

Chapitre 3

Étude des pratiques de co-production des services publics par pays

Ce chapitre, s'appuyant sur les exemples recueillis lors d'une enquête préliminaire de l'OCDE, dresse une première cartographie des partenariats avec les citoyens et les OSC pour la prestation de services dans les pays membres de l'OCDE. Il applique les modèles analytiques développés au Chapitre 2 à une série d'exemples et de pratiques de pays et identifie : l'ampleur et la portée de la contribution des citoyens et des usagers dans les pratiques nationales observées ; les types de systèmes de co-production utilisés en fonction des services ; les bénéfices tirés, notamment en termes d'efficacité et de réduction des coûts ; les obstacles rencontrés ou susceptibles d'être anticipés par les pays et la manière de les contourner ; ainsi que les pratiques de pointe.

Cartographie des approches de co-production dans les pays participants : vue d'ensemble

Ce chapitre dresse une première cartographie de l'implication des citoyens dans la prestation de services dans les pays membres de l'OCDE, en s'appuyant sur les exemples recensés lors d'une enquête préliminaire menée par l'OCDE et intitulée « *Innovation in Service Delivery: Working Together with Citizens for Better Outcomes* » (Innovation dans la prestation de services : collaborer avec les citoyens pour parvenir à de meilleurs résultats). Il applique les modèles analytiques développés au Chapitre 2 à un éventail d'exemples et de pratiques de pays aux fins d'identifier l'ampleur et la portée de la contribution des citoyens et des usagers dans les pratiques de pays observées ; les types de systèmes de co-production utilisés en fonction des services ; les bénéfices tirés, notamment en termes d'efficacité et de réduction des coûts ; les obstacles rencontrés ou susceptibles d'être anticipés par les pays et la manière de les contourner ; ainsi que les pratiques de pointe.

Les travaux préparatoires au présent rapport sont de nature exploratoire et nécessiteront davantage de temps pour pouvoir dresser un tableau détaillé de la co-production. Toutefois, l'analyse proposée dans ce chapitre permet de présenter un positionnement initial de la co-production en tant que pratique de prestation de services et de repérer les nouvelles tendances.

La connaissance et l'utilisation de la co-production demeurent limitées au niveau national. Si les différentes études témoignent du recours de longue date à la co-production en tant que forme d'implication dans la prestation de services, les résultats de l'enquête montrent cependant que la majorité des pays n'en est encore qu'au stade de la « prise de conscience » et de « l'utilisation » de la co-production à ce niveau. Cette constatation n'est pas surprenante compte tenu du fait que beaucoup, si ce n'est la plupart, des exemples de co-production recensés l'ont été à l'échelon local.

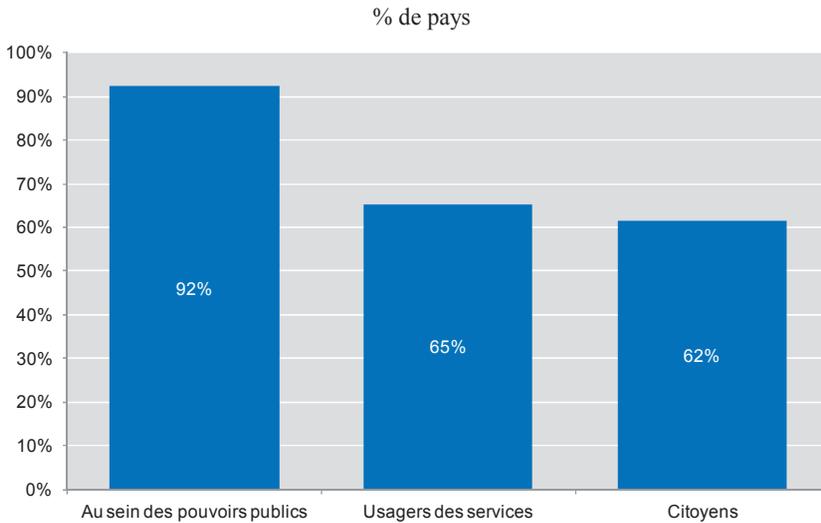
Bon nombre des pratiques en matière de co-production n'en sont encore qu'au stade pilote et rares sont celles dont l'intégration a été initiée. En dépit de l'attention accrue portée aux pratiques centrées sur les usagers, la co-production en tant que forme de prestation de services demeure en phase de développement : 85 % des pays ont une certaine expérience de la co-production dans une ou plusieurs catégories de services publics, mais peu (15 %) ont achevé l'expérimentation de cette approche et intégré ces modèles dans la prestation de certains services publics. La grande majorité des réponses fournies par les pays fait référence à des cas où l'implication de différents partenaires dans diverses catégories de services se limite à une

simple remontée d'informations sur la qualité ou le fonctionnement les services (91 % des exemples cités évoquent un simple « écho ») et ne témoigne pas de formes plus élaborées de co-production (59 % des exemples cités font état d'éléments de « contrôle » – les citoyens décidant ou assurant la prestation d'un service).

