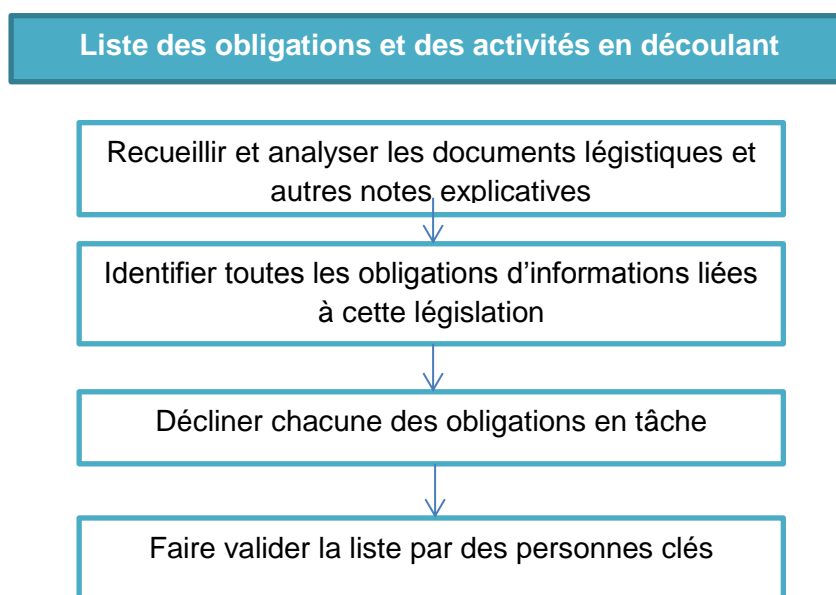
Cette première analyse « desk » est complétée par une série d'interviews des acteurs concernés : les employés de l'Administration, les usagers et/ou leurs représentants.

Dans la mesure où certaines formalités ne concernent qu'une partie de la population-cible ou que leur mode d'exécution diffère d'un groupe d'acteurs à l'autre (exemple : envoi recommandé ou dépôt sur place), chacun des modes opératoires doit être décrit.

#### **La validation des tâches**

La décomposition des tâches doit être validée par le Groupe de Travail composé des représentants de l'Administration et des usagers concernés par ces obligations d'information.

## Logigramme de l'étape 2



### **2.4. Etape 3 : collecter les paramètres de temps et de prix**

#### **Objectif**

La collecte des paramètres de temps et de prix permet de mettre en place une démarche structurée et exhaustive.

#### **Paramètre T : le temps**

Le paramètre T correspond au temps qu'il faut à l'acteur pour effectuer la tâche en question dans une situation normale.

#### **Un échantillon ciblé**

La collecte du paramètre T nécessite une sélection préalable de l'échantillon de la population ciblée par la réglementation analysée. Les données relatives au temps sont directement récoltées auprès du groupe cible ou par le biais d'intermédiaires comme les fédérations professionnelles, les secrétariats sociaux, etc.

#### **Différents moyens d'investigation**

Différentes méthodes permettent de quantifier le facteur T : formulaires d'enquête, interviews téléphoniques de la population cible ou encore interview de bureaux d'étude spécialisés dans la matière afin de mieux cibler le niveau de difficulté rencontré par les usagers.

Des enquêtes ont permis d'établir un certain nombre de durée standard : durée moyenne d'attente au guichet d'une administration communale pour obtenir une attestation, la durée du déplacement de et vers la maison communale, etc.

L'appel à des experts s'avère parfois nécessaire pour évaluer les différents paramètres des charges administratives et notamment pour l'évaluation du facteur T.

## En ce qui concerne les enquêtes téléphoniques

Il arrive que les enquêtes téléphoniques permettent de repérer d'autres sources potentielles de charges administratives que celles sur lesquelles porte l'évaluation. Ces entretiens se différencient clairement d'une enquête de télémarketing. Ils doivent être menés par des personnes formées à l'enquête et qui connaissent :

- la méthodologie SCM.
- les obligations et tâches découlant de l'analyse préliminaire
- les objectifs poursuivis par la mission.

## Des règles de bonne pratique

La méthodologie SCM préconise l'appel à un échantillon restreint du public cible<sup>54</sup> pour ne pas alourdir les charges administratives des usagers alors même que la démarche a pour objectif de les réduire. Elle inclut, dans sa phase de quantification du facteur T (temps), certaines règles de bonnes pratiques qui peuvent se résumer comme suit :

- rejet des valeurs extrêmes au cas où l'écart-type<sup>55</sup> est trop important (par rapport à la moyenne).
- utilisation de la médiane<sup>56</sup> de préférence à la moyenne dès lors que la population (Cf. facteur Q) est bien définie.
- recherche de données complémentaires lorsque l'échantillon est insuffisamment représentatif ou lorsque les données sont trop discordantes.
- prise en compte du respect de la réglementation et donc élimination des données qui manifestement ne correspondent pas à cette exigence.

### Exemples d'utilisation pratique de ces règles

<b>Formalité administrative A</b>	
Entreprise 1	10 min.
Entreprise 2	20 min.
Entreprise 3	10 min.
Entreprise 4	20 min.
Entreprise 5	15 min.

15 mn

<b>Formalité administrative B</b>	
Entreprise 1	10 min.
Entreprise 2	10 min.
Entreprise 3	10 min.
Entreprise 4	10 min.

10 mn

<b>Formalité administrative C</b>	
Entreprise 1	10 min.
Entreprise 2	20 min.
Entreprise 3	50 min.
Entreprise 4	2 min.
Entreprise 5	5 min.

Plus d'interviews nécessaires /  
Appel aux experts

## Redéfinir la population cible de l'échantillon

<sup>54</sup> Sur base de l'expérience du projet pilote, cette enquête devrait être menée téléphoniquement auprès d'une quinzaine d'usagers sur base d'un questionnaire préétabli. Au cas où une dispersion trop importante des réponses (écart-type) serait constatée, l'échantillon sera augmenté et/ou les données standards publiées seront privilégiées

<sup>55</sup> L'écart type est la mesure de dispersion, ou étalement, la plus couramment utilisée en statistique lorsqu'on emploie la moyenne pour calculer une tendance centrale. Il mesure donc la dispersion autour de la moyenne.

<sup>56</sup> En statistique, la médiane est la valeur qui permet de partager une série numérique en deux parties de même nombre d'éléments.

Lorsqu'il existe une forte dispersion des temps enregistrés en cours d'enquête, il peut s'avérer utile de redéfinir la population cible de l'échantillon. En effet, des critères complémentaires peuvent influencer le temps nécessaire pour accomplir les obligations d'information. La redéfinition de la population cible permet de redéfinir les temps standards.

Certaines tâches standards font l'objet d'une évaluation de consommation de temps au niveau fédéral (source ASA) : il s'agit du temps consacré à photocopier des documents à les archiver, à se déplacer jusqu'au bureau de poste (et y faire la file)...

## **Valider**

Il s'agit de compléter le tableau des charges administratives par la valorisation du facteur « Temps » en tenant compte des résultats de l'enquête.

Le contenu de la colonne T du tableau doit faire l'objet d'une validation au cours d'une réunion du Groupe de Travail. Cette réunion peut être l'occasion de compléter les données Temps pour lesquelles l'échantillon était insuffisamment représentatif et d'adapter certaines de ces données.

