



La directrice interministérielle

Paris, le 17/07/2023

## **NOTE**

à

### **Mesdames et Messieurs les Secrétaires généraux**

**Objet : Cadre interministériel pour améliorer la qualité des démarches essentielles numériques.**

La qualité de la relation entre les citoyens et l'administration passe par un accès à des services publics numériques simples, accessibles et humains. En 2019, l'Observatoire de la qualité des services numériques a permis de fixer collectivement avec les ministères et leurs opérateurs de premiers objectifs afin d'augmenter la proportion de démarches et services réalisables en ligne, d'améliorer leur qualité, et d'atteindre des résultats concrets.

Des efforts ont également été entrepris pour améliorer l'environnement de travail numérique des agents. La crise sanitaire et le développement du télétravail ont été les catalyseurs de ces améliorations, notamment l'extension des dotations en matériels mobiles et en outils numériques facilitant le travail collaboratif.

La présente note fixe un cap et de nouveaux objectifs (cf. annexe 1) à atteindre en matière d'amélioration de la qualité des services numériques (« Services publics numériques, démarches administratives numériques, et outils de travail numériques. ») proposés aux usagers et aux agents<sup>1</sup>.

#### **I. Constats**

Ces dernières années, des avancées ont été réalisées en matière de qualité des services publics, de simplification, de « dites-le nous une fois » et d'accessibilité numérique. Ces réalisations permettent aujourd'hui de formuler des recommandations pour qu'un plus grand nombre de citoyens, mais aussi d'agents, puissent tirer le meilleur du numérique.

Toutefois, les services, démarches et outils mis à disposition n'exploitent pas encore toutes les possibilités qu'offre le numérique. Notamment, certaines démarches phares font l'objet d'une forte insatisfaction<sup>2</sup> de la part de leurs usagers. De même, en 2021, 32 % des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne<sup>3</sup>. Le numérique, lorsqu'il n'est pas conçu avec les usagers au cœur, peut devenir un facteur d'exclusion sociale.

#### **II. Priorités d'amélioration des services numériques aux usagers et aux agents**

Les services numériques pour les usagers et les agents doivent être :

- **utiles** en apportant une solution adaptée à un besoin concret mesuré via des données qualitatives (recherche utilisateur et écoute usager) et quantitatives ;
- **utilisables** en évitant les dysfonctionnements, et optimisées sur mobile ;

<sup>1</sup> Cette note ne traite que ce qui concerne la qualité pour les usagers/agents. D'autres domaines de prescriptions peuvent faire l'objet de document séparés : SSI, Cloud, souveraineté, écoresponsabilité, interopérabilité, ouverture des données, maîtrise des projets, etc.

<sup>2</sup> Voir le suivi trimestriel de la qualité des services numériques phares : <https://observatoire.numerique.gouv.fr/>

<sup>3</sup> INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6438420>

- **inclusifs** en prenant en compte les usagers dans leur diversité comme les situations de handicap<sup>4</sup>, les disparités d'aisance avec l'usage du numérique, les diversités d'équipements et d'accès au réseau ;
- **simples** avec un langage clair et compréhensible, une conception évitant à l'utilisateur des tâches inutilement complexes ou fastidieuses et lui permettant une autonomie d'utilisation ;
- **humains**, avec le renvoi systématique vers une alternative non-numérique – guichet physique ou point de contact téléphonique –, ainsi qu'un accompagnement de celles et ceux qui en ont besoin.

**S'agissant des services aux usagers**, vos efforts porteront prioritairement sur les services référencés dans l'Observatoire de la qualité des services numériques<sup>5</sup>. Il doit référencer notamment tout service national pérenne utilisé plus de 200 000 fois par an, ou tout service qui permet d'obtenir des prestations ou des aides financières nationales pérennes. Ces services doivent tous être :

- réalisables par voie 100% numérique dans les meilleurs délais : un usager doit pouvoir réaliser la démarche sans se présenter à un guichet ni recevoir/émettre/produire un document papier ;
- et tendre vers la proactivité : notifier les usagers potentiellement éligibles, voire leur éviter complètement de devoir réaliser la démarche quand l'administration a déjà toutes les informations nécessaires pour ce faire.

**S'agissant des outils des agents**, la priorisation des efforts relève de la responsabilité de chaque ministère et concerne les 5 services les plus utilisés au sein de chaque ministère. Le renforcement de la qualité des outils numériques des agents est un objectif prioritaire en ce qu'il permet d'améliorer la qualité de vie au travail des agents publics et contribue à l'attractivité de la fonction publique. Investir dans la qualité des outils numériques des agents publics doit ainsi être une préoccupation constante des directions du numérique.