Pour les autorités centrales, ce sont les pouvoirs publics, et non les citoyens ou les usagers des services, qui sont les véritables moteurs de la co-production. Une grande majorité de pays a fait savoir que la demande en termes de co-production émane des pouvoirs publics et non des citoyens ou des usagers. Les pouvoirs publics sont sensibles aux implications positives en termes de réduction des coûts et de partage des responsabilités pour la prestation. Cependant, les études *ad hoc* laissent entrevoir que les points de vue des citoyens et des organisations de la société civile peuvent différer grandement de ceux des professionnels des services ; dans la pratique, de nombreux exemples d'initiatives partent de la base et émanent de la société civile (par exemple, l'initiative *FixMyStreet* au Royaume-Uni). Les discussions des études de cas menées lors des sessions de formation ont également souligné les difficultés rencontrées par les professionnels des services dans l'identification des pratiques de co-production. De nombreuses formes de co-production (par exemple, les mères de famille s'occupant des enfants malades en appui du traitement médical administré par des professionnels) sont considérées comme allant de soi par les professionnels des services et ne sont relevées qu'en cas de défaut de contribution de l'utilisateur.

La co-production est principalement perçue comme un facteur contribuant à un engagement plus fort des usagers et à une amélioration des extrants et des résultats des services, et moins comme un facteur de réduction des coûts. Les résultats de l'enquête montrent que, dans la grande majorité des cas rapportés par les pays et couvrant toutes les catégories de services (69 %), le recours à la co-production est motivé par la volonté de parvenir à une meilleure implication *per se* des citoyens et des usagers. Certains pays ont adopté des approches collaboratives de la prestation de services, composantes essentielles d'une nouvelle philosophie de la gouvernance fondée sur une plus grande autonomisation des individus et des communautés et un rôle restreint de l'État dans l'économie (voir Encadré 2.3 sur la *Big Society*). Fait intéressant en période de tensions budgétaires accrues et de demande grandissante de services publics, ces approches ne sont pas présentées comme des moyens de réduire les coûts mais davantage comme des outils d'amélioration des extrants (par exemple, la qualité des services) et des résultats des services et d'optimisation des ressources.

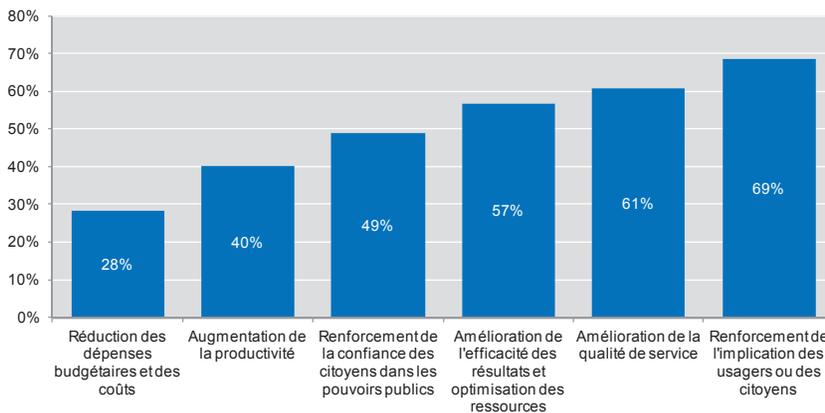
Figure 3.1. Demandes de partenariats avec les citoyens et les OSC pour la prestation de services publics



Source: Étude de l'OCDE « Innovation in Public Services : Working Together with Citizens for Better Outcomes », 2010 ; 22 pays membres de l'OCDE ainsi que le Brésil, l'Égypte, la Fédération de Russie et l'Ukraine ont répondu à l'enquête.

Figure 3.2. Raisons sous-tendant l'établissement de partenariats avec les citoyens et les OSC pour la prestation des services publics

en % de cas rapportés par les pays et couvrant toutes les catégories de services



Source: Étude de l'OCDE « Innovation in Public Services : Working Together with Citizens for Better Outcomes », 2010 ; 22 pays membres de l'OCDE ainsi que le Brésil, l'Égypte, la Fédération de Russie et l'Ukraine ont répondu à l'enquête.