## **Paramètre P : le prix**

Pour que l'analyse de ce paramètre puisse être utilisée dans des comparaisons au niveau national et international, la Région wallonne recommande d'utiliser les tarifs et les coûts globaux établis par l'ASA (Agence de Simplification Administrative). Ceux-ci sont établis en fonction :

- de la nature des formalités à accomplir qui détermine le statut de l'employé concerné ;
- du secteur d'activité (CODE NACE).

Dans le cas d'une entreprise ou d'une organisation, on fait une distinction entre le tarif interne et le tarif externe.

### **Le tarif interne**

Le tarif interne est le taux horaire de la personne chargée d'accomplir les formalités au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Des tarifs standards ont été définis et une distinction a été faite entre différents niveaux de fonction. En effet, certaines formalités sont effectuées par la direction d'une société, tandis que d'autres sont des tâches d'exécution faisant appel à une main d'oeuvre moins qualifiée et rétribuée à un autre tarif.

En ce qui concerne les obligations d'information propres à certains secteurs, il convient de prendre le tarif du secteur en question.

Les tarifs ont été calculés à partir des charges salariales brutes, majorées de frais généraux de l'ordre de 25 %. Les frais généraux correspondent aux frais de chauffage des locaux, à l'électricité, à l'utilisation des ordinateurs, etc. Le pourcentage de 25 % a été établi sur base des informations des entreprises interrogées et des expériences d'autres pays européens qui utilisent le Standard Cost Model.



## **Le tarif externe**

Le tarif externe est le taux horaire de la personne chargée d'accomplir l'obligation d'information en dehors de l'entreprise ou de l'organisation. C'est notamment le cas des comptables, avocats et autres secrétariats sociaux. Ces personnes sont rétribuées pour leurs services sur base d'un taux commercial.

Le temps que le citoyen passe à remplir ses obligations administratives est, lui aussi, comptabilisé selon un taux horaire standard (En 2007, le tarif horaire standard<sup>57</sup> s'élève à 17,2 €.).

Au cours des interviews et enquêtes, il s'agit également de cerner au mieux les petits frais qu'encourent les acteurs lors de leurs démarches administratives.

L'ASA fournit la principale source d'information pour les tarifs internes, les petits frais et les tarifs standards. Ces données font l'objet de l'annexe 1 et de l'annexe 2 de ce document. Ces sources devront néanmoins être complétées en fonction des spécificités des informations à fournir.

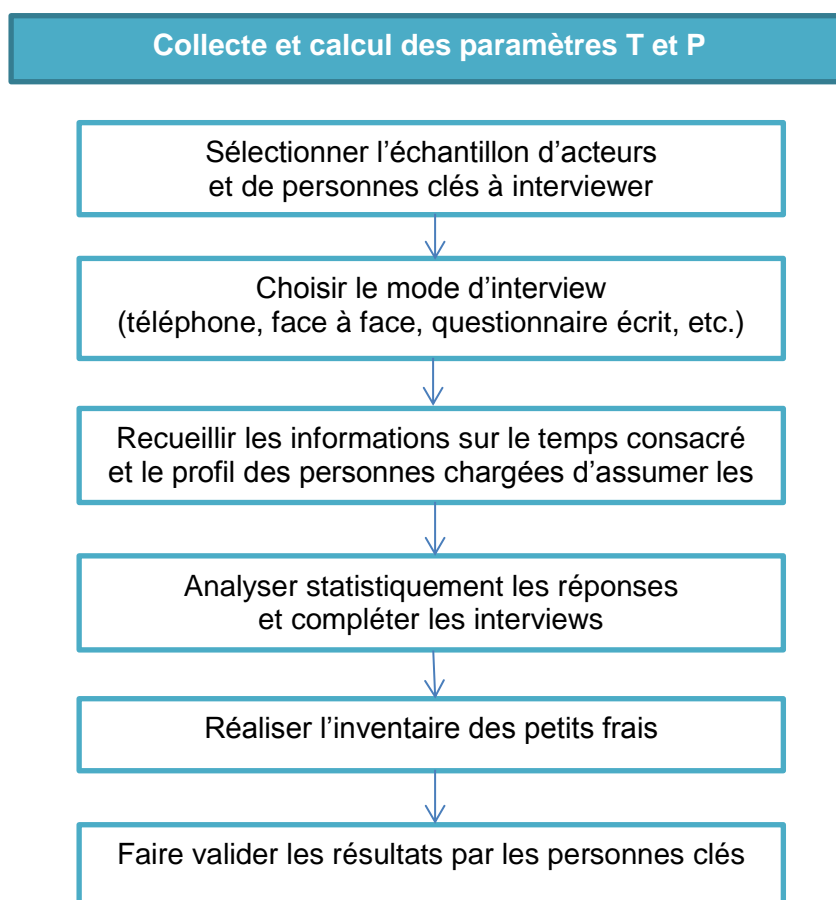
## **Exemple de petits frais repris dans le cadre du permis d'environnement**

- Les coûts de déplacement pour se rendre à la commune ; soit deux fois 10 km par exemple
  - demande d'informations et documents spécifiques ;
  - dépôt de la demande de permis d'environnement.
- Les frais de photocopie ; soit en moyenne sept exemplaires de 250 pages chacun.
- D'autres coûts nécessaires pour se procurer des documents exigés :
  - Carte IGN
  - Plan parcellaire cadastral
  - Avis de l'Intercommunale de Distribution d'Eau

---

<sup>57</sup> Les Pays-Bas ont préféré ne plus faire référence au facteur coût pour le citoyen, mais uniquement au facteur temps, ce dernier ayant tout son sens pour l'usager privé tandis que sa valorisation financière a été estimée comme fort distante de ses préoccupations personnelles.

### Logigramme de l'étape 3



### 2.5. Etape 4 : collecter les paramètres quantité et fréquence

#### Objectif

***La collecte des paramètres quantité et fréquence permet de mettre en place une démarche structurée et exhaustive***

#### Paramètre Q : la quantité

Il s'agit du nombre d'acteurs concernés par l'obligation d'information. C'est pourquoi il est important d'avoir une idée précise du groupe cible.

Dans certains cas (comme par exemple les obligations d'enregistrement ou d'obtention d'un permis), le nombre d'acteurs et la fréquence peuvent être remplacés par le nombre d'enregistrements ou de demandes annuels.

Le nombre d'acteurs est généralement évalué sur base des données provenant de l'administration ou de données publiques lorsqu'elles existent.

Lorsque l'Administration concernée ne dispose pas d'informations fiables sur le nombre d'acteurs, elle peut se référer à d'autres sources d'information telles que les experts, les données statistiques, les organisations sectorielles ...

#### Exemple

Compte tenu de la variabilité importante et de la complexité des dossiers pour le permis d'environnement, les analystes ont introduit certains facteurs correctifs. Par exemple : le

nombre moyen de parcelles recensées dans l'échantillon (soit 3 parcelles par demande<sup>58</sup>) a été intégré dans le facteur temps dans l'évaluation des obligations liées à la liste des parcelles.