Le tableau suivant présente les objectifs à atteindre.

Objectif	Pour chaque service numérique aux usagers Objectif obligatoire pour les services présents dans l'Observatoire, fortement recommandé pour les autres.	Pour chaque outil numérique pour les agents Objectif obligatoire pour les 5 services les plus utilisés au sein d'un ministère, fortement recommandé pour les autres.
<b>Mesurer et améliorer la satisfaction des utilisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implémenter le bouton JeDonneMonAvis</li> <li>• Faire consulter régulièrement, par le chef de produit, les verbatim des usagers pour en tirer des conséquences</li> <li>• Obtenir un indice de satisfaction &gt; 8/10 d'ici l'été 2024</li> <li>• Écrire et mettre en œuvre le plan d'amélioration pour les services n'atteignant pas cette cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une enquête au moins annuelle avec mesure de satisfaction et collecte de verbatim</li> <li>• Obtenir un indice de satisfaction &gt; 8/10</li> <li>• Écrire et mettre en œuvre le plan d'amélioration pour les services n'atteignant pas cette cible.</li> </ul>

<sup>4</sup> Le terme « personne en situation de handicap » est plus adapté que le terme « personne handicapée » tel que retenu par la loi. Il réfère au processus de production du handicap. Une personne peut ainsi se retrouver en « situation de handicap » lorsqu'elle rencontre des obstacles à la réalisation de ses activités de la vie courante. La situation de handicap peut évoluer au cours de la vie d'une personne et être variable selon les obstacles qu'elle rencontre ou non dans son environnement pour réaliser ses activités.

<sup>5</sup> <https://observatoire.numerique.gouv.fr>

<p><b>Produire un service 100% accessible aux personnes en situation de handicap</b></p>	<p>Conformément à la loi, les produits et services doivent obtenir un taux de conformité de 100% au <a href="#">Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité</a> (RGAA).</p>	<p>Conformément à la loi, les produits et services doivent obtenir un taux de conformité de 100% au <a href="#">Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité</a> (RGAA).</p>
<p><b>Utiliser l'authentification FranceConnect, et déployer FranceConnect+ sur les produits ou services sensibles ou exposés à la fraude</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre FranceConnect pour vos services aux particuliers d'ici fin 2023</li> <li>• Basculer sur FranceConnect+, sous trois mois maximum dès demande de la DINUM, des services ou partie de services sensibles ou exposés à la fraude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre l'authentification via AgentConnect<sup>6</sup> lorsque pertinent</li> </ul>
<p><b>Appliquer le principe du dites-le nous une fois pour éviter aux usagers de saisir des données déjà disponibles dans l'administration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne plus demander à l'utilisateur les données déjà détenues (au sein de votre administration ou d'autres administrations) d'ici fin 2026</li> <li>• Ne plus demander des données qui ne servent pas l'administration d'ici fin 2026</li> </ul> <p>Pour ce faire, les administrations détentrices des données concernées les mettront à disposition sous forme d'API (une API FranceConnectée, une API non-FranceConnectée) dans les 6 mois suivant la saisine de la DINUM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généraliser la production des FIS<sup>7</sup> par les SIRH et leur versement dans l'ENSAP</li> </ul> <p>Il s'agira d'examiner d'autres applications du DLNUF adaptées aux services retenus.</p>
<p><b>Identifier les cas où l'administration peut faire preuve de « proactivité » en anticipant et libérant automatiquement les droits auquel un citoyen peut prétendre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici mi-2023, pour les démarches donnant lieu à attribution de droits/prestations, étude d'opportunité de proactivité</li> <li>• D'ici fin 2023 : plan d'action de mise en proactivité des démarches concernées</li> </ul>	<p>À envisager suivant les services retenus.</p>

<sup>6</sup> <https://agentconnect.gouv.fr>

<sup>7</sup> FIS<sup>7</sup> = Fiche Interministérielle de Situation Individuelle