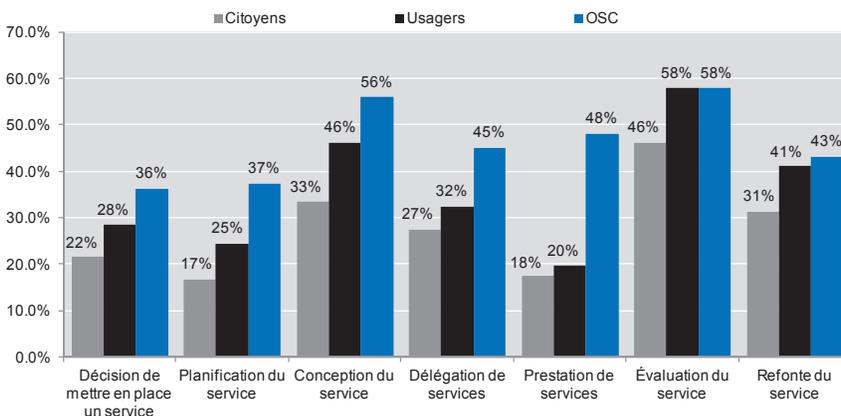
On observe des pratiques de co-production avec les usagers et les citoyens dans toutes les catégories de services publics des différents pays étudiés, mais l'éventail de données disponibles est relativement restreint.

Les exemples de co-production concernent le plus souvent les catégories des services publics généraux, de la protection sociale, des affaires économiques et de l'éducation. Tant les pratiques citées par les pays que les recherches documentaires témoignent d'activités de co-production importantes dans ces domaines. Comme indiqué dans la section consacrée à la méthodologie, les résultats de l'enquête ne permettent toutefois pas de tirer des hypothèses générales quant à l'étendue des pratiques de co-production dans une quelconque catégorie particulière de services d'un pays donné ; ils font référence à des exemples concrets ou connus, rapportés dans un département ou un ministère particulier, et non à l'étude d'un vaste échantillon représentatif d'unités de prestation de services.

Si des pratiques de co-production sont identifiées à différents stades de l'activité des pouvoirs publics (depuis la décision de mettre en place un service jusqu'à la restructuration et l'évaluation d'un service) et impliquent un large éventail de partenaires (citoyens, usagers, OSC, secteur privé), la fréquence des cas rapportés varie pour ces deux dimensions. Les exemples de pratiques de co-production les plus fréquemment cités associent les usagers et les OSC à la conception et l'évaluation des services.

Figure 3.3. **Co-production de services publics : étapes et partenaires**

en % de cas rapportés par les pays, toutes catégories de services confondues



Source: Étude de l'OCDE « Innovation in Public Services : Working Together with Citizens for Better Outcomes », 2010 ; 22 pays membres de l'OCDE ainsi que le Brésil, l'Égypte, la Fédération de Russie et l'Ukraine ont répondu à l'enquête.

Tableau 3.1. Catégories de services à laquelle font référence les exemples de co-production cités dans l'enquête (par pays)

	Services publics généraux	Défense	Ordre public et sécurité	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et aménagements à usage collectif	Santé	Loisirs, culture et religion	Éducation	Protection sociale
Autriche	✓									
Canada							✓			
Chili					✓				✓	✓
République tchèque	✓									
Estonie			✓	✓	✓			✓	✓	✓
Finlande			✓	✓			✓		✓	✓
France	✓									
Hongrie	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Irlande										✓
Italie	✓						✓			✓
Japon	✓		✓					✓	✓	
Luxembourg	✓									
Mexique			✓	✓	✓					✓
Pays-Bas	✓			✓	✓	✓				✓
Norvège	✓	✓		✓			✓		✓	✓
Pologne										✓
Portugal	✓		✓	✓					✓	

Tableau 3.1. Catégories de services à laquelle font référence les exemples de co-production cités dans l'enquête (par pays)
(suite)

	Services publics généraux	Défense	Ordre public et sécurité	Affaires économiques	Protection de l'environnement	Logements et aménagements à usage collectif	Santé	Loisirs, culture et religion	Éducation	Protection sociale
République slovaque	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Slovénie	✓		✓	✓		✓	✓	✓		
Suède	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Turquie	✓						✓		✓	✓
Royaume-Uni	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Fédération de Russie	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Brésil	✓		✓				✓			✓
Égypte	✓									
Ukraine	✓									
Total	18	2	12	12	9	6	10	6	12	16

Source: Étude de l'OCDE « Innovation in Public Services : Working Together with Citizens for Better Outcomes », 2010; 22 pays membres de l'OCDE ainsi que le Brésil, l'Égypte, la Fédération de Russie et l'Ukraine ont répondu à l'enquête. Des informations détaillées relatives au type de services inclus dans chaque catégorie de services sont proposées en Annexe B. Ce tableau répertorie uniquement les catégories pour lesquelles les pays ont fourni des exemples de co-production dans leur réponse à l'enquête. Des expériences de co-production ont peut-être également été menées dans d'autres secteurs de services ; elles n'ont toutefois pas été évoquées dans les réponses fournies par les pays.