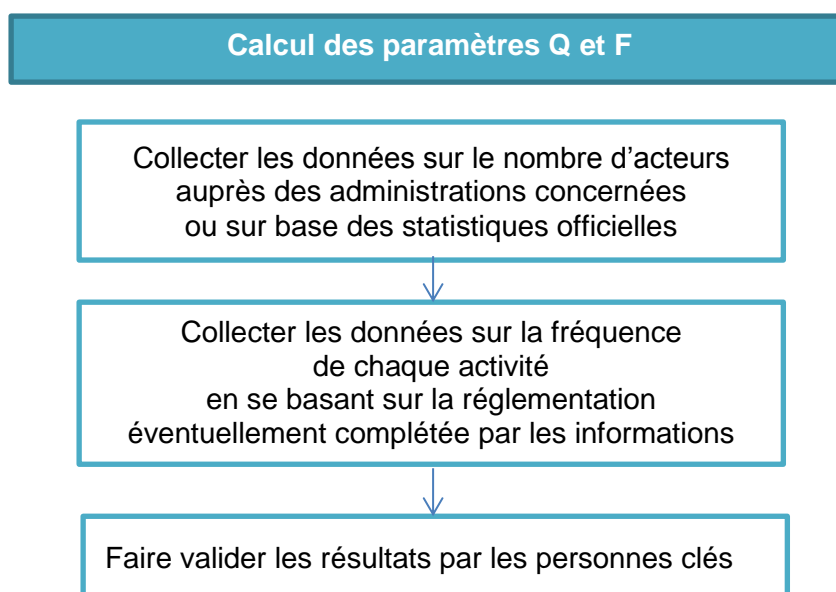
### Paramètre F : la fréquence

La fréquence correspond au nombre de fois que les acteurs sont tenus d'effectuer une formalité administrative sur base annuelle.

#### Exemple

En matière de paiement unique, la fréquence est annuelle quelle que soit l'obligation d'information visée.

### Logigramme de l'étape 4



## 3. LES PRINCIPES DE SIMPLIFICATION

### 3.1. Un questionnement systématique

#### Objectif

Un questionnement systématique permet de vérifier si les principes de simplification administrative ont bien été respectés.

#### Points de références

- Rapidité et sécurité
  - Quelles solutions Internet ?
- Simplicité des notices explicatives
  - Langage compréhensible
  - Exemples concrets

<sup>58</sup> Cette moyenne a également été validée en Groupe de Travail Restreint.

- Fourniture de données déjà recueillies par ailleurs
  - BCE
  - Liens avec d'autres sites
- Facilité de se procurer des documents authentiques
  - Cadastre / IGN ...
- Réduction du nombre de permis
  - Procédure différenciée pour renouvellement
- Principe de confiance
- Ecoute accrue des usagers et de leurs représentants

### 3.2. Une optimisation des différents paramètres

#### Objectif

Une optimisation des différents paramètres participe directement à la simplification administrative pour les usagers.

#### Facteurs à optimiser

Compte tenu de la formule de calcul des charges administratives, les facteurs susceptibles d'être optimisés sont :

- Le temps : simplification/ suppression d'une obligation d'information de sorte à réduire le temps y consacré.
- La fréquence : réduction de la fréquence de l'obligation d'information.
- Les petits frais : simplification/suppression d'une obligation d'information de sorte à réduire les autres frais :
  - Envois recommandés
  - Déplacements sur place
  - Frais de photocopie

## 4. RESUME DES RISQUES ET FACTEURS CLES DE REUSSITE

#### Objectif

Le tableau des risques principaux liés à la mise en oeuvre de cette méthode ainsi que les facteurs clés de réussite permet d'anticiper les différents écueils qui peuvent se présenter.

**Tableau des risques et facteurs clés de réussite**

Etapas / Phases	Risques	Risques et Facteurs clés de réussite
Périmètre d'évaluation		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes de résultats démesurés</li> <li>- Manque d'adhésion au concept et/ou à la méthodologie</li> <li>- Non-respect du budget/délai pour la réalisation de la mesure</li> <li>- Interlocuteurs non pertinents</li> <li>- Exercice « en chambre » déconnecté de la réalité ou de sa perception par les usagers</li> <li>- Non validation (formelle ou informelle) des résultats par les personnes-clés</li> </ul>

Délimiter les réglementations et procédures à analyser	Facteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer dès le départ le périmètre (toute une réglementation, une partie ciblée de celle-ci, toutes les réglementations touchant un secteur ...)</li> </ul>
Identifier toutes les parties concernées	Facteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'oublier personne</li> <li>- Communiquer sur le périmètre, le concept et la méthodologie</li> </ul>
Planifier le projet	Facteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir un responsable du projet et les personnes ressources</li> <li>- Définir des délais raisonnables pour la finalisation de l'étude et de ses différentes phases</li> <li>- Solliciter Easi-Wal dans un rôle de coordination</li> <li>- Faire éventuellement appel à un consultant externe en fonction des ressources disponibles</li> </ul>
Initialiser le projet	Facteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser une réunion de lancement « officielle »</li> <li>- Y rappeler les différentes phases de cette première étape</li> <li>- Communiquer</li> </ul>
Liste des obligations et des activités en découlant	Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusion entre obligations d'information et autres charges</li> <li>- Manque d'exhaustivité dans le listage des obligations et des tâches</li> <li>- Description trop vague des obligations et/ou des tâches laissant place à interprétation</li> <li>- Non-reconnaissance des obligations et/ou tâches par les usagers, leurs représentants et/ou l'Administration</li> </ul>
Recueillir et analyser les documents légistiques et autres notices explicatives	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser de façon exhaustive l'ensemble des documents</li> <li>- Si nécessaire, avoir recours à l'avis d'experts</li> </ul>
Identifier toutes les obligations d'information liées à cette réglementation	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguer de façon méthodologique les obligations d'information des autres obligations et charges</li> </ul>
Décliner chacune des obligations d'information en tâches	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher l'exhaustivité des tâches</li> <li>- Utiliser une check-list des tâches</li> </ul>
Faire valider cette liste par les personnes-clés	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunir un Groupe de Travail réunissant Administration, représentant des usagers, experts</li> <li>- Intégrer Easi-Wal dans un rôle de coordination générale et d'échange de savoir-faire et/ou de bonnes pratiques</li> </ul>
<b>Calcul des paramètres T et P</b>	Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echantillon non représentatif</li> <li>- Interlocuteurs non réceptifs</li> <li>- Insuffisance d'analyse critique des réponses fournies lors des entretiens (dispersion des résultats obtenus)</li> <li>- Non adhésion des usagers et/ou de l'Administration aux résultats obtenus</li> <li>- Omission de « petits frais »</li> </ul>
Sélectionner l'échantillon d'acteurs et de personnes-clés à interviewer	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir la méthode la plus adéquate et la faire valider par le Groupe de Travail (fin de l'étape précédente) pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon</li> </ul>
Choisir le mode d'interview	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir le mode d'interview en fonction de la complexité de la réglementation analysée</li> <li>- Privilégier autant que possible la</li> </ul>