<b>Mettre à disposition des statuts d'avancement de la démarche via API et/ou messagerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici mi-2023, pour chaque démarche, identification des étapes d'avancement dont l'utilisateur mérite d'être averti</li> <li>• D'ici mi-2024 : API ouverte exposant ces changements d'avancement</li> </ul>	À envisager suivant les services retenus.
<b>Intégrer le service numérique dans une démarche multicanale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer sur chaque service numérique d'une page « contact » qui renvoie vers un numéro de téléphone et un guichet</li> <li>• Disposer sur chaque service numérique d'une alternative multicanale (papier/guichet/téléphone) sauf dérogation MTFP</li> <li>• Mesurer, via les retours du <a href="#">bouton JeDonneMonAvis</a> le taux d'utilisateurs nécessitant une aide pour accomplir l'aide humaine, et le caractère joignable et efficace de l'aide humaine apportée par l'administration.</li> <li>• Mesurer chaque année le taux de recours à la voie numérique, qui doit dépasser 80% pour garantir que le produit est adapté à sa population cible</li> </ul>	n/a
<b>Se mettre en cohérence avec le système de design de l'État</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer le Système de Design (cf. note SIG)</li> </ul>	

Afin de concourir à l'atteinte de ces objectifs :

- Il est fortement recommandé de **mettre en place de la recherche utilisateur et des tests d'utilisabilité** (p. ex. via observation directe de l'utilisateur dans l'usage du service) à toutes les phases de conception du produit ou service public numérique et donc dès les premières maquettes et prototypes ;
- Il est également très fortement recommandé que les projets de construction ou d'évolution des services numériques utilisent des **méthodes, notamment agiles, permettant de confronter fréquemment les maquettes et développements auprès de tous les utilisateurs ciblés**. Ceci permet par exemple de tester la simplification effective du langage, de vérifier que les utilisateurs arrivent à prendre en main le service et à réaliser ce qu'ils souhaitent ou s'attendent à faire, ainsi que d'identifier les autres difficultés et blocages qu'il faudra lever dans des itérations ultérieures. En particulier, dès lors que les objectifs du service et/ou les problèmes qu'il doit résoudre sont clairs, mais que la façon d'y parvenir est incertaine, **le recours à l'approche « Startup d'État »<sup>8</sup> est fortement recommandé.**

Chaque ministère mettra en place **un comité usagers qui se réunira a minima une fois par an** pour permettre aux ministères de rendre compte des différents travaux de recherche utilisateur menés l'année durant, ainsi qu'aux usagers d'exprimer leurs ressentis vis-à-vis des différentes démarches et services portés par le ministère concerné.

<sup>8</sup> voir <https://beta.gouv.fr>

Seront également publiés des **tutoriels** par les administrations afin de guider les Français dans leurs démarches essentielles les plus courantes.

### III. Pilotage

Dans une logique de responsabilisation et de limitation des processus de contrôles s'imposant aux porteurs de projets numériques, les objectifs ci-dessus ne feront pas l'objet de contrôle a priori des projets de création ou adaptation des services numériques concernés. À l'inverse, le pilotage repose sur la transparence sur les résultats atteints et sur le dialogue relatif aux plans d'amélioration pertinents. Ces derniers seront néanmoins régulièrement examinés à l'échelle interministérielle, en particulier pour identifier des blocages particuliers nécessitant un accompagnement dédié.

Ainsi :

Services numériques aux usagers	Outils numériques pour les agents
<p><b>Pour les services suivis dans l'Observatoire de la qualité des services numériques</b> : il est demandé de poursuivre la contribution trimestrielle de chaque ministère en signalant toute démarche répondant aux critères d'entrée et en fournissant les informations de mesures nécessaires aux critères de l'Observatoire.</p> <p><b>Pour les autres services</b> : le dispositif de pilotage est à la main du ministère, la DINUM pourra demander communication des livrables de ce dispositif de pilotage.</p>	<p><b>De façon générale</b>, chaque ministère participe au Baromètre numérique de l'agent (BNA), via lequel il sollicite les avis de la population la plus exhaustive d'agents de chaque ministère</p> <p><b>Pour les outils interministériels</b> : la DINUM proposera un dispositif de pilotage partagé avec les ministères.</p> <p><b>Pour les outils propres aux ministères</b> : le dispositif de pilotage est à la main du ministère, la DINUM pourra demander communication des livrables de ce dispositif de pilotage.</p>

### IV. Se doter des ressources adaptées à la montée en qualité des services numériques

#### 1. Structurer et internaliser le portage du design au sein des ministères

Pour que le design soit pris en compte dans toute la chaîne de production des services numériques, il est nécessaire que cette compétence soit incarnée par une personne, responsable identifiée et experte du sujet, investie formellement d'une capacité d'intervention dans les projets et chargée de mobiliser, structurer, former, acheter les compétences dans le domaine.