Liens avec la typologie de l'OCDE en matière de co-production

Cette section analyse de manière plus détaillée des pratiques en matière de co-production. Elle applique le cadre analytique élaboré ci-dessus à un ensemble de 58 pratiques de pays, recensées à partir de la recherche documentaire et des réponses à l'enquête de l'OCDE. Après une présentation des principales constatations, la section aborde les éléments caractéristiques de la co-production pour chaque catégorie de services et énonce quelques exemples de bonnes pratiques.

Vue d'ensemble des résultats : principales caractéristiques de la co-production

En se fondant sur l'analyse exploratoire de 58 pratiques de co-production mises en place dans 10 catégories de services publics, menée dans le présent rapport, il est possible de dresser le tableau suivant :

- La co-production intervient à différents stades du processus, depuis la planification jusqu'à l'exécution et la révision. Les caractéristiques diffèrent selon les services, l'implication étant la plus prononcée au stade de la prestation de services aux personnes et davantage à celui du suivi et du réexamen dans le cas de services généraux comme la protection de l'environnement.
- La majorité des exemples laisse apparaître que la co-production a un caractère additionnel, quelques services commençant à être assurés à titre de substitut, souvent sous l'impulsion ou avec l'appui d'organisations de la société civile. Cela est conforme à l'analyse de la documentation. Lorsqu'il existe des éléments de substitution, ceux-ci sont généralement complémentaires du soutien des professionnels.
- Comme il était prévisible, les usagers tendent à être co-producteurs de services aux personnes comme la santé et les services sociaux, les citoyens apportant une contribution aux services assurés au niveau des collectivités. Même dans certains services aux personnes comme la santé, les citoyens et les organisations communautaires jouent un rôle en tant que co-producteurs. Les services comportant des éléments de substitution sont ceux qui présentent les réductions de coûts les plus importantes.

- La plupart des modifications des services pourraient être définies comme étant de nature progressive, avec des ajouts ou la modification de services existants, et non une transformation radicale. Le secteur de services où il semble se produire des changements fondamentaux et des substitutions est celui de la protection sociale, avec l'apparition de services sociaux autonomes, dans lesquels les usagers passent commande eux-mêmes des services dont ils ont besoin. Ces systèmes reposent sur un dosage entre changements démographiques et changements sociétaux. Du point de vue des pouvoirs publics, ces changements présentent davantage de risques en termes de perte de contrôle, de résistance probable des professionnels et de probité. Ces risques peuvent être gérés en développant la formation et l'appui pour de nouveaux types de rôles professionnels, en recueillant des informations, notamment des informations en ligne destinées aux usagers, auprès des organisations du secteur de l'économie sociale et en obtenant leur appui, et en contrôlant les budgets. Les services de santé utilisent également la technologie pour donner aux usagers davantage de contrôle, mais un grand nombre des pratiques analysées en sont à leur début.
- Les exemples de changements profonds semblent concerner des programmes pilotes nouveaux ou des éléments de ces programmes, de sorte que les résultats ont encore un caractère préliminaire ; toutefois, certains services de santé ou sociaux commencent à intégrer des modes de prestation très différents. La plupart des exemples de changement intégré examinés dans le rapport concernent des modifications des services ou des changements progressifs, et non des transformations radicales.

Ces résultats sont résumés dans le Tableau 3.2.

Tableau 3.2. Principales constatations en matière de co-production de services publics

	Type de co-production		Co-producteurs			Étapes		Type de changement			Ampleur du changement		
	Additionnelle	Substitutive	Citoyen	Usager	OSC	OSP	Planification	Prestation	Contrôle/Examen	Progressif	Radical	Stade initial	Intégré
Services publics généraux	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Défense	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ordre public et sécurité	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Services de santé	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Protection sociale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Affaires économiques	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Logement et aménagements à usage collectif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Protection de l'environnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Loisirs, culture et religion	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Éducation	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Note: Les nombres les plus élevés de cas observés sont matérialisés par une case ombrée. L'acronyme OSC correspond à organisation de la société civile, et OSP correspond à organisation du secteur privé.