		<p>communication verbale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les questionnaires écrits : poser des questions précises de manière à bien circonscrire les obligations d'information et l'ensemble des tâches.</li> </ul>
Recueillir les informations sur les temps consacrés et sur le profil des personnes chargées d'assumer les obligations d'information	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consacrer le temps et la disponibilité nécessaires à l'interview (si ce choix a été pris)</li> <li>- Laisser s'exprimer l'interlocuteur tout en recentrant régulièrement l'interview sur ses objectifs (Qui et combien de temps)</li> <li>- Être sûr que l'interviewé a bien cerné le temps nécessaire à accomplir son obligation d'information et non les autres obligations (notamment de contenu)</li> <li>- Faire un pré-test auprès d'une personne de confiance ou d'un expert</li> <li>- Utiliser les coûts standards établis par l'ASA</li> </ul>
Analyser statistiquement les réponses et compléter, le cas échéant, les interviews	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir compte des quelques règles énoncées</li> <li>- Faire appel au Groupe de Travail ou à un expert lors de réponses trop discordantes ou incomplètes</li> </ul>
Réaliser l'inventaire des petits frais	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se référer à la check-list présentée en annexe</li> </ul>
Faire valider les résultats par les personnes-clés	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer !!!</li> </ul>
<b>Collecte des paramètres Q et F</b>	Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur (sous) évaluation du nombre d'acteurs concernés et/ou de la fréquence</li> <li>- Globalisation de la fréquence sans tenir compte de certaines spécificités</li> <li>- Manque de collaboration des Administrations concernées</li> <li>- Absence de données statistiques officielles</li> </ul>
Collecter les données auprès des Administrations concernées ou sur base des données statistiques officielles	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer l'Administration dans l'ensemble du processus d'évaluation des charges administratives</li> <li>- Différencier les données relatives au nombre d'acteurs en fonction des spécificités de la réglementation ou de l'une ou l'autre obligation (ex Nombre de parcelles versus nombre d'acteurs)</li> </ul>
Collecter les données sur la fréquence de chaque activité	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer la fréquence de façon globale</li> <li>- Différencier la fréquence en fonction des spécificités de certaines obligations d'information</li> </ul>
Faire valider les résultats par les personnes-clés	Facteurs-clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer l'ensemble des parties prenantes du début à la fin de l'étude</li> </ul>

## 5. LES AVANTAGES DE LA METHODE DU SCM

### Plusieurs avantages

L'utilisation du SCM offre différents avantages tant au niveau national qu'international.

#### Au niveau national et régional

La méthode SCM permet :

- d'évaluer de manière précise les charges administratives liées à chaque réglementation,
- de découper de manière rigoureuse les données de base des charges administratives et, de ce fait, de proposer des solutions quantifiées de réduction des charges et d'en mesurer les effets,
- de calculer les coûts des alternatives aux réglementations prévues et leurs effets,
- d'établir des rapports fiables, au niveau législatif, sur le développement des charges administratives,
- de comparer l'évolution des charges administratives.

#### Au niveau international

La méthode SCM permet :

- d'évaluer les performances des réglementations dans différents pays (régions) et de dégager les « best practices »,
- d'évaluer la manière dont les directives de l'Union Européenne se traduisent dans les réglementations nationales/régionales des différents Etats-membres.

### Une méthode rigoureuse et reconnue

La méthode des Standards Costs Model reste une approche théorique. En effet, il s'agit d'une analyse externe fondée un échantillon de la population concernée. Cependant, parmi les méthodes qui existent à l'heure actuelle, la méthode du SCM est la plus rigoureuse. Sa reconnaissance internationale contribue à son utilité et à sa performance.

## 5. L'APPORT D'EASI-WAL

### Votre partenaire

***Le Commissariat EASI-WAL est votre partenaire pour la mesure des charges administratives.***

### Application des principes de simplification et de lisibilité

Durant le premier semestre 2007, le Commissariat EASI-WAL a mené deux expériences pilotes en matière de mesure des charges administratives par la méthode du SCM.

Cette méthode est appelée à se généraliser en Région wallonne.

EASI-WAL peut vous aider :

- pour la définition du périmètre d'étude : identification de procédures pouvant faire l'objet d'une mesure des charges administrative

- via la mise à disposition d'un cahier des charges type en vue de recourir à la consultance
- pour le suivi du marché avec votre administration.

### **Vos contacts**

#### **Roland MATERNE**

Commissaire Adjoint à la simplification administrative  
Chaussée de Charleroi 83 B  
5000 Namur  
081 40 92 69  
roland.materne@easi.wallonie.be

#### **Stéphanie SCAILQUIN**

Juriste simplification administrative  
Chaussée de Charleroi 83 B  
5000 Namur  
081 40 92 70  
stephanie.scailquin@easi.wallonie.be



# BIBLIOGRAPHIE

## Références générales

Réseau SCM : <http://www.administrative-burdens.com/>

Le Plan européen « Mieux légiférer » et le « Programme d'action pour la réduction des charges administratives dans l'Union européenne » :

[http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/better\\_regulation/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/better_regulation/index_fr.htm)

Les mesures prises par le fédéral (Agence pour la simplification administrative) :

<http://www.sav.fgov.be>

## ANNEXE 1 : Tarif standard<sup>59</sup>

		Collaborateur administratif de soutien (en € par heure)	Collaborateur administratif exécutant (en € par heure)	Direction  (en € par heure)
Tarif horaire standard moyen		27	32	59
Secteur NACE				
A	Agriculture, chasse et sylviculture	23	27	51
B	Pêche	25	29	54
C	Industrie extractive	36	43	79
D	Industrie manufacturière	34	41	75
E	Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	39	46	86
F	Construction	28	33	61
G	Commerce de gros et de détail - réparation automobile et d'articles domestiques	25	29	54
H	Hôtels et restaurants	22	26	49
I	Transport, entreposage et communication	24	29	53
J	Activités financières	36	42	77
K	Immobilier, locations et services aux entreprises	29	34	63
L	Administration publique	24	28	51
M	Éducation	26	31	58
N	Santé et action sociale	25	29	53
O	Services collectifs, socio- culturels et personnels	26	30	56
P	Ménage en tant qu'employeur de personnel domestique	17	20	38
Q	Organisations et entités extraterritoriales	27	32	59
Z	Activités mal définies / inconnues	18	21	40
Total industrie (C-F)		34	40	74
Total services (G-K)		27	32	59
Total secteur quaternaire (L-O)		25	30	55

<sup>59</sup> Source : ASA « Le modèle de mesure KAFKA » Guide pratique destiné à quantifier les charges administrative

## ANNEXE 2 : Liste des durées et des petits frais standard<sup>60</sup>

Formalité Administrative	Durée en min.		Coûts complémentaires en €	Commentaires
<b>Avec Déplacement</b>				
déplacement vers la maison communale	préparation, déplacement, attente et service compris			
Pièce d'identité	36		2 € de frais de déplacement	carte d'identité électronique, passeport, permis de conduire (tant pour la demande que pour le retrait)
déclaration	40			changement d'adresse, naissance, mariage, décès carte de commerçant ambulant, pension, attestation relative à la qualité du sol, permis d'environnement, carte professionnelle pour les étrangers, travaux routiers, etc.
demande	37			
attestation ou certificat	37			
déplacement jusqu'au bureau de poste envoi recommandé par le citoyen	30			
déplacement jusqu'au bureau de poste envoi recommandé - par l'entreprise	32			Inscription au registre compris
déplacement jusqu'au bureau de poste achat de timbres - timbres fiscaux etc	26			
coût du déplacement au km			0,284 €/km	sur base du prix au km payé aux fonctionnaires pour les déplacements professionnels effectués avec leur propre véhicule
frais de stationnement moyen			0,16 €	
milieu urbain			0,55 €	
milieu périurbain			0,05 €	
milieu rural			<b>gratuit</b>	
<b>Sans Déplacement</b>				
impression ou copie de documents	2	/		document individuel
signature de documents	2	/		
envoi de documents par courrier	10	/		document individuel
envoi de documents par fax	5	/		
envoi de documents par e-mail	2	/		
Accomplissement d'un ordre de paiement (électronique)	3	/		paiement individuel
Accomplissement d'un ordre de paiement (hors électronique)	10	/		paiement individuel
archivage des documents sur support papier	4	/		paiement individuel
archivage des documents électroniques	1	/		paiement individuel

<sup>60</sup> Source : ASA « le modèle de mesure KAFKA » Guide pratique destiné à quantifier les charges administrative.

