



SIGMA

Créer le changement ensemble



Initiative conjointe de l'OCDE et de l'UE,
financée principalement par l'UE

Lignes directrices concernant l'élaboration de feuilles de route post-confinement pour les organismes publics

ANNEXE SUR LA PRESTATION DE SERVICES

PREMIÈRE ÉDITION, 5 JUIN 2020

Table des matières

Introduction	3
A. Risques attendus.....	4
A.1. <i>Absentéisme accru et imprévisible des agents de première ligne.....</i>	<i>4</i>
A.2. <i>Perturbations de la chaîne d'approvisionnement et problèmes informatiques.....</i>	<i>5</i>
A.3. <i>Nombre accru d'utilisateurs</i>	<i>7</i>
A.4. <i>Utilisateurs nécessitant une attention particulière</i>	<i>8</i>
B. Mesures permettant de réduire les risques liés à la reprise du service public ou de limiter leurs conséquences	9
B.1. <i>Adapter les lieux de travail et les circuits des usagers aux nouvelles dispositions en matière de santé et de sécurité.....</i>	<i>9</i>
B.2. <i>Accroître la disponibilité des agents aux postes essentiels.....</i>	<i>9</i>
B.3. <i>Garantir la disponibilité de l'ensemble des biens et services essentiels, et mettre en place des chaînes d'approvisionnement robustes.....</i>	<i>10</i>
B.4. <i>Prolonger les délais des démarches administratives et les durées de validité des permis.....</i>	<i>11</i>
B.5. <i>Certificats et autres exigences administratives : réduire la charge de travail et faire preuve de flexibilité</i> <i>12</i>	
B.6. <i>Mettre en place des services électroniques et téléphoniques ou renforcer ceux qui existent</i>	<i>15</i>
B.7. <i>Adapter les horaires d'ouverture à la nouvelle situation.....</i>	<i>16</i>
B.8. <i>Mettre en place un système de prise de rendez-vous ou renforcer celui existant</i>	<i>17</i>
B.9. <i>Répartir les usagers et établir un ordre de priorité.....</i>	<i>19</i>
Documents utiles	21
Le Programme SIGMA	22
<u>Élaboration de plans pour le retour sur le lieu de travail et la réouverture au public des ministères et des organismes publics après le confinement lié à la crise du coronavirus (COVID-19)</u> (document séparé)	

Introduction

Alors que les mesures de confinement, de restriction des déplacements ou de suspension des activités professionnelles liées à l'épidémie de coronavirus (COVID-19) prennent fin, tous les ministères et organismes publics doivent s'attaquer à la difficile tâche de rouvrir leurs locaux et reprendre progressivement leurs activités en vue d'offrir à moyen terme la totalité de leurs services.

Suite aux demandes d'un grand nombre des bénéficiaires du programme SIGMA, des « Lignes directrices concernant l'élaboration de feuilles de route post-confinement pour les organismes publics » ont été diffusées le 11 mai 2020 dans le but de préparer le complexe processus de réouverture des organismes publics à l'issue du confinement. La section 5 de ces lignes directrices aborde plusieurs aspects essentiels de la réouverture des organismes publics aux usagers et de la reprise du service public.



Cette reprise présente de nombreuses difficultés, liées d'une part à la nécessité d'assurer la santé et la sécurité des fonctionnaires et des usagers, et d'autre part aux répercussions éventuelles de la crise sur l'offre (absentéisme accru, perturbations de la chaîne d'approvisionnement) et sur la demande (nombre accru d'usagers, apparition d'usagers avec des besoins nouveaux). Les organismes publics vont devoir gérer ces risques pour pouvoir offrir les meilleurs services possibles aux citoyens.

La présente Annexe aux lignes directrices a pour but d'aider les organismes publics à élaborer des feuilles de route pour la reprise du service public. Elle aborde pour cela un certain nombre de sujets et présente des exemples visant à aider les responsables à anticiper les risques et à réagir plus efficacement face aux difficultés rencontrées dans la prestation de services.

Ce document est composé de deux sections : la section A donne un rapide aperçu des principaux risques que peuvent comporter la réouverture au public et la reprise de la prestation de services ; la section B décrit les mesures permettant de réduire les risques liés à la reprise ou de limiter leurs conséquences.

A. Risques attendus

A.1. Absentéisme accru et imprévisible des agents de première ligne

L'épidémie de coronavirus (COVID-19) peut provoquer, directement ou indirectement, un absentéisme des agents de première ligne. Les causes de cet absentéisme peuvent être diverses :

- a) Les agents ont des symptômes de la maladie.
- b) Les agents doivent rester confinés suite à un contact proche et récent avec des personnes contaminées.
- c) Les agents sont particulièrement vulnérables au coronavirus (COVID-19) du fait de leur âge ou de leur état de santé (par exemple : maladie respiratoire ou cardiaque, diabète, etc.).
- d) Les agents doivent s'occuper de leurs proches (par exemple de leurs enfants si les écoles sont fermées, ou de leurs parents âgés).
- e) Les agents ont peur de contracter la maladie.



Les mesures nationales de confinement décidées pour contenir la propagation du coronavirus (COVID-19) peuvent en outre autoriser une certaine flexibilité en ce qui concerne les fonctionnaires du service public, comme par exemple :

- a) Télétravail total ou partiel pour certains agents¹ ;
- b) Horaires décalés² ;
- c) Roulement de plusieurs équipes afin de garantir la distanciation physique entre les agents.

En tant que **prestataire de services**, votre organisation doit déterminer dans quelle mesure ses activités seront affectées par les absences des agents, en évaluant la portée et les effets des risques. Il est vivement recommandé d'engager une concertation avec le département des ressources humaines pour établir une *feuille de route de reprise du service public*. **Les questions à se poser sont par exemple les suivantes :**

- **Quels sont les postes essentiels qui doivent être présents pour servir les usagers ?**
- **Quel est le nombre minimum d'agents de chaque catégorie nécessaire pour ouvrir les services au public ?**
- **Est-il possible d'évaluer le risque d'absentéisme aux postes de première ligne/essentiels (par exemple en tenant compte de l'âge, de la situation de famille, etc.) ? Répondre à cette question en concertation avec le département des ressources humaines.**
- **Y a-t-il un nombre suffisant d'agents de première ligne/essentiels dans chaque équipe ?**

¹ La plupart des consignes établies aux niveaux national et International pour préparer les lieux de travail prévoient une distanciation physique d'au moins deux mètres (ou autre distance selon les autorités nationales compétentes) entre chaque personne. Elles suggèrent également de mettre en place le télétravail, d'instaurer un roulement par équipes, d'éviter les entretiens en face à face, ainsi que de privilégier les contacts par téléphone, messagerie électronique ou visioconférence.

Pour en savoir plus, voir le site internet de l'OIT (2020) : Le COVID-19 et le monde du travail, <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-fr/index.htm>.

² Pour en savoir plus, consulter le document de l'OIT (2004) : *Staggered hours schemes*, Information Sheet N°. WT-9, International Labour Office, Geneva, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170720.pdf.

- *Quel est l'impact des **mesures de flexibilité du travail et de distanciation physique** sur la prestation de services ?*

Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres questions peuvent être à examiner.

Exemple 1 : Dans un contexte de non-préparation, le Bureau de délivrance et de renouvellement des permis de port d'armes a prévu de rouvrir le 15 juin. La validité des permis pour les gardes de sécurité professionnels n'a été prolongée que jusqu'au 22 juin. L'antenne de ce Bureau dans une ville de taille moyenne compte le personnel suivant :

- **Deux agents au guichet** informent le public sur les conditions d'obtention d'un permis, notamment les examens théoriques, pratiques et médicaux requis. Ils relèvent également les empreintes digitales des demandeurs, accusent réception des documents fournis en y apposant un cachet, et encaissent la redevance en espèces ou par carte bancaire. Une autre de leurs tâches est de remettre le permis aux personnes auxquelles il a été délivré, après avoir vérifié leur identité.
- **Un agent administratif** traite les demandes et les enregistre sous forme électronique. Il prépare en outre un projet d'approbation préliminaire qui est ensuite soumis au responsable pour vérification. Cet agent est également chargé de répondre aux appels téléphoniques et messages électroniques des citoyens.
- **Un responsable** gère le Bureau, vérifie la validité des demandes et soumet un avis au ministère de l'Intérieur.