Analyse de la co-production dans les principales catégories de services publics

Services publics généraux

Les exemples traduisent la manière dont les pays ont recours à la co-production dans le cadre des services généraux. Cette approche concerne principalement la planification stratégique globale et l'allocation de ressources, ainsi que l'évaluation des services – en tant que moyen de recueillir l'avis des citoyens, de connaître leurs priorités ou de fournir des informations. S'agissant de cette catégorie de services, la plupart des exemples font référence à la contribution des citoyens durant les phases de planification et d'examen/évaluation des services et font appel à des outils Internet innovants. Ils montrent que la co-production avec les citoyens intervient à différents échelons de l'administration et que certaines de ces approches sont désormais des pratiques établies. Les impacts escomptés sont le renforcement des capacités de la communauté à agir et participer à la vie publique et la prestation d'une gamme de services plus large, avec peu ou pas de coûts supplémentaires. Ces exemples mettent en lumière les avantages financiers de la prestation de services fondée sur le bénévolat, qui diminue les coûts pour le budget de l'État. Cependant, les informations quantitatives font défaut.

Les approches collaboratives prennent des formes diverses selon le système de prestation de services et l'orientation de chaque pays. Les exemples collectés montrent que certains pouvoirs publics (par exemple, en Pologne et en Slovaquie) insistent davantage sur le renforcement des capacités pour favoriser la contribution des citoyens plutôt que de chercher une participation plus active des citoyens à la prestation de services. D'autres, à l'instar du Canada, s'attachent à la remontée systématique d'informations de la part des citoyens et des usagers aux fins d'améliorer le système.

Les approches budgétaires participatives – qui ne sont pas novatrices en elles-mêmes – peuvent néanmoins comporter des aspects innovants, par exemple le recours aux TIC et à Internet. L'approche budgétaire participative mise en place par la ville de Cologne en Allemagne est un exemple de pratique intégrée de co-production au stade précoce de la planification des services. Grâce à ce mécanisme, les citoyens sont en mesure de participer au processus annuel d'élaboration du budget en proposant des priorités budgétaires, en les votant et en suivant en ligne leur mise en œuvre, après que l'administration ait pris les décisions finales. Les propositions et priorités formulées par les citoyens influent sur la structure

finale du budget. Cette approche est fondée sur une combinaison de contributions individuelles et collectives, le recours à des débats en ligne ou hors ligne pour discuter des priorités, et un processus d'agrégation des idées et de priorisation. Elle est additionnelle en ce que les contributions des citoyens viennent compléter celles des professionnels et des représentants élus. Une démarche similaire de la budgétisation a désormais été adoptée par une autre ville allemande, Hambourg.

Certains pays ont mis en avant des approches innovantes axées sur la collaboration avec les usagers dans les phases précoces de conception et de développement des services. En 2009, les Pays-Bas ont opté pour le Web 2.0 afin d'offrir aux citoyens, aux développeurs et aux entreprises un espace de débat et de discussion sur la façon d'utiliser les données publiques en libre accès. Les intervenants étaient invités à prendre part à un concours, dont la gestion était externalisée et confiée à une organisation du secteur privé. En 2011, les pouvoirs publics ont mis en place un portail de données publiques en libre accès (*data.overheid.nl*) sur lequel les organisations gouvernementales peuvent enregistrer les sources de leurs bases de données ouvertes. Ce portail, qui applique une approche de bas en haut, est considéré comme le point de départ de la création de la politique néerlandaise en matière de données publiques en libre accès. Au Danemark, *Mindlab* – un département interministériel d'innovation impliquant des citoyens et des entreprises dans l'élaboration de nouvelles solutions pour la société, financé par les ministères des Affaires économiques et commerciales, des Impôts et de l'Emploi – applique des principes de conception participative et la cartographie des services pour associer les citoyens, les usagers et d'autres acteurs aux phases précoces de planification des prestations de services. *Mindlab* a par exemple, testé avec des usagers l'emploi de téléphones mobiles pour l'établissement des déclarations fiscales et recueilli leurs réactions et commentaires, ce qui a permis de modifier les projets du gouvernement et d'éviter de coûteuses erreurs. Il a développé des réseaux sociaux avec et pour des travailleurs migrants hautement qualifiés afin de les inciter à rester au Danemark.

L'Initiative d'évaluation civique en Italie est une forme intéressante de participation des citoyens à l'évaluation des services publics. Elle montre comment des approches collaboratives peuvent être mises en œuvre au stade final de l'évaluation des services comme moyen de promotion d'une participation plus large et d'une prestation de services plus inclusive. Le gouvernement central a pour rôle de faciliter l'activité, de veiller à la participation de toutes les parties prenantes (collectivités locales, agences, citoyens individuels), et de coordonner les extrants (voir Encadré 3.1).