<http://easi.wallonie.be>

coo r d i n a t i o n   e t   r é d a c t i o n

**Roland Materne**

(Commissaire adjoint EASI-WAL en charge de la simplification  
administrative)

**Stéphanie Scailquin**

(Juriste)

Numéro de dépôt : D/2008/11003/1

Easi-Wal

Commissariat wallon E-Administration et Simplification  
Chaussée de Charleroi 83 B • B-5000 Namur  
Tél +32 81 40 92 40 • [info@easi.wallonie.be](mailto:info@easi.wallonie.be)

**LE GIP « MODERNISATION DES DECLARATIONS SOCIALES » ET  
LE PROJET « DECLARATION SOCIALE NOMINATIVE » (DSN)**

## **1. Un pilote clairement identifié du projet DSN et une répartition claire entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du projet DSN**

- Un responsable qualifié, mandaté officiellement par l'Etat, assure la direction du projet DSN
- Il existe ainsi une véritable direction de projet avec une autonomie de décision (maîtrise d'ouvrage stratégique du projet)
- Le GIP assure la maîtrise d'œuvre du projet DSN.
- A ce titre, il fournit toute la logistique nécessaire au projet DSN :
  - de nombreuses salles de réunion pour les groupes de travail
  - des ressources humaines fonctionnelles et opérationnelles pour le déroulement du projet : compétences internes au GIP ou consultants externes via appels d'offres ad hoc.
  - une assistance technique, des méthodes et outils de travail partagés.
- Les questions budgétaires sont arbitrées/décidées en conseil d'administration du GIP.

## **2. Le GIP-MDS est l'outil fédérateur des parties prenantes au projet DSN**

- Le conseil d'administration du GIP réunit l'ensemble des parties prenantes du projet : présidences des OPS, organisations professionnelles, organisations syndicales...
- Le GIP-MDS est une structure relativement autonome à l'égard des administrations concernées (OPS) mais elle en constitue en même temps l'outil mutualisé et fédérateur ayant permis à ces mêmes administrations d'apprendre à travailler ensemble.
- Le GIP-MDS est un lieu de rencontre et d'échanges entre les parties prenantes et il permet de faire exister la « communauté du projet partagé ».
- Le GIP-MDS est un espace de travail collaboratif où se déroulent systématiquement toutes les réunions des équipes-projet mobilisées par le projet DSN.

## **3. Un fonctionnement général en mode projet**

- Un directeur de projet DSN et une équipe-projet dédiée, clairement mandatés par leur hiérarchie, mis en place dans chaque OPS.
- Une réunion mensuelle des directeurs de projet par le pilote du projet DSN.

- Un pilotage du projet DSN par les délais, compte tenu de l'échéance de livraison fixée par la loi (fin 2016).
- Une méthodologie de gestion de projet partagée par les acteurs.

#### **4. Les leviers de la réussite du projet DSN**

- Une mise sous tension des représentants des métiers sur les données ;
- Une organisation de projet performante ;
- Des lignes hiérarchiques motivées et disponibles ;
- Des arbitrages rendus en temps utile.





**PREMIERS ELEMENTS DE CADRAGE DU GIP  
DE SIMPLIFICATION POUR LES ENTREPRISES**

## **1. La valeur ajoutée du GIP**

### **1.1. La simplification en direction des entreprises soulève des problématiques et des enjeux spécifiques qui doivent être traités comme tels.**

- Une stratégie idoine se traduisant par une démarche collaborative de coproduction d'un programme triennal de simplification en faveur des entreprises.
- Un dispositif spécifique de pilotage et de mise en œuvre du programme triennal de simplification.

### **1.2. Le programme triennal de simplification est conçu comme un projet partenarial ou comme un projet partagé entre les parties prenantes.**

- Les entreprises.
- Les administrations centrales.
- Les administrations déconcentrées (front office notamment).
- Les préfectures.
- Les collectivités territoriales car elles sont aussi concernées (exemple : marchés publics).
- Le Parlement.

### **1.3. La mise en œuvre du projet partagé requiert une structure de projet dédiée qui traduise (ou incarne) cette logique partenariale, tant dans sa gouvernance, son organisation que dans ses modes de fonctionnement et de production.**

- Présence des parties prenantes dans un même conseil d'administration.
- Mise en place d'un groupe de travail collaboratif ad hoc (groupe-projet) pour chacun des 21 chantiers de simplification du programme triennal.
- Equipe dédiée à même de piloter les chantiers en relation avec les administrations centrales et d'effectuer en **temps réel** les arbitrages opérationnels.

### **1.4. Comme en atteste notamment l'expérience positive du GIP-MDS qui assure la maîtrise d'œuvre du projet « Déclaration sociale nominative, la forme la plus appropriée est celle du GIP**

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

### **1.5. Pour traduire pleinement l'esprit de la démarche partenariale et être le support idoine de la simplification collaborative, le GIP dédié à la simplification en direction des entreprises doit être conçu comme :**

- **Une structure de projet**, assurant la maîtrise d'œuvre d'un projet partenarial singulier : le programme pluriannuel de simplification en faveur des entreprises.

- **Un lieu de rencontre**, de dialogue et d'échanges entre les parties prenantes (administrations centrales et déconcentrées, entreprises, collectivités) et qui puisse ainsi créer et faire vivre la « communauté du projet ».

En ce sens, ce doit être un lieu « neutre » (indépendant de toute partie prenante au projet de simplification) et qui doit être vécu par l'ensemble des parties prenantes comme la « maison commune » ou la « maison du projet commun ».

- **Un espace de travail collaboratif** où, dans le cadre des réunions des différents groupes-projet, les administrations et les entreprises contribuent ensemble à la définition, à la mise en œuvre et au suivi des chantiers de simplification.
- **Un cadre facilitateur** permettant notamment aux différentes expertises ou compétences internes aux administrations de s'exercer pleinement dans une démarche de modernisation novatrice.
- **Un lieu ressources** pour les décideurs politiques, les administrations centrales, les administrations déconcentrées et les entreprises dans la mise en œuvre des actions de simplification.

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

## **2. Organisation et fonctionnement du GIP (créé pour 3 ans et renouvelable une fois)**

- **Pilotage du programme triennal de simplification pour les entreprises**
  - La maîtrise d'ouvrage stratégique du programme triennal de simplification devrait être confiée au **Délégué interministériel à la simplification pour les entreprises**. Ce dernier pourrait être l'administrateur/ directeur général du GIP.
  - Le Délégué interministériel, en tant que pilote du projet global (le programme triennal) devra disposer d'une **équipe opérationnelle entièrement dédiée (à temps plein) de 15 à 20 personnes qualifiées**.
- **Constitution de l'équipe opérationnelle :**
  - Intervenants qualifiés du SGMAP, SGG, etc. transférés à temps plein auprès du GIP et placés sous l'autorité du Délégué interministériel à la simplification pour les entreprises.
  - Personnes qualifiées mises à disposition par tel ou tel partenaire (partie prenante).
  - Recours possible à des consultants externes.