Le premier jour de la réouverture, aucun des agents au guichet ne vient travailler.

Le responsable demande à l'agent administratif de s'occuper de l'accueil au guichet. Mais celui-ci refuse, en indiquant que ce n'est pas son travail, qu'il est vulnérable parce qu'asthmatique et âgé de 57 ans, et qu'il court un grand risque d'être contaminé en servant des clients qui se présentent au guichet sans masque.

Il y a une file d'attente d'environ 25 personnes à l'extérieur du Bureau. Le responsable sort et leur dit de revenir le lendemain car le Bureau est fermé. La plupart des personnes dans la queue protestent et s'énervent en criant qu'elles ont besoin d'un permis pour travailler dans le domaine de la sécurité.

Questions :

Le responsable pouvait-il anticiper les absences de son personnel ?

Pouvait-il les prévenir ?

Pouvait-il limiter les effets de ces absences sur la prestation des services ?

Le ministère pouvait-il répartir les usagers par ordre de priorité afin de réduire la demande lors des premiers jours ?

Pouvait-il prolonger les dates de validité des licences ?

Les points abordés à la suite de ce document fourniront des éléments de réponse.

A.2. Perturbations de la chaîne d'approvisionnement et problèmes informatiques

Les organismes publics qui reprennent leurs activités après une période de suspension due à la crise du coronavirus (COVID-19) risquent de connaître des perturbations de la chaîne d'approvisionnement³.

³ De nombreux cabinets de conseil internationaux diffusent actuellement des études sur ce sujet. Pour en savoir plus, voir : PWC (avril 2020) *Supply chain and third party resilience during COVID 19 disruption*, PricewaterhouseCoopers LLP, Royaume-Uni, <https://www.pwc.com/jg/en/issues/covid-19/pwc-supply-chain-resilience.pdf>, ou Oliver Wyman (mars 2020) *COVID-19 Managing supply chain disruption: setting up immediate response capabilities*, Oliver Wyman, États-Unis, <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/March/managing-extreme-supply-chain-disruption.pdf>.

Certaines ressources nécessaires à la prestation de leurs services peuvent en effet ne pas être disponibles temporairement, et certains sous-traitants et fournisseurs de biens et de services – génériques ou spécifiques⁴ – peuvent ne pas être totalement opérationnels ou même avoir fait faillite. Certains organismes publics dépendant des procédures administratives pour fournir leurs services peuvent connaître des délais inhabituels. Les systèmes informatiques peuvent tomber en panne en raison d'un excès de demandes.

Il est donc vivement recommandé de travailler en coordination avec les départements chargés de l'approvisionnement, de la logistique et des équipements afin d'évaluer les risques et de quelle manière ils pourraient nuire à la prestation des services. La **feuille de route de reprise du service public** établie par vos soins doit tenter d'évaluer la probabilité que des perturbations interviennent dans la chaîne d'approvisionnement. **Les questions à se poser sont par exemple les suivantes :**

- *Le **système informatique est-il assez solide** pour faire face à des pics de la demande ?*
- *La chaîne d'approvisionnement **repose-t-elle sur un seul fournisseur** de biens ou services spécifiques ?*
- *Les **fournisseurs clés sont-ils tous pleinement opérationnels** et en mesure de répondre aux besoins ?*
- *Le **processus d'approvisionnement peut-il être rapidement adapté** en cas de perturbations ou d'apparition de besoins nouveaux ?*
- *D'**autres organismes publics** dont les activités sont essentielles à la prestation de services de votre organisme risquent-ils de connaître des retards dans leurs procédures ?*

Exemple 2 : Dans un contexte de non-préparation, le Bureau d'état-civil municipal a prévu de rouvrir ses services au public le lundi 1^{er} juin. Le nettoyage des bureaux est assuré par une petite entreprise, CSH, qui a été sélectionnée à l'issue d'un appel d'offres. Le contrat a été suspendu pendant quatre semaines, au cours desquelles le Bureau est resté fermé.

L'entreprise CSH a connu de graves problèmes financiers car ses clients (en majorité des hôtels) n'ont pas payé leurs factures. Elle a donc dû licencier de nombreux agents de nettoyage et n'a pu honorer le versement de deux mois de salaires pour les salariés restants.

La semaine précédant le 1^{er} juin, quelques fonctionnaires ont progressivement repris le travail, des protections physiques ont été mises en place, et un employé de CSH est venu nettoyer chaque jour. CSH était censée envoyer 10 de ses employés pour un nettoyage en profondeur et une désinfection des bureaux pendant le week-end du 30-31 mai. Tout semblait prêt pour une réouverture le 1^{er} juin.

Le 30 mai, les agents de nettoyage se sont présentés et ont demandé à parler au responsable. Ils lui ont dit que, bien qu'ayant travaillé sans arrêt, ils n'avaient pas perçu de salaire au cours des deux derniers mois. Ils lui ont demandé que la municipalité paie leurs salaires directement car ils n'avaient pas confiance dans leur patron.

Le responsable leur a expliqué que la municipalité ne pouvait pas payer leurs salaires directement, et ils sont tous repartis. Le gérant de CSH a promis d'envoyer d'autres agents de nettoyage dans l'après-midi, mais il n'a pu tenir sa promesse.

Le responsable du Bureau d'état-civil a alors contacté le département des approvisionnements de la municipalité pour lui demander de trouver une autre entreprise de nettoyage. Le département en question lui a répondu qu'il contracterait dès que possible un prestataire en urgence, mais qu'il était samedi et qu'il ne pouvait dire quand le contrat serait prêt.

⁴ Les biens et services génériques sont produits sans tenir compte de leurs utilisateurs finals (il s'agit par exemple du papier, du toner, des logiciels bureautiques standard, etc.). En revanche, les biens et services spécifiques sont produits pour un organisme particulier (par exemple les passeports, les cachets officiels, les logiciels conçus ou adaptés pour les besoins de l'organisme, etc.).

Le responsable a décidé que son Bureau ne pouvait pas rouvrir sans avoir été nettoyé. Par conséquent, les citoyens qui avaient besoin d'un certificat d'état-civil et qui se sont présentés le 1^{er} juin ont trouvé porte close et une note indiquant que le Bureau rouvrirait dès que possible.