**Ainsi, vous créez des rôles de responsables du design (ou *Chief Design Officers*) au sein de toutes les directions du numérique**, et notamment les directions ministérielles du numérique (cf. fiche de poste-type en annexe 2).

En complément, il est souhaitable d'internaliser au sein des directions numériques des compétences en matière de design et d'expérience utilisateur (UX).

#### 2. Former et outiller les équipes

Pour aider à constituer des équipes armées pour atteindre les objectifs ci-dessus, il est indispensable de former les équipes : il est donc souhaité que 50% des 20 000 agents qui travaillent sur les produits et services numériques de l'État suivent la formation « Design et accessibilité des services publics numériques »<sup>9</sup> d'ici fin 2023, et que 100% d'entre eux l'aient suivie d'ici 2027.

Plusieurs offres de formations interministérielles sont conseillées :

- Depuis le 1<sup>er</sup> semestre 2020, l'accord-cadre interministériel porté par le ministère des Armées pour la formation aux compétences numériques permet à neuf ministères et cinquante-quatre établissements publics<sup>10</sup> d'accéder à plusieurs formations pertinentes (notamment : mettre en œuvre la démarche de Design Thinking ; accessibilité numérique et conduite de projet ; les fondamentaux de l'accessibilité numérique ; écoute de l'utilisateur) ;
- La DINUM propose des modules de formation sur le design, l'accessibilité, et la recherche utilisateur sur le site [design.numerique.gouv.fr](https://design.numerique.gouv.fr).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <https://mentor.gouv.fr/course/view.php?id=1241>

<sup>10</sup> <https://www.boamp.fr/pages/avis?q=idweb:%22220-96845%22>

<sup>11</sup> <https://design.numerique.gouv.fr/formations/>

Enfin, vous pouvez aussi utiliser Ara<sup>12</sup> l'outil opéré par la DINUM pour réaliser et centraliser vos audits d'accessibilité, et produire des rapports intelligibles pour toutes vos équipes.

### 3. Faire appel à des prestataires

Différents supports d'achat interministériels sont accessibles aux administrations qui y ont adhéré pour améliorer la qualité des services numériques existants ou en construction :

- un nouveau marché « Accessibilité et design inclusif » en cours de création, porté par la Direction des achats de l'État (DAE), sera prochainement disponible ;
- un marché interministériel relatif aux Startups d'État porté par la DINUM, avec mandat de la DAE. Ce marché peut être utilisé par les administrations ayant souscrit au marché (les Services de la Première ministre ; tous les ministères hormis les ministères sociaux ; certains établissements publics : IGN - ADEME - Agence bio - ANCT - BRGM - INCA - ANLCI - INRAE) ;
- un accord-cadre relatif à la production de contenus graphiques, audiovisuels et numériques porté par le Service d'information du gouvernement (SIG), avec mandat de la DAE, composés de dix lots, dont le lot 2 pour la conception de sites internet et de produits numériques, et le lot 3 pour leur développement. Ces lots permettent notamment de faire appel à des designers, ainsi qu'à des développeurs pour un projet en mode agile.

### 4. Solliciter un appui ponctuel de la DINUM

Les projets qui contribuent à atteindre la mise en place des dispositifs présentés ainsi que la réalisation des objectifs fixés dans la partie II pourront solliciter l'intervention d'experts du numérique (agents publics renforcés de prestataires), capables de fournir à vos agents un appui ou *coaching* en design et expérience utilisateur (UX), recherche utilisateur, développement front-end, accessibilité, management produit/projet sur quelques semaines ou quelques mois.

Les modalités pour bénéficier rapidement d'un appui de la brigade d'intervention numérique de la DINUM sont décrites sur <https://numerique.gouv.fr>.

### 5. Obtenir des financements

Les projets contribuant à atteindre les objectifs fixés dans la partie II pourront bénéficier d'un soutien financier dans le cadre du guichet FTAP « Design et accessibilité des produits et services numériques ». <sup>13</sup>

Des demandes de financement concernant la réalisation d'audits d'accessibilité peuvent aussi être réalisées auprès du FIPHFP.