- **Rôles et fonctions clés de l'équipe opérationnelle :**

- Elaboration des outils méthodologiques (méthode de résolution de problèmes, méthode d'analyse et d'amélioration de processus, méthode de conduite et gestion de projet...) et mise à disposition des outils auprès des groupes de travail collaboratif.
- Conseil, assistance et accompagnement des chefs de projet.
- Fonction éventuelle de chef de projet sur tel ou tel projet (chantier) transverse.
- Accompagnement en interne des services impactés par les changements (plans d'accompagnement du changement, dont volet GRH).
- Suivi et coordination des projets (chantiers).

### **3. Les groupes de travail collaboratif ou groupes-projet**

Le programme triennal de simplification comprend 21 chantiers de simplification, chaque chantier faisant l'objet d'une planification de ses livrables (simplifications achevées) sur les trois années.

**Chaque chantier de simplification est un projet à part entière et doit donc être mis en œuvre en mode projet :**

- ***Désignation/nomination d'un chef de projet par chantier.***
- ***Constitution d'un groupe-projet idoine par chantier***, autrement dit du groupe de travail collaboratif réunissant les représentants des parties prenantes (entreprises, administrations centrales et déconcentrées...) particulièrement qualifiés au regard du chantier concerné. Par conséquent, constitution de 21 groupes-projet.
- ***Des méthodes et des outils de travail identiques et partagés par tous les groupes de travail collaboratif.***
- **Des conditions d'efficacité des chefs de projet et des groupes-projet :**
  - Les chefs de projet doivent être clairement et officiellement mandatés à cet effet : lettre de mission signée, a minima, par leur supérieur hiérarchique.
  - Les agents publics, membres des groupes-projet, doivent faire l'objet d'une lettre de mise à disposition, signée par leur supérieur hiérarchique.
  - Les chefs de projet sont en principe affectés à temps plein sur leurs projets.
  - Au-delà des compétences requises, le choix des chefs de projet devra se porter sur des cadres d'un statut hiérarchique suffisamment élevé (ou issus de SG des ministères chefs de file) pour pouvoir mobiliser aisément des agents publics de plusieurs administrations, a fortiori quand le projet (chantier) mobilise les administrations de plusieurs ministères.

- Concernant le choix des agents, membres des groupes-projet, il conviendra la plupart du temps de choisir des pilotes/mesures de simplification choisis dans les administrations identifiées comme chefs de file pour chaque mesure du chantier concerné.
  - Pour les agents publics membres des groupes-projet, il conviendra dans la mesure du possible, d'estimer au préalable le temps de travail imparti au projet.
  - Pour l'ensemble des agents publics concernés (chefs de projet et surtout membres des groupes-projet), il conviendra de veiller particulièrement à ce que leur activité de travail consacrée au projet (chantier de simplification) puisse être reconnue et validée, notamment dans le cadre de leur évaluation annuelle.
  - La contribution des agents publics à la mise en œuvre d'un projet ne doit pas être une charge de travail supplémentaire à leurs fonctions/tâches habituelles, mais elle doit être reconnue et évaluée à part entière, notamment par les supérieurs hiérarchiques des agents concernés.
- **Rôles et fonctionnement des groupes-projet**
    - Le groupe-projet est le groupe de travail collaboratif constitué pour chacun des 21 projets (chantiers de simplification)
    - Sa première mission est de définir et de valider l'ensemble des mesures de simplification afférentes au chantier concerné, puis de définir et valider le plan d'actions pour la réalisation du chantier de simplification, plan d'actions qui devra logiquement être planifié sur trois années.
    - Par conséquent, les premières réunions du groupe-projet ont pour fonction de définir collectivement, et de la manière la plus pertinente, des solutions (mesures ou actions de simplification) sur la base d'un diagnostic partagé des situations vécues et des problèmes rencontrés par les entreprises sur le terrain.
    - Ces réunions de travail sont d'abord des opportunités de découverte/connaissance mutuelle des acteurs, de leurs situations respectives, de leurs contraintes et enjeux respectifs. Dans cet esprit, les réunions des groupes-projet sont autant d'espaces de rencontres et d'échanges favorables à la reconnaissance et la compréhension mutuelles des acteurs.
    - Ces espaces de dialogue contribuent plus largement à l'amélioration des relations entre les administrations et leurs usagers. C'est une précieuse opportunité pour les agents des administrations centrales de l'Etat de nourrir un véritable dialogue avec leurs usagers.
    - Inspirés des démarches qualité, les groupes-projet permettent d'asseoir la qualité (pertinence et faisabilité) des solutions (simplifications) sur des diagnostics approfondis et partagés des problèmes concrets vécus par les usagers, en l'occurrence les chefs d'entreprise.
    - Après cette première phase, relativement intensive, de définition du chantier de simplification, le groupe-projet se réunit autant de fois que de besoin pour :

- Suivre le déroulement du chantier.
- Valider les résultats (livrables) intermédiaires (mesures de simplification achevées).
- Evaluer les résultats (livrables) intermédiaires (mesures de simplification achevées), notamment au regard des impacts positifs attendus dans la vie des entreprises.
- Procéder à une première évaluation finale du chantier de simplification à la fin de l'année 2016.

**Point de méthode particulier : *Toutes les réunions des groupes-projet (groupes de travail collaboratif) ont lieu impérativement dans les locaux du GIP afin :***

- de favoriser une réelle disponibilité des acteurs, alors entièrement consacrés aux travaux des groupes-projet,
- de favoriser les échanges et interactions entre les différents groupes de travail,
- de construire et faire vivre la « communauté du projet », de faire ainsi exister et de donner à lire à l'ensemble des parties prenantes le projet partagé : en l'occurrence, le programme triennal de simplification.

Ceci signifie aussi que le GIP doit offrir une logistique riche en salles de réunions et espaces de travail ou de rencontres (formelles, informelles, conviviales).

#### **4. Suivi et coordination des 21 projets (chantiers de simplification)**

- Réunions régulières (a priori mensuelles) de l'ensemble des chefs de projets par le pilote (le Délégué interministériel à la simplification pour les entreprises).
- Des outils de suivi et de coordination des 21 projets à mettre en place : tableau de bord de gestion du portefeuille des projets, fiches d'avancement pour chaque chantier, système d'alerte et de reporting (méthodes et outils à mettre en place par l'équipe opérationnelle du GIP).