A.3. Nombre accru d'usagers

Après plusieurs semaines de confinement, certains services peuvent être surchargés de demandes. Cela peut être dû à plusieurs raisons :

- a. Les personnes dont **les rendez-vous planifiés ont été annulés à cause de la suspension des activités** liée au coronavirus (COVID-19) risquent de se présenter dès les premiers jours de la réouverture. Idem pour les personnes qui avaient prévu d'effectuer une démarche auprès d'un organisme public mais qui n'ont pas pu du fait de la suspension du service.
- b. Des licences ou des **permis sont arrivés à échéance** au cours du confinement ou le seront prochainement ; par conséquent, un nombre plus élevé de personnes vont se présenter dans une période plus courte pour demander :
 - des cartes d'identité ;
 - des passeports ;
 - des permis de conduire et des contrôles techniques de véhicules ;
 - des visas de travail ;
 - des licences professionnelles, etc.
- c. **Certaines démarches ont dû être reportées** et risquent d'accroître la demande de certains services :
 - Les services civils, commerciaux et locaux risquent de devoir faire face à un afflux de demandes (par exemple pour s'enregistrer dans une autre commune suite à un déménagement, obtenir un certificat de mariage, enregistrer une donation ou la vente d'un bien immobilier, etc.).
 - Les écoles publiques risquent de devoir procéder à des inscriptions d'élèves dans un délai plus court, etc.
- d. **Le chômage et la crise économique** peuvent accroître la demande de certains services :
 - Les organismes de sécurité sociale et d'aide sociale risquent d'être confrontés à un nombre élevé de demandes de prestations.
 - Les centres des impôts pourront être assaillis de demandes de report des arriérés fiscaux.
 - Les registres du commerce et des sociétés risquent d'avoir à traiter un nombre accru de demandes liées aux ventes d'entreprises, licenciements, faillites, etc.
- e. **Les organismes de protection des consommateurs ainsi que les tribunaux et les cours d'arbitrage pourraient avoir à traiter davantage de dossiers.**
 - Les organismes de protection des consommateurs risquent d'avoir à traiter un grand nombre de réclamations suite à l'annulation des prestations par les sociétés privées.
 - Les tribunaux spécialisés dans le droit du travail ainsi que le droit commercial et des sociétés risquent de devoir examiner plus d'affaires qu'habituellement.

Certaines causes de l'augmentation de la demande vont disparaître à court terme à mesure que l'organisme public sera en mesure de servir les usagers dont les dossiers n'avaient pu être traités pendant la suspension du service liée à l'épidémie de coronavirus (COVID-19).

En revanche, d'autres causes vont subsister sur le moyen/long terme, comme par exemple celles liées à la crise économique ou aux conséquences sociales du coronavirus (COVID-19).

La feuille de route de reprise du service public doit tenter d'évaluer la probabilité que l'organisme public soit confronté à une hausse de la demande et/ou à des besoins particuliers. **Les questions à se poser sont par exemple les suivantes :**

- *Est-il possible d'évaluer la probabilité de hausse de la demande ?*
- *Est-il possible d'évaluer combien d'utilisateurs n'ont pu être servis pendant la suspension des activités ?*
- *Le service fourni par l'organisme est-il traditionnellement plus demandé en période de récession économique ?*
- *Le service fourni par l'organisme est-il le point de départ d'autres services publics dont la demande va exploser à cause des effets sociaux et économiques de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) ? (À titre d'exemple, les attestations fiscales risquent d'être très demandées par les entreprises sollicitant des subventions. L'administration délivrant ces certificats pourrait donc avoir à traiter plus de demandes).*

A.4. Usagers nécessitant une attention particulière

La crise liée au coronavirus (COVID-19) signifie que dans un avenir proche, **certains usagers auront besoin d'une attention particulière**. Ainsi, les personnes âgées et celles ayant des problèmes de santé préexistants devront faire l'objet de mesures de protection et de distanciation physique plus strictes. Elles ne pourront par conséquent **pas être traitées comme des usagers ordinaires**.

Les parents de jeunes enfants auront également besoin d'une attention particulière tant que les crèches et les écoles primaires seront fermées. Les **personnes en situation de difficulté financière** devront elles aussi bénéficier d'un traitement spécial, car elles risquent d'avoir du mal à remplir les conditions normales de prestation d'un service (en étant par exemple dans l'incapacité de payer une redevance administrative). Les **usagers placés en quatorzaine** auront peut-être des besoins urgents de services publics, mais sans pouvoir se déplacer pour effectuer les démarches.



La feuille de route de reprise du service public doit tenter d'évaluer la probabilité que l'organisme ait à s'occuper d'utilisateurs nécessitant une attention particulière. **Les questions à se poser sont par exemple les suivantes :**

- *Est-il possible d'identifier les usagers nécessitant une attention particulière ?*
- *Les usagers seront-ils tous en mesure de remplir les conditions normales de la prestation des services ?*
- *Est-il nécessaire de répartir les usagers et de créer pour certains des procédures spéciales ?*

B. Mesures permettant de réduire les risques liés à la reprise du service public ou de limiter leurs conséquences

Les organismes publics peuvent réduire la probabilité que des risques se concrétisent ou bien limiter leurs conséquences en prenant des mesures préventives et en assurant un suivi et un traitement rapides de la situation.

Il est conseillé pour cela d'établir une feuille de route de reprise du service public en utilisant les techniques de gestion des risques. La présente section fournit des exemples de dispositions pouvant être adoptées pour réduire les risques ou limiter leurs conséquences.

B.1. Adapter les lieux de travail et les circuits des usagers aux nouvelles dispositions en matière de santé et de sécurité

- La première condition requise pour la réouverture est de préparer comme il convient les lieux de travail afin de respecter les nouvelles **dispositions en matière de santé et de sécurité** prises dans le contexte du coronavirus (COVID-19) à l'égard du personnel, mais aussi des usagers⁵.

- **Les responsables des services au public doivent contacter leurs collègues** chargés d'assurer l'entretien ainsi que la mise en œuvre des dispositions sanitaires et sécuritaires, et expliquer quels sont leurs besoins spécifiques. Chaque unité de prestation de service peut en effet avoir des besoins particuliers pour respecter les dispositions en matière de santé et de sécurité (notamment la distanciation physique).



- **Prévoir une distance physique suffisante** entre les fonctionnaires et les usagers, et entre les usagers. Les séparations physiques et les marquages au sol sont des solutions standard. Toutefois, du point de vue de la prestation des services, de nombreuses autres options peuvent s'avérer plus efficaces, comme par exemple redéfinir le circuit emprunté par les usagers en réduisant le plus possible la présence et le contact physique avec d'autres personnes.
- **Réduire le nombre de bureaux** dans lesquels un usager doit se rendre pour effectuer l'ensemble du parcours administratif. Moins il y a de bureaux, moins il y a de contacts.
- **Encourager l'utilisation du téléphone et des moyens électroniques.** Si des documents papier sont demandés, penser à des solutions innovantes comme « internet/téléphone + courrier postal⁶ » ou « internet/téléphone + collecte sur site⁷ ».

B.2. Accroître la disponibilité des agents aux postes essentiels

- Le département des ressources humaines a pour tâche de limiter au maximum les absences. **Pour une unité de prestation de service**, l'important est de **mettre en évidence les postes essentiels** à ce service **et d'en faire part au département précité**.
- Former le personnel à **plusieurs fonctions** peut être utile pour faire face aux absences. De cette manière, certains fonctionnaires peuvent remplacer des agents absents au guichet ou à d'autres postes essentiels.

⁵ Pour en savoir plus sur l'adaptation des lieux de travail, voir OIT (2020), *Gestion des lieux de travail en période de COVID-19 : guide de l'employeur*, Bureau des activités pour les employeurs, Genève, https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741245/lang--fr/index.htm

⁶ Certains documents administratifs peuvent être envoyés par courrier postal (l'utilisateur peut par exemple demander par téléphone un certificat de propriété officiel, et le recevoir chez lui par courrier).

⁷ Si l'envoi postal n'est pas possible, l'utilisateur peut se rendre dans les locaux de l'organisme pour y récupérer le certificat qu'il a demandé par téléphone.

- **Modifier l'affectation des agents entre les organismes et/ou les services** en les déplaçant temporairement d'un organisme ou d'un service à un autre. Demander au département des ressources humaines comment mettre en œuvre cette mobilité temporaire.
- Demander si nécessaire au département des ressources humaines du **personnel supplémentaire** (offre de postes temporaires, accélération du processus d'intégration de nouvelles recrues, offres de stages, appel au volontariat, etc.).

Exemple 3 : Dans un contexte de préparation soignée, l'organisme chargé des prestations chômage s'attend à une forte augmentation des demandes en raison de la crise du coronavirus (COVID-19). La rapidité de traitement des dossiers est un impératif, car de nombreux foyers ont besoin de ces allocations pour vivre.