Encadré 3.1. Initiative d'évaluation civique (Italie)

L'Initiative d'évaluation civique a été lancée en 2008 sous forme de projet pilote par le Département de l'administration publique en partenariat avec *Cittadinanzattiva* (association civique nationale). L'objectif du projet est de promouvoir la collaboration entre l'administration publique et les citoyens (usagers) dans l'évaluation des services publics. L'initiative adopte une perspective centrée sur l'utilisateur pour élaborer des outils et des méthodologies d'évaluation qui sont ensuite appliqués aux situations réelles. Le but n'est pas de fournir une évaluation structurée (comme une inspection), mais d'associer les citoyens à une évaluation partagée, menée en partenariat avec les administrations et les associations civiques.

Dans la première phase du projet, des citoyens de municipalités sélectionnées ont participé à l'évaluation de services scolaires et de guichet (par exemple, information générale, paiement des impôts, services démographiques). La seconde phase du projet a démarré en 2009, plaçant l'accent sur la « qualité urbaine », dans le but d'évaluer les services dans les zones urbaines des municipalités locales (entretien de la voirie, éclairage public, déchets urbains, état des bâtiments publics). Les différentes dimensions des indicateurs appliqués lors du suivi effectué par les citoyens ont été choisies sur la base d'une approche participative faisant intervenir des experts, des représentants des administrations et des associations non gouvernementales, et des citoyens.

Les dimensions retenues ont été : la sécurité, l'accès et la fiabilité, l'information, la sociabilité, les transports et le trafic, la propreté, la gestion des déchets et la maintenance.

L'évaluation des conclusions préliminaires de l'Initiative, menée en juillet 2010, témoigne de l'atteinte de résultats positifs. Le programme a facilité la collecte d'une base factuelle en vue de la prise de décisions, favorisé le développement du réseau et les communications sociales, et renforcé la compréhension du public des problèmes quotidiens auxquels sont confrontées les administrations locales. L'initiative sera élargie pour en faire un outil participatif et civique largement accessible, aux fins d'améliorer les services et performances des administrations.

Source: d'après les informations fournies par le Département de l'administration publique, ministère de l'Administration publique et de l'Innovation, Italie.

Défense

L'utilisation de la co-production au sein des services de défense n'a pas grandement été évoquée dans l'enquête, si ce n'est par les États-Unis (voir Encadré 3.2). Cependant, plusieurs pays ont institué des possibilités de service civil dans leurs forces de défense, notamment la Finlande,

le Danemark, la Grèce, le Mexique et la Norvège. L'exemple américain montre que même un domaine aussi sensible peut tirer profit des ressources de la communauté et, dans certains cas, offrir une réponse politique meilleure que des services exclusivement professionnels.

Encadré 3.2. Citizen Corps (États-Unis)

Suite aux graves événements du 11 septembre 2001, les autorités d'état et locales ont renforcé les possibilités pour les citoyens de prendre une part active à la protection de leur pays et de suppléer les équipes de premier secours au plan local. *Citizen Corps USA* a été créé pour faciliter la coordination des activités des bénévoles aux fins d'améliorer la sécurité, les capacités et l'état de préparation des communautés face aux situations d'urgence. L'initiative permet aux citoyens de prendre part à un vaste éventail d'activités visant à mieux protéger leurs familles, leurs maisons et leurs communautés contre les menaces liées à la criminalité, au terrorisme et aux catastrophes en tout genre. *Citizen Corps* est organisé sous forme d'un réseau national de conseils de *Citizen Corps* au niveau des états ainsi qu'au plan local et tribal. Leurs activités portent notamment sur la coordination de la participation des citoyens et des bénévoles aux interventions communautaires en cas de catastrophes en vue de soutenir les efforts locaux d'atténuation, de préparation, de réaction et de relèvement.

C'est un bon exemple de partenariat entre les pouvoirs publics et les citoyens, fondé sur une approche additionnelle de la prestation de services. Les citoyens forment une capacité de terrain susceptible de réagir aux urgences et de fournir des renseignements au plan local, alors que les pouvoirs publics assurent des activités de défense plus spécialisées et professionnelles. Le programme utilise les réseaux communautaires et table sur les points forts de la communauté pour atteindre ses objectifs clés. C'est un moyen de susciter l'engagement et l'appropriation de la part des citoyens, deux éléments indispensables d'une réaction efficace dans les situations d'urgence, mais aussi de réduire les coûts pour le budget de l'État, puisque fondé sur le principe du bénévolat.