#### **5. Des questions à régler :**

- Procédure relative aux ***arbitrages stratégiques*** concernant les projets (décisions relatives notamment aux résultats attendus, aux délais et calendriers, aux coûts, aux moyens octroyés) et aux ***arbitrages interministériels***.  
En l'occurrence, définition des rôles et attributions du Délégué interministériel.
- **Mode d'association des cabinets ministériels dans le fonctionnement du GIP.**
- **Mode d'association des SG des ministères et des directions administratives centrales (directions métiers, directions transverses ou directions support).**
- **Mode d'association des préfetures et des directions administratives déconcentrées**
- **Mode d'association des organisations syndicales.**

**LISTE DES PERSONNES CONSULTEES OU RENCONTREES**

### **Conseil d'Etat**

- ✓ LABETOULE Daniel, Président honoraire de la section du contentieux
- ✓ STIRN Bernard, Président de la section du contentieux

### **Cabinet du Président de la République**

- ✓ BROCAS Sophie, Conseiller administration et service public
- ✓ DUCHENE Sandrine, Conseiller politique économique et finance publique

### **Cabinet du Premier Ministre**

- ✓ GUERLAIN Matthieu, Conseiller en charge de la modernisation de l'action publique
- ✓ LEVEQUE Marie-Anne, Conseiller fonction publique
- ✓ RENAUD-BASSO Odile, Directeur adjoint de Cabinet
- ✓ RENCKI Julien, Conseiller économie, finances et entreprises

### **SGG - Secrétaire Général du Gouvernement**

- ✓ CAMELLI Thibault, stagiaire
- ✓ LAVISGNES Serge, Secrétaire général
- ✓ ROLLET Davy, Service de la législation et de la qualité du droit
- ✓ VEROT Célia, Directrice, adjointe au secrétaire général du Gouvernement, chargée de la simplification.

### **SGMAP – Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique**

- ✓ BOSSINI Serge, Directeur adjoint au Secrétaire général
- ✓ CAMBON Clément, Chef de projet – Service Projets
- ✓ CONSO Nicolas, Chef du Service Innovation et Services aux Usagers (SISU) - DIMAP (Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique)
- ✓ DIDIER Peline, chef de projet – Département services aux entreprises – SISU - DIMAP
- ✓ FILIPPINI Jérôme, Secrétaire Général pour la Modernisation de l'Action Publique
- ✓ LEPICARD Agnès, Chargée de Mission - Mission de Coordination et Relations avec les Ministères au service de coordination du SGMAP
- ✓ NIEDERGANG Marie, Chef de département - Service Projets.
- ✓ PETIT Eric-Marie, Chef de projet – Département services aux entreprises
- ✓ PLANQUETTE Antoine, Chef de projet - Département Projets de Simplification
- ✓ SORIN Clara, Chef du département service aux entreprises - Directrice du projet « Dites-le nous une fois ».
- ✓ VRIGNAUD Philippe, chargé de mission au Département services aux entreprises – Adjoint au directeur de projet « Dite le nous une fois ».
- ✓ WILLOT Anne, Chargée de Mission - Mission de Coordination et Relations avec les Ministères

### **Ministère de la justice**

- ✓ GILET Romuald, Conseiller Technique "budget, immobilier et modernisation"

### **Ministère de l'économie et des finances**

- ✓ BAZY Mathilde, Conseiller chargé des relations institutionnelles avec les entreprises
- ✓ KOHLER Alexis, Directeur adjoint du cabinet
- ✓ MAIA Jean, Conseiller juridique

### **Ministère des affaires sociales et de la santé**

- ✓ DENECHERE Agathe, Conseillère chargée du budget, des finances et de l'assurance maladie -
- ✓ FURNON-PETRESCU Hélène, chargée de mission - SGMAS - Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales
- ✓ LABAT Christine, Adjoint au Chef de Bureau
- ✓ PHILBERT Florence, Conseillère chargée du budget et des services pour l'administration générale, Conseillère budgétaire



**Ministère de l'égalité, des territoires et du logement**

- ✓ LASEK Valérie, Conseillère Aménagement, Urbanisation et Construction
- ✓ LENICA Frédéric, Directeur Adjoint de Cabinet

**Ministère de l'Intérieur**

- ✓ BAUDOIN-CLERC Anne-Gaëlle, Conseillère administration territoriale
- ✓ FILY Joël, Préfet – Direction de la modernisation et de l'action territoriale – Sous-direction de l'administration territoriale

**Ministère du redressement productif**

- ✓ HUBERT Xavier, Conseiller Juridique
- ✓ LETIER Fanny, Directeur adjoint de Cabinet

**Ministère délégué auprès du ministre du redressement productif, chargée des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique**

- ✓ CHIDIAC Gregory, Conseiller petites et moyennes entreprises
- ✓ PERRET François, Conseiller petites et moyennes entreprises

**Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social**

- ✓ SIPP Anne, Direction générale du travail

**Ministre délégué chargé du Budget**

- ✓ AMGHAR Yann-Gaël, Conseiller Comptes sociaux

**Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie**

- ✓ LEFORESTIER Guillaume, Conseiller budgétaire et fiscal
- ✓ MORELLET-STEINER Paquita, Directeur adjoint de Cabinet
- ✓ OUDOT-SAINTGERY Dominique (Mme), chargée de Mission - DHUP – Direction de l'habitat, de l'urbanisme et du paysage
- ✓ PRZYLUKSKI Valentin, Conseiller chargé de la transition écologique de l'économie et de l'adaptation au changement climatique

**Ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme**

- ✓ OUMEDDOUR Saïd, Conseiller chargé affaires sociales

**Ministère du commerce extérieur**

- ✓ AUSSILLOUX Vincent, Conseiller économique

**Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique**

- ✓ AVEZARD Cécile, Conseillère "Réforme de l'Etat"
- ✓ BEAUCHER Romain, Conseiller chargé de la réforme de l'Etat
- ✓ COLIN Nathalie, Directrice adjointe du Cabinet

**Ministère de la culture et de la communication**

- ✓ BARBAT Philippe, Conseiller en charge du patrimoine

**CGEFI – Contrôle général économique et financier**

- ✓ ALLAIN Yves, Adjoint au chef de la mission simplification- Evaluation
- ✓ AUBINEAU Jean-Luc, membre de la Mission inspecteur des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers et de l'artisanat (CCI – CMA)
- ✓ CLAUDE Jacques, membre de la mission aménagement des territoires, ville, logement, outre-mer
- ✓ COPPOLANI Charles, Directeur du contrôle général économique et financier
- ✓ COUCHOUD Pierre-Yves, collaborateur au chef de la mission simplification et évaluation (MSIMP)
- ✓ GOGUEL Bruno, adjoint au chef de la mission simplification et évaluation (MSIMP)
- ✓ HAINQUE Michel, Responsable de la mission simplification et évaluation (MSIMP)

- ✓ HOURT-SCHNEIDER Michèle, membre de la mission de contrôle – Mission simplification – évaluation (MSIMP)
- ✓ LEHALLE Michel, responsable de la mission fonctionnelle études-conseil (MFEC)

#### **DGCIS – Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services**

- ✓ MELAIN Yves, Chef du Bureau de la Coordination et de l'Evaluation juridique - Sous-Direction Affaire juridique et droit des entreprises
- ✓ ROBIN Yves, Chef du service de l'industrie
- ✓ ROGER Marie-Christine, Chef de bureau "Droit des affaires - Elaboration de textes juridiques »

#### **Direction des Affaires juridique – Ministère de l'économie et des finances**

- ✓ BERGEAL Catherine, Directrice

#### **Mission simplification et normalisation des données sociales**

- ✓ BUHL Jean-Louis, Chef de mission, Maîtrise d'ouvrage stratégique du projet de Déclaration Sociale Nominative
- ✓ EUSTACHE Stéphane, Adjoint au Chef de mission.