Bien que la possibilité d'effectuer les démarches en ligne existe depuis longtemps, l'organisme assiste à un afflux de demandeurs dans ses antennes, de nombreux chômeurs n'ayant pas accès à un ordinateur ou à la signature électronique requise. Il a également anticipé un **haut niveau d'absentéisme dans certaines de ses antennes**.

L'organisme a donc fait appel à des agents travaillant habituellement dans d'autres **secteurs de la sécurité sociale qui ne sont pas en surcharge** (par exemple, pour l'adhésion de sociétés nouvellement créées aux services de sécurité sociale). Ces fonctionnaires sont ainsi réaffectés temporairement au traitement des demandes de prestations chômage.

B.3. Garantir la disponibilité de l'ensemble des biens et services essentiels, et mettre en place des chaînes d'approvisionnement robustes

- **Les chaînes d'approvisionnement** sont gérées par le département s'occupant de la passation des marchés publics. **Pour une unité de prestation de service**, l'important est de **mettre en évidence les biens et services essentiels** à ce service et d'en faire part au département précité.
- **Contactez si possible les fournisseurs à l'avance**, afin d'obtenir confirmation qu'ils peuvent bien assurer leurs prestations et répondre aux pics de la demande.
- **Contactez le département de passation des marchés** et lui demandez de **mettre en place une chaîne d'approvisionnement robuste pour tous les biens et services essentiels**.
 - **Éviter la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur** pour les biens et services essentiels. S'assurer de la possibilité de faire appel, sans avoir à organiser un nouvel appel d'offres, à un **fournisseur alternatif** si le prestataire habituel ne peut répondre aux besoins.
 - Signer des contrats flexibles ou **ajouter aux contrats existants des clauses autorisant une certaine flexibilité**, afin que votre organisme puisse passer plus ou moins de commandes selon les besoins.
 - S'assurer que le **processus de passation des marchés publics est suffisamment flexible** pour faire face aux bouleversements de l'offre de biens et services essentiels⁸.
- **Contactez le département de passation des marchés pour s'assurer de la disponibilité suffisante d'équipements de protection personnelle (EPP)** en cas d'interruption de la chaîne d'approvisionnement de ces produits.
- **Effectuer des tests de résistance sur les systèmes informatiques**. S'assurer que des équipes de maintenance informatique (internes ou externes) sont en place et en mesure de résoudre des pannes éventuelles.

⁸ Pour en savoir plus : SIGMA/OCDE (2020), Application des règles relatives aux marchés publics durant la crise du COVID-19 dans le cadre des directives européennes et de l'accord sur les marchés publics, <http://sigmaweb.org/publications/Regles-marches-publics-COVID-SIGMA-270420.pdf>.

B.4. Prolonger les délais des démarches administratives et les durées de validité des permis

- **Prolonger** autant que possible **les délais requis pour effectuer une demande, présenter un recours ou payer des redevances**. Cela peut éviter un afflux excessif de personnes dans les locaux de l'organisme ainsi que des pics de demande des services.
- **Prolonger les durées de validité des permis est également un procédé efficace** pour limiter les pics de demande une fois que le confinement est levé et faire face à la perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Il existe plusieurs possibilités :



- **Prolonger temporairement les durées de validité pour tout le monde**. Par exemple, toutes les cartes d'identité arrivant à échéance en mars, avril et juin 2020 sont prolongées automatiquement de six mois.
- **Prolonger temporairement les durées de validité pour certains cas seulement**. Par exemple, les contrôles techniques des véhicules arrivant à échéance en mars, avril et juin 2020 sont automatiquement prolongés de six mois pour tous les véhicules personnels de sept ans ou moins. Pour les véhicules plus anciens et les bus, il n'y a pas de prolongation automatique et leurs propriétaires doivent effectuer les démarches comme habituellement.

- **Renouveler temporairement certains permis avec obligation pour les titulaires de remplir certaines conditions**. La prolongation automatique des permis n'est pas souhaitable lorsque le renouvellement est conditionné à certaines obligations. Par exemple, si l'on peut envisager de prolonger un permis de port d'armes sans exiger l'exercice de tir préalable, cela est risqué de le faire sans procéder aux examens psychologiques et médicaux.

- **Il convient de noter que les prolongations ne sont pas toujours possibles**. Dans le cas des passeports par exemple, l'extension de la durée de validité n'est possible que si elle est acceptée par les autres pays.
- Il peut aussi être utile **de repenser entièrement le concept de durée de validité**. Pourquoi certains permis/licences/documents ont-ils une durée de validité ? Est-ce uniquement pour la collecte de la redevance ou y-a-t-il un autre motif majeur ?

Exemple 4 : Dans un **ministère aux décisions rapides mais peu réfléchies**, la durée de validité des contrôles techniques de tous les véhicules a été prolongée d'un an. Par conséquent, les propriétaires de véhicules peuvent continuer de les conduire et de les assurer, la plupart des centres de contrôle agréés ayant de longues listes d'attente.

Cependant, quatre mois après la fin du confinement, un bus très usagé (23 ans d'âge) transportant un grand nombre de passagers a un accident dû à la défaillance des freins. Plusieurs personnes décèdent dans l'accident.

Ce problème aurait-il pu être évité si la durée de validité des contrôles techniques avait été prolongée uniquement pour les véhicules relativement neufs, en conservant les délais existants pour les véhicules très anciens et en imposant le contrôle en priorité aux véhicules de transport public ?

B.5. Certificats et autres exigences administratives : réduire la charge de travail et faire preuve de flexibilité

- Les services publics **nécessitent souvent des usagers qu'ils remplissent des conditions préalables**. Certaines de ces conditions requièrent l'utilisation d'autres services publics, voire de services privés. Par exemple, pour obtenir/renouveler un permis de conduire, les citoyens doivent subir un examen médical. Si l'établissement de santé qui pratique ces examens n'est pas ouvert, ou s'il a une longue liste d'attente, alors les conducteurs de véhicules ne peuvent avoir leur permis.
- S'ils veulent être réactifs, les **organismes publics doivent trouver des solutions temporaires** pour les citoyens qui ne peuvent remplir les conditions préalables à cause de l'interruption d'activité des prestataires publics ou privés. Il existe pour cela de nombreuses solutions, comme la prolongation de la validité des permis et licences évoquée plus haut. Une autre possibilité est de **remplacer les documents officiels par des déclarations sur l'honneur⁹, voire de prendre des « décisions conditionnelles¹⁰ »** qui seront réévaluées lorsque tous les documents requis auront été fournis.
- Il est également souhaitable d'adopter le **principe de la transmission unique d'informations¹¹**. Selon ce principe, les particuliers et les entreprises effectuant des démarches auprès des administrations publiques ne fournissent des informations qu'une seule fois, les administrations ayant pour mission de se les partager pour les utiliser. Le **principe de la transmission unique d'informations** peut être mis en œuvre à l'aide de bases de données interopérables qui sont partagées entre les ministères et les organismes publics. Cela dit, il existe aussi **des solutions moins onéreuses pour mettre en œuvre ce principe**, par exemple en demandant aux auteurs des démarches la permission d'utiliser leurs données dans différentes administrations publiques. Cette permission peut généralement être accordée en cochant simplement une case sur le formulaire administratif.
- Une autre possibilité est de **revoir les obligations en matière de fourniture de certaines informations** à l'administration publique. Ainsi, au lieu de demander à un chômeur de présenter, pour le calcul de ses prestations chômage, un certificat remis par son précédent employeur, il serait plus rapide d'imposer aux entreprises de fournir toutes les informations nécessaires à l'organisme chargé des prestations.



Exemple 5 : Dans un contexte de préparation soignée, un organisme élabore la nouvelle procédure de dépôt de candidatures pour les postes vacants. Par le passé, tous les candidats à un poste devaient remettre un extrait de casier judiciaire pour pouvoir être enregistrés et conviés aux tests/entretiens.