Les pouvoirs publics jouent le rôle de catalyseur, de mobilisateur et de dispensateur de connaissances et de formation. Il s'agit d'un exemple de création d'une organisation dans le but de mobiliser le potentiel des citoyens et de développer l'implication et les capacités des communautés aux fins de les intégrer dans les services publics. Le programme est désormais en place dans l'ensemble des États-Unis.

Source: www.citizencorps.gov.

Ordre public et sécurité

En matière de sécurité collective et de justice des mineurs, certaines approches collaboratives de la prestation de services font intervenir citoyens

et usagers. Sur les 12 pays ayant répondu à l'enquête sur la co-production pour cette catégorie de services, la grande majorité a évoqué comme points positifs la confiance accrue que les citoyens accordent aux pouvoirs publics et le renforcement de leur participation. Quelques-uns espèrent parvenir à une réduction des coûts.

Tous les exemples construisent un capital social et semblent instaurer une approche axée sur la résolution des problèmes et des solutions plus pérennes aux problèmes sociaux. Les éléments factuels témoignent d'une plus grande efficacité du système de justice des mineurs et les rapports font état d'améliorations plus durables des programmes de sécurité collective au sens large, en raison d'une meilleure appropriation locale. Certains signes laissent entrevoir une diminution des coûts de ces modèles de prestation de services, sans qu'ils soient toutefois précisés.

La sécurité collective relève du bien public. Les exemples soulignent sa co-production avec les citoyens et les organisations de la société civile au plan local. La clé du succès de cette co-production est l'implication directe des organisations locales dans l'identification des problèmes, la mobilisation de l'action de la communauté et la mise en place des solutions.

Dans ce domaine, le partenariat pour la sécurité collective en Nouvelle-Zélande (voir Encadré 3.3) est un exemple mettant en lumière le recrutement par les pouvoirs publics d'individus ou de groupes de citoyens pour faire face à un certain désengagement de la communauté et prévenir les difficultés. Une approche similaire, fondée sur l'implication des communautés dans la mise en place de solutions aux problèmes de sécurité, a été développée à Madisonville aux États-Unis (voir Encadré 3.4). Les communautés initient le changement et travaillent en partenariat permanent avec des agences statutaires à la recherche de solutions (diminution de la criminalité). Dans ces deux exemples, la participation de la communauté renforce l'appropriation du problème et, par la même occasion, la probabilité de parvenir à des solutions durables. Contrairement à ce qui se passe à Porirua, le cas de Madisonville est un exemple de co-production additionnelle dans laquelle chaque partenaire apporte sa contribution. Le projet « Femmes de paix » au Brésil est un autre exemple dans ce domaine : il vise à autonomiser les femmes, en faire des médiatrices sociales au sein des communautés et des zones métropolitaines et des contributrices à la politique de sécurité publique locale aux fins de prévenir la violence contre les femmes et les jeunes. Dans le cadre de ce projet, initié par le ministère brésilien de la Justice, des femmes sélectionnées, suite à un appel public à candidature, ont participé à sa conception et ont été formées par des professionnels et des OSC à des questions relatives aux droits de l'homme, à la médiation dans les conflits et aux procédures juridiques et judiciaires.

Elles ont ensuite cherché à identifier les familles comprenant des jeunes et des femmes en situation de risque.

Encadré 3.3. Sécurité collective à Porirua (Nouvelle-Zélande)

Porirua était confrontée à un problème endémique de violence et de taggage dans toute la ville, qui a été résolu grâce au travail de « *Safer Porirua* », un partenariat multi-agences. Cette approche collaborative – initiée en 2006 – a impliqué les agences locales en charge de la sécurité collective (*Porirua Healthy Safer City Trust*), rassemblant des citoyens et des organisations locales, aux fins d'améliorer l'environnement et créer une ville plus sûre. Le système fait partie d'un plan d'ensemble et a permis de parvenir à des améliorations significatives dans les domaines prioritaires du partenariat. Deux ans après le lancement du programme, dans le respect des délais et du budget, Porirua s'est vue décerner le label international de « communauté sûre ».

Le programme combine des approches à la fois individuelles et collectives de la prestation de services, se fondant sur les connaissances et l'expertise de la communauté pour résoudre des problèmes délicats. Un exemple de cette approche communautaire a été le recrutement de « *graffiti grannies* », des femmes issues de familles impliquées dans des gangs qui ont formé le groupe d'action *Waitangarua* et ont été chargées par le Porirua *Safer Community Council* de nettoyer tous les graffitis. Comme elles connaissaient les jeunes auteurs de ces graffitis, elles ont été en mesure de les convaincre de procéder eux-mêmes au nettoyage. Un autre exemple de collaboration avec la communauté a été le programme *Streets Ahead 237*, lancé par un ancien membre du gang *Mongrel Mob* pour offrir aux jeunes une alternative à l'implication dans des gangs.