**Stéphanie SCHAER**

<sup>12</sup> <https://ara.numerique.gouv.fr>

<sup>13</sup> <https://www.numerique.gouv.fr/services/guichet-financement-ftap-design-et-accessibilite/>

## Annexe 1 : Objectifs gouvernementaux

Pour tous les services numériques recensés dans l'Observatoire :

<b>Décembre 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bascule des démarches sensibles sur FranceConnect+, notamment celles impliquant des flux financiers</li><li>• Connexion de chaque service à FranceConnect ou FranceConnect+ en fonction du niveau de risque</li></ul>
<b>Été 2024</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction usager supérieure à 8/10</li></ul>
<b>Décembre 2024</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affichage systématique d'une alternative non-numérique – guichet physique ou point de contact téléphonique pour toutes les démarches</li></ul>
<b>Décembre 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité de 100% aux critères d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap (avec des avancées notables sous 18 mois)</li><li>• Simplicité du langage supérieure à 8/10</li></ul>
<b>Décembre 2026</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisable en ligne</li><li>• Ne plus demander à l'utilisateur les données déjà détenues par l'administration et ne plus demander des données qui ne servent pas l'administration</li></ul>

Pour tous les agents publics du numérique de l'État :

Décembre 2027

- 100% des agents publics du numérique de l'État ayant suivi une formation en ligne sur l'accessibilité numérique

## **Annexe 2 : Fiche de poste type de « Responsable ministériel du design (“Chief design officer”) »**

Sous la responsabilité du directeur du numérique du ministère, le responsable du design (« *chief design officer* ») est chargé de mettre en place une organisation de design ambitieuse. Véritable ambassadeur du design, il définit et pilote la stratégie de design et s’assure de sa mise en œuvre. Il fixe en conséquence les objectifs et exigences en matière de design pour sa structure et assure les conditions de la bonne prise en compte de celles-ci dans tous les produits et services numériques de son ministère. Le responsable de design travaille de concert avec les responsables techniques et les responsables produit pour garantir la parfaite harmonie de ces trois composantes au service de la création de produits numériques de qualité et à impact (coûts évités, parcours de santé perdant évités, non-recours diminués, délais usagers raccourcis, etc.). Il travaille également avec les directions du numérique et les directions de la communication pour le déploiement du Système de Design de l’État.

### **Missions et activités**

Concrètement, il sera amené à :

- Définir une stratégie du design pour la structure, qui inclura *a minima* la volonté de proposer des produits et services numériques qui répondent aux attentes et besoins de l’ensemble de leurs usagers (dans une démarche inclusive) en favorisant la créativité et l’expérimentation ;
- Proposer des objectifs clés en matière de design à respecter pour l’ensemble des produits et services numériques (satisfaction des usagers, sollicitation du support, simplifications à mener, etc.) ;
- Définir des exigences de mise en œuvre du design (expertises indispensables à chaque équipe produit, étapes clés à tenir dans les processus de conception, principes de conception à respecter, etc.) ;
- Décliner l’organisation du design nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie et l’atteinte des objectifs en participant à la structuration des équipes et aux recrutements ;
- Convaincre et sensibiliser à l’importance et l’apport essentiel du design à la création de produits et services numériques au sein de sa structure et auprès d’autres structures ;
- Rendre compte de son action auprès de sa hiérarchie, en apportant les preuves concrètes de l’efficacité de la stratégie mise en œuvre, mais également des freins et blocages à sa mise en œuvre ;
- Adapter et faire évoluer la stratégie en fonction des résultats qu’elle apporte, des évolutions du contexte et des demandes politiques.

### **Compétences**

Pour cela, il devra :

- Avoir une expérience d’au moins 10 ans dans les métiers du design, avec au moins 7 ans de pratique en tant que designer et une expérience d’encadrement d’équipe de design ;
- Disposer d’une connaissance approfondie de tous les métiers du design numérique et de leur bonne articulation pour créer des produits numériques désirables ;
- Savoir convaincre sur les apports et la nécessité de la mise en œuvre du design auprès de publics peu sensibilisés ;
- Avoir une bonne connaissance des aspects techniques et produits de la conception d’un produit numérique ;
- Être convaincu de la nécessité de la mise en œuvre d’une démarche inclusive, c’est-à-dire visant à faire du numérique un levier d’inclusion de toutes et tous ;
- Être attentif à l’impact écologique des produits numériques et donc à la pertinence de chacun d’entre eux ;
- Avoir une envie sincère d’œuvrer pour l’intérêt général ;
- Avoir une bonne connaissance du fonctionnement et de l’organisation du service public.

Enfin, il devra disposer des qualités suivantes :

- Être à l’écoute ;
- Savoir convaincre ;

- Donner sa chance ;
- Juger sur des résultats ;
- Aller là où on ne l'attend pas ;
- Rassurer et soutenir ;
- Faire preuve de ténacité ;
- Être sensible.