⁹ Dans le domaine de la prestation de service, les déclarations sur l'honneur/sous serment sont des documents écrits par lesquels les citoyens effectuant une démarche administrative présentent leur situation de manière factuelle (par exemple : « Mes revenus de l'an dernier ont été inférieurs à 10 000 EUR »). Pour une étude comparative des déclarations écrites fournies à titre de preuve dans différents pays, voir le document : Deloitte/EUIPO (2008), *Written statements as evidence*, Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle, Espagne, https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/contentPdfs/about_euipo/boards_of_appeal/studies/Written_Statements_as_evidence_en.pdf.

¹⁰ Les décisions conditionnelles sont des décisions administratives pouvant être annulées car elles ont été prises sous réserve que certaines conditions soient remplies.

¹¹ EC/CEF Digital, « Once Only Principle: Reduce administrative burden for individuals and businesses » (Principe de la transmission unique d'informations : réduction de la charge administrative pour les particuliers et les entreprises), Connecting Europe Facility, <https://ec.europa.eu/cefdigital/wiki/display/CEFDIGITAL/Once+Only+Principle>.

L'équipe chargée de définir la procédure s'aperçoit que l'organisme qui délivre les extraits de casier judiciaire est submergé de demandes et qu'un délai de trois mois est nécessaire pour envoyer les documents en question aux demandeurs. Cela veut donc dire que les candidats ne pourraient pas envoyer leurs extraits à temps pour participer au processus de recrutement.

Après avoir modifié le règlement intérieur en concertation avec le ministère de la Fonction publique, l'organisme concerné a décidé que **l'extrait de casier judiciaire pouvait être remplacé par une « déclaration sur l'honneur » dans laquelle les candidats indiqueraient qu'ils n'avaient pas d'antécédents judiciaires**, en y joignant la preuve qu'ils avaient bien fait une demande d'extrait de leur casier.

De cette manière, les candidats pourraient être admis dans le processus de sélection. Si l'un d'entre eux est sélectionné et que son extrait de casier judiciaire n'a pas encore été délivré, il recevra une **« offre conditionnelle d'engagement » et pourra commencer à travailler.**

- Si l'extrait de casier judiciaire arrive et montre que le candidat n'a pas d'antécédents judiciaires, l'intéressé se verra remettre une « offre définitive d'engagement ».
- S'il montre que le candidat a des antécédents judiciaires, l'intéressé sera immédiatement licencié et sanctionné pour avoir menti dans sa déclaration sur l'honneur.

Exemple 6 : Dans un contexte de préparation soignée, l'organisme chargé des prestations chômage s'attend à une forte augmentation des demandes en raison de la crise du coronavirus (COVID-19). La rapidité de traitement des dossiers est un impératif, car de nombreux foyers ont besoin de ces allocations pour vivre.

Les **montants (minimal et maximal) des prestations chômage** dépendent du nombre d'enfants/personnes âgées à charge vivant dans le même logement que le demandeur. Ils dépendent aussi des revenus de l'ensemble des membres du foyer.

La procédure habituelle veut que le demandeur fournisse à l'organisme chargé des prestations chômage une attestation de la municipalité prouvant le nombre de personnes vivant avec lui, ainsi qu'une attestation des revenus de chacun des membres du foyer. Qu'il s'agisse des services municipaux ou de l'administration fiscale, tous connaissent des difficultés et **il est devenu problématique pour les personnes au chômage d'obtenir ces documents rapidement**. Selon la procédure standard, le demandeur doit aussi fournir une attestation et/ou une lettre de licenciement émise par son dernier employeur.

L'organisme chargé des prestations chômage connaît en outre des délais importants pour traiter le grand nombre de demandes, examiner tous les documents fournis et réclamer éventuellement des pièces supplémentaires.

Le temps d'attente pour soumettre une demande et toucher des prestations est donc très long, et de nombreuses personnes sans emploi ont des problèmes financiers.

L'organisme concerné a réagi en modifiant le règlement. Tout demandeur peut désormais solliciter une approbation conditionnelle de ses prestations. Pour cela, il doit rédiger une déclaration sur l'honneur indiquant qu'il remplit toutes les conditions d'octroi des allocations, en précisant les revenus du foyer et le nombre de mineurs/personnes âgées à sa charge.

Une fois cette déclaration signée par le demandeur, l'organisme chargé des prestations chômage **donne son approbation conditionnelle et commence immédiatement à verser des allocations au demandeur**. Ce dernier accepte de remettre les attestations (municipale et fiscale) dans un délai de quatre mois.

L'organisme vérifie tous les documents fournis par le demandeur :

- **Si le demandeur ne remet aucune attestation**, l'organisme annule immédiatement son approbation conditionnelle, stoppe le versement des prestations et demande le remboursement des sommes déjà versées, majorées d'intérêts et d'une amende.
- Lorsque le demandeur envoie les attestations nécessaires :
 - **Si les informations fournies par l'intéressé dans sa déclaration sur l'honneur sont fausses** – d'après les attestations ou les bases de données de l'administration publique – et qu'il s'avère que le demandeur n'avait pas droit à des prestations, l'organisme **annule immédiatement son approbation conditionnelle**, stoppe le versement des prestations et demande le remboursement des sommes déjà versées, majorées d'intérêts et d'une amende.
 - Si les informations fournies par l'intéressé dans sa déclaration sur l'honneur présentent **quelques erreurs** – d'après les attestations – et que le demandeur a en fait droit à des prestations moins élevées ou sur une période plus courte, l'organisme rend une **décision finale modifiant la décision conditionnelle**. Le bénéficiaire peut alors avoir à rembourser une partie des allocations avec des intérêts, mais sans amende.
 - Si les attestations confirment les informations figurant dans la déclaration sur l'honneur, **l'organisme rend une décision finale confirmant la décision conditionnelle**. Le bénéficiaire continue de toucher ses prestations chômage.

Ce « **mécanisme d'approbation conditionnelle** » n'est évidemment pas obligatoire : les demandeurs peuvent en effet opter pour le système classique s'ils préfèrent attendre que leur demande soit définitivement approuvée avant de percevoir des allocations.

Exemple 7 : Modification de la procédure de demande de prestations chômage pour les travailleurs dont l'entreprise doit fermer temporairement.

Dans un pays bien préparé, l'État anticipe que de nombreuses entreprises vont fermer temporairement. Certaines fermetures, en particulier dans le secteur du tourisme, risquent de durer plusieurs mois après la levée du confinement.

Selon la procédure standard, l'entreprise concernée doit remettre un dossier de fermeture temporaire au ministère du Travail et à l'organisme de sécurité sociale pour pouvoir obtenir des aides telles que des exonérations de cotisations ou des subventions. Une fois que le dossier est approuvé par le ministère du Travail, les travailleurs concernés par la fermeture temporaire de leur entreprise doivent soumettre une demande individuelle de prestations chômage.

Cette procédure implique que l'organisme chargé des prestations chômage recevra un nombre considérable de demandes individuelles en même temps, ce qui mettra le personnel et les systèmes informatiques sous pression. Les pouvoirs publics décident donc de modifier le règlement. Les entreprises qui sollicitent au ministère du Travail une autorisation de fermeture temporaire doivent aussi communiquer toutes les données des salariés concernés (numéro de compte bancaire, nombre d'enfants à charge, etc.) à l'organisme des prestations chômage. De cette manière, au lieu de recevoir une multitude de demandes individuelles, l'organisme ne traite qu'une seule demande collective contenant toutes les informations pertinentes, ce qui améliore son efficacité et réduit ses interactions avec les bénéficiaires.