#### **Agence pour l'économie en l'Essonne**

- ✓ POUS Chantal, Directrice de communication et des relations publiques
- ✓ ROS David, Président
- ✓ SCHEBATH Alain, Directeur général

#### **Cour des Comptes**

- ✓ MIGAUD Didier, Président

#### **Assemblée Nationale**

- ✓ BARTOLONE Claude, Président
- ✓ QUYOLLET Matthieu, Conseiller en charge de la justice et des libertés publiques

#### **AFG – Association française de la gestion financière**

- ✓ DELAHOUSSE Laure, Directrice des gestions d'actifs et du développement

#### **APCMA**

- ✓ GRISET Alain, Président
- ✓ MOUTOT François, Directeur général
- ✓ SAILLARD Béatrice, responsable relations presse

#### **CCI France**

- ✓ MARCON André, Président

#### **CJD – Centre des jeunes dirigeants**

- ✓ PRAUD Christophe, Président national
- ✓ LEFEVRE Jérôme, Vice-Président national

#### **CGPME**

- ✓ ROUBAUD Jean-François, Président

#### **Club des Juristes**

- ✓ MOLFESSIS Nicolas, Secrétaire général du Club des juristes – Professeur de droit privé à l'université Paris II Panthéon Assas et l'ensemble des membres du club des juristes

#### **Conseil National des Barreaux**

- ✓ BRIAND Jacques-Edouard, Conseiller Relations avec les pouvoirs publics
- ✓ FEUGERE William, Président de la commission Droit et Entreprise
- ✓ VAUCHER Anne, Président de la commission Statut professionnel de l'avocat

**FNAIM – Fédération nationale de l'immobilier**

- ✓ BUET Jean-François, Président fédéral

**MEDEF**

- ✓ DUJARRIC Ophélie, chargée de mission Séniors à la Direction des affaires publiques
- ✓ SEMBELIE Murielle, Rapporteur du Comité TPE-PME-ETI
- ✓ THEROND Christian, Président MEDEF Essonne

**Préfecture de Seine et Marne**

- ✓ GOUTEYRON Serge, Secrétaire général
- ✓ MICHALAK Stéphane, Directeur de Cabinet
- ✓ SOMMIER Jean-Yves, Directeur départemental des territoires
- ✓ ROLLAN-LAUNAY Elisabeth, Directrice des services de l'Etat
- ✓ CAMUS Brigitte, adjointe à la directrice des services de l'Etat

**OSEO**

- ✓ DROUIN François, Président

**UNIBAIL-RODAMCO**

- ✓ CUVILLIER Christophe, Président du directoire
- ✓ NAKHLE-CERRUITTI Pablo, Directeur des relations institutionnelles,
- ✓ POITRINAL Guillaume, ancien Président du Directoire
- ✓ SAMARAN Florence, Directeur juridique France

**GIP Modernisation des Déclarations Sociales**

- ✓ HAYAT Eric, Président
- ✓ HUMBERT-BOTTIN Elisabeth, Directeur Général.



## **ANNEXE 8**

---

### **LISTE DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES CONSULTEES**

123 VENTURE  
3I CONSULTING  
3S PHOTONICS  
Abcd  
ACE CONSEILS  
ACIES CONSULTING GROUP  
ACTIVITE DECOUVERTE ET NATURE  
ADP  
AFILOG  
AGENCE FRANC  
AGROPROPRE  
AKTUEL  
ALRELE  
ALSEI  
AMI FONDERIE  
AOIP  
APB ENVIRONNEMENT  
APCMA  
APEF (EURL SERVICES GAGNANTS)  
ARBRES ET PAYSAGES  
ARGAN  
ARJIL GROUPE ALTIUM  
ASRC  
ASSIST EXPORT  
ATHIS MARBRES  
AUDICER CONSEILS  
BARJANE  
BDH CONSEIL  
BERGER LEVRAULT  
BNP PARIBAS  
BOLLIG und KEMPER FRANCE  
BREZILLON  
CA2I  
CAMBON  
CAPI  
CARDONNEL INGENIERIE  
CBRE  
CCI ESSONNE  
CCI France  
CCI Nice COTE D'AZUR  
CCI VAL de MARNE  
CCI VERSAILLES  
CCIR PARIS IDF  
CEGEDIM SRH  
CEGID Group  
CEGID Public  
CGPME  
CIEL  
CJD  
CLAVEL INVESTISSEMENTS  
CLUB DES JURISTES  
COLAS  
CONFLUENCES  
CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX  
CONSEIL SUPERIEUR DU NOTARIAT  
CREDIT SUISSE France  
CUSHMAN

CYBER'L  
DBF AUDIT  
DELTECH  
DHL  
DIMOXIA  
DTZ  
E.C.F.  
E.C.W.  
EASYSISTA  
ECIC  
EN BREF  
ENETECH  
EONA  
EOS INNOVATION  
EPA SENART  
E-PAYE  
ESSONNE TP  
ETB  
EURAZEO PME  
EUROVIA MANAGEMENT  
EVERLITE CONCEPT  
EXPENSE REDUCTION ANALYSTS  
FAAR INDUSTRY  
FAURECIA  
FEL  
FIDUCIAL  
FINANCIERE  
FM LOGISTIC  
FNAIM  
FRANCE BONBONS CAMELS  
FRANCOISE D  
GEMFI  
GESTAMATIC  
GFI INFORMATIQUE  
GHS  
GOELAND  
GRAND EST  
GRDF  
GROUPE CEGI  
HARAMYS  
HCPF  
H-LOG  
HR ACCESS  
IDETEC ENVIRONNEMENT  
IMPEDANCE SAS  
INFOTRAFIC  
INTERSA  
INVENTIVE  
IRT SYSTEMX  
ITC ELASTOMERES  
JFM CONSEILS  
JLL  
KELENN TECHNOLOGY  
LES TRANSPORTS PREMAT  
LIPPI  
LOYENS & LOEFF  
MCBG CONSEIL

MEDEF  
MER et ESPACE  
META 4  
MINIMA  
MULTICOM DIFFUSION  
NATIXIS  
NEXITY  
OPTION FINANCE  
ORACLE  
ORAY  
OSEO  
PACTE PME  
PANHARD  
PEGASE PARTNERS  
PERL SAS  
Pharmacie MOCQUAX  
PILM  
PLASTIC OMNIUM  
PMER  
POSTE IMMO  
PRD  
PROLOGIS  
QUICK  
R. A. S.  
REC  
ROCKSPRING  
SABETON  
SAGE  
SAGL  
SAGOREX  
SAINT GOBAIN  
SAP  
SCAMEX  
SCEL  
SCOPING  
SD WORX  
SDDS  
SEALOCK  
SECE SEGRO  
SODEARIF  
SOPEG  
SOPRA GROUP  
SP2I  
SPARKOM  
STEELPLAST EVOLUFIL  
STI  
SUPRATEC  
SYNDICAT DES RECYCLEURS DU  
BATIMENT  
SYNDICAT NATIONAL PRESSE  
JUDICIARE  
TALENTIA SOFTWARE  
TELINO  
TERATEC  
THUASNE  
TIA  
TOTAL RAFFINAGE MARKETING

TRANSPORTS ROLS  
TRIAS DEVELOPPEMENT  
TURENNE CAPITAL  
UNEP  
V MOTECH  
VAILOG  
VENDOME CAPITAL PARTNERS  
VERSPECTIVE  
VIRTUO  
V-MOTECH  
XTCO  
YPREMA