B.6. Mettre en place des services électroniques et téléphoniques ou renforcer ceux qui existent

- **Les services électroniques et téléphoniques doivent jouer un rôle important** dans le secteur public de l'après-coronavirus (COVID-19). Leurs avantages sont nombreux, en particulier dans la situation actuelle :
 - réduction des embouteillages et de l'utilisation des transports publics du fait que les usagers n'ont pas besoin de se rendre dans les locaux des services publics ;
 - réduction ou suppression des contacts physiques entre les fonctionnaires et les usagers ;
 - réduction des coûts pour l'administration publique ;
 - possibilité de télétravail ou d'horaires flexibles pour les fonctionnaires, etc.
- Il est important cependant de s'assurer qu'un **service en présentiel est toujours disponible** pour les usagers n'ayant pas accès aux moyens numériques ou ne sachant pas les utiliser (par exemple, les personnes âgées ou en situation d'exclusion sociale).
- Si l'organisme propose déjà certains services électroniques, **il est conseillé de prendre des mesures pour les renforcer**, notamment en encourageant leur utilisation via des campagnes d'information et de sensibilisation, en simplifiant le parcours de l'utilisateur des services numériques, et en améliorant l'assistance en ligne ou téléphonique pour les usagers rencontrant des difficultés.
- **Mettre en place un service téléphonique ou renforcer celui qui existe.** Une partie ou la totalité des démarches administratives requises pour demander un service public peuvent être effectuées par téléphone, ce qui évite des déplacements inutiles dans les locaux de l'organisme. Si des documents papier sont demandés, penser à des solutions innovantes comme « internet/téléphone + courrier postal¹² » ou « internet/téléphone + collecte sur site¹³ ».

Exemple 8 : Dans un contexte de préparation soignée, l'organisme chargé des prestations chômage s'attend à une forte augmentation des demandes en raison de la crise du coronavirus (COVID-19). La rapidité de traitement des dossiers est un impératif, car de nombreux foyers ont besoin de ces allocations pour vivre.

Bien que la possibilité d'effectuer les démarches en ligne existe depuis longtemps, l'organisme assiste à un afflux de demandeurs dans ses antennes, de nombreux chômeurs n'ayant pas accès à un ordinateur ou à la signature électronique requise.

L'organisme chargé des prestations chômage a donc instauré **une nouvelle procédure de demande d'allocations par téléphone** et en a fait la publicité dans la presse et sur les médias sociaux. Les demandeurs peuvent ainsi prendre un rendez-vous téléphonique avec un agent, sur des plages horaires étendues.

Les demandeurs de prestations chômage peuvent communiquer par téléphone toutes les données utiles (raison sociale et numéro d'identification fiscal de la dernière entreprise dans laquelle ils ont travaillé, nombre d'heures travaillées par semaine, date de perte de l'emploi, numéro de compte bancaire, etc.).

Les agents contrôlent ces informations dans les bases de données de la sécurité sociale, contactent éventuellement les entreprises pour s'assurer de la validité de certaines données et vérifient auprès des banques que le numéro de compte fourni est bien celui du demandeur.

¹² Certains documents administratifs peuvent être envoyés par courrier postal (l'utilisateur peut par exemple demander par téléphone un certificat de propriété officiel, et le recevoir chez lui par courrier).

¹³ Si l'envoi postal n'est pas possible, l'utilisateur peut se rendre dans les locaux de l'organisme pour y récupérer le certificat qu'il a demandé par téléphone.

Si l'organisme des prestations chômage a besoin qu'un demandeur lui fournisse des documents, celui-ci peut les envoyer par messagerie électronique ou courrier postal, ou les remettre à l'accueil de l'organisme, accompagnés d'un numéro de référence. Des guichets d'accueil spéciaux ont été mis en place pour la remise de documents.

Cette nouvelle procédure de demande d'allocations par téléphone a aussi permis d'autoriser le télétravail pour les agents qui, travaillant normalement au guichet, doivent rester chez eux pour garder leurs jeunes enfants, ainsi que de réduire l'affluence dans les locaux de l'organisme.

B.7. Adapter les horaires d'ouverture à la nouvelle situation

- **Conserver les mêmes horaires d'ouverture qu'habituellement n'est pas forcément possible**, ou pas souhaitable dans le nouveau contexte. Par exemple, la distanciation physique implique peut-être que tous les agents ne peuvent pas travailler en même temps. Les **unités de prestation de services** doivent **consulter les responsables de la santé et de la sécurité ainsi que le département des ressources humaines** pour déterminer quels changements devraient être apportés aux horaires de travail pour garantir un service de haute qualité en toute sécurité.
- **L'allongement des horaires d'ouverture peut diminuer l'affluence** dans les locaux de l'organisme, et donc aider à respecter la règle de distanciation physique.
- L'extension des horaires de travail **peut aussi être utile pour les usagers qui doivent garder leurs jeunes enfants** pendant la période de fermeture des crèches et des écoles.
- Elle **peut aussi contribuer à réduire les absences** des fonctionnaires : ceux qui doivent garder leurs jeunes enfants peuvent ainsi rester chez eux le matin, mais aller travailler l'après-midi pendant qu'un autre adulte de la famille s'occupe des enfants.

OPENING TIMES	
MON	9am - 5pm
TUE	9am - 5pm
WED	9am - 5pm
THU	9am - 5pm
FRI	9am - 5pm
SAT	8am - 6pm
SUN	- CLOSED -

- **L'extension des horaires de travail peut toutefois avoir des effets indésirables** si le nombre d'agents en service est réduit. Par exemple, s'il n'est pas possible de faire appel à des agents supplémentaires et si le personnel existant est divisé en plusieurs équipes, **les absences peuvent avoir pour conséquence de bloquer totalement le fonctionnement de certaines équipes** dans lesquelles le nombre critique d'agents n'est pas atteint. Par conséquent, avant d'étendre les horaires de travail, **il convient de s'assurer de la disponibilité des agents occupant des postes essentiels au sein de toutes les équipes**.
- Les besoins de communication et l'organisation du travail doivent être pris en compte avant d'étendre les horaires de travail. À titre d'exemple, si seuls **les cadres intermédiaires travaillent le matin**, les agents faisant partie de l'équipe de l'après-midi risquent de n'avoir personne à consulter en cas de besoin ou qui puisse approuver certaines décisions. Le service risque alors d'être inefficace, ce qui obligerait les usagers à revenir une autre fois pour terminer leurs démarches.
- **La réduction des horaires d'ouverture peut aussi être nécessaire s'il y a une pénurie de personnel**. En fait, si la plupart des agents essentiels sont absents, il peut être rationnel de réduire les horaires d'ouverture afin de garantir un service de qualité aux usagers qui se rendent sur site.
- **Réserver certaines tranches horaires pour les personnes particulièrement vulnérables au coronavirus (COVID-19)** (du fait de leur âge ou de leur état de santé, par exemple) est utile : cela permet de protéger la santé et la sécurité de ces usagers en limitant le risque que des personnes asymptomatiques leur transmettent le virus. Pendant ces tranches horaires, des dispositions spéciales pourraient être prises (par exemple : désinfection des bureaux, règles de distanciation physique encore plus strictes, etc.). Une répartition spatiale peut aussi être envisagée, par exemple en affectant un bureau ou des guichets particuliers aux usagers vulnérables. Dans ces espaces, la désinfection et la distanciation physique seraient mises en œuvre de façon plus rigoureuse.

- **Réserver certaines tranches horaires/certains espaces pour les personnes ayant des besoins particuliers.** Par exemple, si les écoles sont toujours fermées au moment où les services publics ouvrent à nouveau, des horaires/espaces pourraient être réservés aux personnes qui sont obligées de venir avec leurs enfants.

Exemple 9 : Prenant des **décisions rapides mais peu réfléchies**, le ministère de la Justice a décidé qu'après le confinement, pour réduire les retards accumulés, **les audiences dans les tribunaux se tiendraient tous les jours, y compris pendant les jours fériés et les traditionnelles « vacances judiciaires »**. Pour cause de restrictions financières, le ministère a indiqué qu'il n'était pas possible de recruter des magistrats supplémentaires, et que le nouvel objectif de 365 jours d'audience serait mené à bien avec le personnel existant.

Les groupements professionnels de magistrats et les syndicats de la fonction publique ont protesté. Le ministère a alors proposé que chaque fois qu'un juge ou un fonctionnaire de la justice serait obligé de travailler un jour férié, il serait crédité d'un jour de congé supplémentaire qu'il pourrait prendre à n'importe quel moment de l'année.

L'Ordre des avocats s'est aussitôt opposé à la proposition.

Si aucun magistrat supplémentaire n'est recruté, la mesure annoncée ne pourra être mise en œuvre. En effet, si chaque juge a le même nombre de jours de travail par an qu'avant, il ne pourra traiter que le même nombre de dossiers. Organiser des audiences pendant les jours fériés n'augmentera pas la productivité.

Par ailleurs, les jours fériés en vigueur à l'échelle d'un pays permettent d'améliorer l'efficacité, vu que tout le monde s'arrête de travailler en même temps. Si les fonctionnaires des tribunaux ont plus de jours de congé et que chacun d'eux peut choisir librement de prendre plus de vacances, la coordination sera plus difficile et les dossiers pourraient prendre encore plus de retard.

Enfin, il est plus difficile d'organiser une audience un jour férié car les témoins risquent de ne pas être disponibles, ce qui oblige alors à un report.

B.8. Mettre en place un système de prise de rendez-vous ou renforcer celui existant

- **Mettre en place un système de prise de rendez-vous** s'il n'y en a pas encore. Cela peut permettre de gérer le nombre de personnes présentes sur site, de garantir le respect de la distanciation physique, ainsi que de faciliter la répartition des usagers et leur traitement par ordre de priorité pour fournir un meilleur service. Il est très important **d'informer les usagers concernant la nouvelle mesure de prise de rendez-vous** pour accéder aux services.
- L'accès sans rendez-vous doit être limité aux personnes ayant des besoins urgents, en particulier pendant les premiers jours qui suivent la réouverture des services au public. Toutefois, il est important de **faire preuve d'une certaine flexibilité avec les personnes qui se présentent sans rendez-vous**. Une option est de s'occuper d'elles si leur demande est urgente ; une autre est de leur fixer un rendez-vous sur le prochain créneau disponible afin qu'elles n'aient pas à revenir un autre jour.
- **Même les systèmes de prise de rendez-vous basiques** (par exemple au moment où les usagers se présentent sur site) peuvent être **très utiles pour fournir un service de qualité en toute sécurité**. Dans ce cas, **essayer de placer le dispositif à proximité de l'entrée principale** afin que les personnes puissent faire la queue à l'extérieur et éviter qu'elles soient trop nombreuses à l'intérieur.
- **Renforcer le système de prise de rendez-vous existant**. S'il utilise le téléphone, s'assurer qu'il y a suffisamment de personnel pour répondre à tous les appels. S'il utilise le courrier électronique, veiller à répondre rapidement aux messages. Enfin, s'il est automatisé, prévoir un service de maintenance pour intervenir en cas de panne.

- **Repenser le système de prise de rendez-vous existant.** En cas d'utilisation d'un système en ligne automatisé, il peut être utile d'y ajouter un système téléphonique, afin de permettre aux exclus du numérique de prendre aussi rendez-vous.
- **Redéfinir les informations demandées à l'utilisateur** lorsqu'il prend rendez-vous. Des questions supplémentaires peuvent ainsi être ajoutées sur les formulaires, afin de recueillir des informations permettant de répartir les usagers et d'établir un ordre de priorité (en demandant par exemple le motif du rendez-vous, le degré d'urgence, etc.).
- Si un traitement prioritaire de certains usagers est mis en place en fonction de certains critères, **définir clairement ces critères et en informer les usagers.**

Étude de cas : Comment gérer les rendez-vous qui ont été annulés pendant la suspension de l'activité ?

- Pendant la période de confinement, certains rendez-vous ont été annulés. À titre d'exemple, l'utilisateur A avait un rendez-vous le 14 avril pour renouveler son passeport. Ce rendez-vous a été annulé pour cause de suspension des services.
- Certaines personnes avaient des rendez-vous fixés après la période de réouverture. C'est le cas par exemple de l'utilisateur B, qui a un rendez-vous le 27 avril pour renouveler son passeport, soit juste après la fin de la suspension d'activité.

→ Dans cette situation, comment reprogrammer les rendez-vous ?

Dans les exemples précédents, entre les usagers A et B, qui doit avoir la priorité ?

1. Première solution : conserver tous les rendez-vous qui avaient été pris pour des dates situées après la fin de la suspension d'activité et essayer de reprogrammer les rendez-vous annulés sur des créneaux disponibles

- C'est la solution la plus simple. Elle implique la **conservation de tous les rendez-vous qui avaient été fixés à des dates suivant la reprise de l'activité**, en essayant autant que possible de reprogrammer les personnes dont le rendez-vous a été annulé.

→ Cette solution présente un **avantage tout simple**. Elle ne porte préjudice qu'à un nombre réduit de personnes, celles dont le rendez-vous devait avoir lieu pendant la période de suspension de l'activité.

→ Elle a toutefois des **inconvénients**. **S'il y a peu de créneaux disponibles pour reprogrammer** les rendez-vous qui n'ont pas eu lieu, les personnes concernées risquent de devoir attendre encore longtemps.

Ce délai pourrait évidemment être réduit en augmentant les effectifs ou en allongeant les horaires de travail, car cela permettrait d'ouvrir des créneaux supplémentaires.

2. Seconde solution : décaler tous les rendez-vous

- Cette solution consisterait à **décaler chaque rendez-vous d'un mois** (ou d'une autre durée, selon la période pendant laquelle l'activité a été suspendue). Ainsi, lorsque les services ouvriront à nouveau, ils recevront en premier les personnes dont le rendez-vous a été annulé à cause du confinement.

→ Cette solution présente un **avantage tout simple**. Elle préserve **l'équité horizontale**. Tout le monde a son rendez-vous décalé de la même durée (un mois, par exemple).

→ Elle a toutefois des **inconvénients**. **Les personnes qui prennent un rendez-vous avec l'administration publique à une certaine période ont une bonne raison** pour le faire. Le report des rendez-vous risque donc d'entraîner d'autres complications, les personnes concernées pouvant ne pas être disponibles aux nouvelles dates – pour de nombreuses raisons – et être obligées d'annuler. Cela a aussi pour effet d'accroître le nombre d'usagers mécontents.

3. Troisième solution : reprogrammer certains rendez-vous sur les prochains mois en accordant la priorité aux cas les plus urgents

- Il s'agit d'une solution mixte. La plupart des rendez-vous planifiés pour les mois à venir sont conservés. **Certains sont toutefois annulés afin de libérer des créneaux pour les cas les plus urgents qui n'ont pu être traités à cause de la suspension d'activité.**

→ Cette solution présente un **avantage tout simple**, celui de promouvoir l'équité verticale. Les personnes ayant besoin d'un rendez-vous rapide peuvent l'obtenir. Dans un service de renouvellement des passeports, par exemple, le responsable peut demander à l'ensemble des usagers leurs réservations d'avions ou d'hôtels à l'étranger. De cette manière, les personnes qui voyagent le plus tôt peuvent être reçues en priorité.

→ Cette solution a toutefois des **inconvenients**. **L'établissement d'un ordre de priorité entre les usagers doit s'appuyer sur des critères clairs et précis** qui doivent être expliqués au public.

B.9. Répartir les usagers et établir un ordre de priorité

- Il est important de **répartir les usagers et d'établir entre eux un ordre de priorité**, en particulier si l'organisme public connaît une baisse de sa capacité de travail (du fait d'absences, par exemple) ou des pics de la demande (notamment un nombre plus élevé de sollicitations de ses services).
- **Le classement des demandes par ordre de priorité requiert une bonne connaissance** de la raison pour laquelle les usagers ont besoin d'un service. Les questions à se poser sont les suivantes :
 - **Le service fourni a-t-il la même importance pour tous les usagers ?** Certains peuvent en avoir besoin pour des raisons professionnelles (par exemple, le renouvellement d'un permis de port d'armes par un garde de sécurité privé), et d'autres pour leurs loisirs (un permis de port d'armes pour la chasse récréative). Faut-il aussi privilégier les personnes se trouvant dans une situation de fragilité économique ? (par exemple, traiter en premier les demandeurs de prestations chômage dont tous les membres du foyer sont sans emploi et qui ont des enfants à charge).
 - **Le service fourni a-t-il le même caractère d'urgence pour tous les usagers ?** Certains usagers disposent d'un délai plus court que d'autres (par exemple, un permis de conduire arrivant à expiration dans une semaine, par opposition à dans trois mois ; de même, il est plus important de renouveler le passeport d'une personne qui voyage dans deux semaines que celle qui part dans trois mois).
- Une bonne répartition des usagers permet à l'organisme **de faire baisser la demande pendant la première phase de réouverture au public**, en ne servant les premiers jours que les usagers prioritaires et en indiquant aux autres qu'ils devront patienter (jusqu'à ce que les services fonctionnent normalement).
- **S'assurer que les critères appliqués pour le traitement prioritaire sont objectifs** et en **informer le public**.
- **Éviter de créer une discrimination entre des usagers ayant des besoins similaires** (par exemple, entre un chauffeur de taxi et un livreur ayant tous deux besoin de renouveler leur permis de conduire). Il est très important, pour éviter toute discrimination, de définir correctement les critères.

Exemple 10 : Dans un **pays aux décisions rapides mais peu réfléchies**, le responsable du service des démarches relatives aux véhicules automobiles a anticipé une forte demande de renouvellement des permis de conduire ainsi que des absences de fonctionnaires. Il a donc **émis un règlement stipulant que pendant les deux premières semaines, seuls les professionnels** (chauffeurs de taxis et

conducteurs de bus) **pourront renouveler leur permis de conduire**. Toutes les autres personnes devront attendre au-delà des deux semaines.

Cette disposition a été très mal accueillie par les chauffeurs des plateformes Uber et autres, ainsi que par les livreurs express. De surcroît, certains rencontraient des difficultés à renouveler leur assurance automobile vu que leur permis de conduire n'était plus valable. Les particuliers se rendant à leur travail en voiture étaient eux aussi mécontents.

Le ministère a dû intervenir en modifiant dès le lendemain le règlement précité. Les nouvelles dispositions prévoyaient que les personnes pouvant prouver qu'elles avaient besoin de leur véhicule personnel pour aller travailler étaient également autorisées à renouveler leurs permis au cours des deux premières semaines de réouverture.

Le résultat a été un afflux d'usagers dans les locaux ainsi que de nombreuses plaintes car personne ne savait clairement comment procéder pour apporter la preuve de son besoin urgent d'utiliser son véhicule personnel pour aller travailler.

Documents utiles

Lutte contre le coronavirus (COVID-19) – Pour un effort mondial (consulté le 25 mai 2020),
<http://www.oecd.org/coronavirus/fr/>.

EU-OSHA (24 avril 2020), COVID-19: RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL - *Adapter les lieux de travail et protéger les travailleurs* (consulté le 25 mai 2020),
<https://osha.europa.eu/fr/publications/covid-19-back-workplace-adapting-workplaces-and-protecting-workers/view>.

OIT (9 avril 2020), *Gestion des lieux de travail en période de COVID-19 : guide de l'employeur*,
https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741245/lang--fr/index.htm/index.htm.

OIT (avril 2020), *Prévention et limitation de la propagation du COVID-19 au travail CHECK-LIST DES MESURES À PRENDRE* (plusieurs langues disponibles),
https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741815/lang--fr/index.htm.

OIT (2020), *Le COVID-19 et le monde du travail* (consulté le 25 mai 2020),
<https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--fr/index.htm>.

OMS (19 mars 2020), *Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads*,
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584>.

OIT (mai 2004), *Staggered hours schemes*,
https://www.ilo.org/travail/info/fs/WCMS_170720/lang--en/index.htm.

OIT (2019), *Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés*,
https://www.ilo.org/travail/whatwedo/publications/WCMS_722497/lang--en/index.htm.

Illustrations conçues par www.freepik.com.

Documents SIGMA traitant du rôle de l'administration publique dans le contexte du coronavirus (COVID-19)

SIGMA (2020), *L'administration publique face au coronavirus (COVID-19) – Cartographie des États membres de l'UE (à destination des pays de l'élargissement et du voisinage européen)*, SIGMA/OCDE, Paris,
<http://sigmaweb.org/publications/SIGMA-cartographie-reponse-membres-UE-coronavirus.pdf>.

SIGMA (2020), *Application des règles relatives aux marchés publics durant la crise du COVID-19 dans le cadre des directives européennes et de l'accord sur les marchés publics*, Paris,
<http://sigmaweb.org/publications/Regles-marches-publics-COVID-SIGMA-270420.pdf>.

Le chargé de pays SIGMA peut fournir si besoin d'autres documents ainsi que des conseils.

Site internet de l'OCDE sur les réponses à la crise du coronavirus (COVID-19)

L'OCDE recueille des données, des informations, des analyses et des recommandations pour répondre aux défis sanitaires, économiques, financiers et sociétaux que pose l'épidémie de coronavirus (COVID-19). [Sa page dédiée](#) fournit un ensemble complet d'informations sur la situation causée par le coronavirus, notamment un chapitre sur la gouvernance et le document *Public servants and the coronavirus*.

Le Programme SIGMA

Le programme SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion) est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne (UE), financée principalement par cette dernière. Depuis 1992, il aide les pays partenaires à renforcer leurs systèmes de gouvernance publique et les capacités de leurs administrations publiques.

En partenariat avec la Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) de la Commission européenne (CE), SIGMA travaille actuellement avec les pays suivants :

- Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo*, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie et Turquie en tant que candidats et possibles candidats à l'adhésion à l'UE ; et
- Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Autorité palestinienne¹, Bélarus, Égypte, Géorgie, Jordanie, Liban, Maroc, République de Moldova, Tunisie et Ukraine en tant que pays voisins de l'UE.

Le programme SIGMA assure un appui dans six domaines :

1. le cadre stratégique des réformes de l'administration publique ;
2. le développement et la coordination des politiques ;
3. la gestion de la fonction publique et des ressources humaines ;
4. la responsabilisation des institutions publiques ;
5. l'organisation efficace du service public ;
6. la gestion des dépenses publiques, y compris l'audit externe et les marchés publics.

SIGMA passe en revue et émet des avis sur :

- les systèmes de gouvernance et les institutions publiques ;
- les cadres juridiques ;
- les stratégies de réforme et les plans d'action ;
- les progrès dans la mise en œuvre des réformes.

SIGMA fournit :

- des conseils concernant la conception et la hiérarchisation des réformes ;
- des méthodologies et des outils de mise en œuvre ;
- des recommandations pour améliorer les dispositions législatives et administratives ;
- des occasions d'échanger des bonnes pratiques entre un large éventail de pays, notamment des manifestations régionales ;
- des documents d'orientation et des études comparatives entre plusieurs pays.

Pour en savoir plus sur le programme SIGMA, consulter le site internet

www.sigmaweb.org

© OCDE 2020

Le programme SIGMA étant une initiative de l'OCDE, les mêmes conditions d'utilisation s'appliquent à ses publications : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation/>.

* Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

¹ Note du Service européen pour l'action extérieure et de la Commission extérieure : Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine, sans préjuger de la position de chaque État membre de l'Union européenne sur cette question.