L'approche a été axée sur une décision consciente d'agir différemment ; l'autonomisation de la communauté a été jugée essentielle pour résoudre le problème, car elle accroît la probabilité de parvenir à des améliorations constantes et des changements durables. Elle a également facilité la mise en place de réseaux communautaires et le renforcement des capacités. L'entraide entre les jeunes a mis en lumière l'efficacité du traitement des causes profondes du problème, ainsi que des dommages visibles tels que le vandalisme par les graffitis. La co-production a eu un impact manifeste (accréditation internationale), et a été intégrée en tant que moyen de parvenir et de préserver les améliorations.

Le coût de cette approche de la prestation de services est relativement faible comparativement au traitement professionnel traditionnel du vandalisme et de la petite délinquance. Le travail communautaire se substituant aux services professionnels, les coûts ont toutes les chances de baisser et les ressources ainsi dégagées peuvent être allouées au développement de nouveaux services répondant à d'autres besoins de la communauté.

Source: www.pcc.govt.nz/Publications/Porirua--Safe-As!--City-Accreditation.

Encadré 3.4. Programme de partenariat pour la sécurité collective à Madisonville (États-Unis)

Une forte criminalité – y compris le trafic de drogue, les vols et la prostitution – empoisonnait la résidence Madison Villa à Madisonville, Kentucky. Bon nombre des personnes âgées vivant dans ce complexe ne se sentaient plus en sécurité chez elles et avaient perdu en qualité de vie du fait de la criminalité. Le conseil des résidents de Madison Villa, refusant de vivre plus longtemps dans la crainte, s’est adressé aux autorités de Cincinnati, leur demandant de les aider à rétablir la sûreté et la sécurité dans la résidence.

Le *Community Police Partnering Center* (CPPC), mis en place en 2002 pour établir des partenariats entre les quartiers de Cincinnati et le département de la police, a été appelé à l’aide pour régler les divers problèmes de délinquance et de troubles de l’ordre public. Son objectif est de favoriser la coopération et la confiance et de faire ainsi en sorte que quartiers et police collaborent à la résolution des problèmes communautaires. Un bilan CPTED (prévention de la criminalité par la conception environnementale) a été mené dans la résidence Madison Villa, et des recommandations d’améliorations ont été présentées au conseil des résidents.

La réussite du projet dans le rétablissement d’un environnement de vie sûr tient aux techniques efficaces mises en œuvre pour régler les problèmes et au partenariat étroit entre les groupes de quartier. Les résidents ont donné l’impulsion et les orientations pour les améliorations et ont, en toute circonstance, voulu être impliqués et engagés. La police a écouté les doléances des résidents, impliqué ces derniers dans les évaluations de sécurité de la zone, et pris des mesures en réponse aux conclusions, par exemple en mettant en place des patrouilles à pied. La direction de Madison Villa a procédé à des améliorations physiques portant sur l’éclairage, les espaces verts et la structure de la résidence.

Ces mesures ont abouti à un renforcement du sentiment de sécurité et de bien-être. Les services sont moins coûteux en raison des contributions bénévoles ou bon marché de la communauté, plus abordables que des prestations exclusivement professionnelles, mais des données plus précises à cet égard font défaut. Il s’agit d’un modèle additionnel de prestation de services ; sans la contribution de la communauté, la police n’aurait pas été en mesure d’assurer ce service et d’améliorer la situation. Les résidents continuent de jouer un rôle actif dans les évaluations de sécurité et le suivi régulier. Au final, le projet a non seulement permis de diminuer la délinquance et d’améliorer la sécurité à Madison Villa, il a également eu un impact positif au plan social, grâce à la mise en place de partenariats solides et au rétablissement de la confiance et de la fierté des résidents dans leur communauté, tout en renforçant les capacités et l’implication de cette dernière.

Source: www.lisc.org.

Les pratiques en matière de services dans le domaine de la justice des mineurs offrent des exemples de modèles de co-production davantage axés sur l'individu, nécessitant la contribution d'usagers individuels. Dans ce système, on retrouve certains éléments communautaires, tels que la création de jeunes formés et dotés de nouvelles compétences, leur permettant de rompre l'engrenage de la délinquance et de soutenir leurs pairs qui sont dans cette situation.

Encadré 3.5. Tribunaux des jeunes sur la base du dollar-temps (États-Unis)

Le Tribunal des jeunes sur la base du dollar-temps de Washington, D.C., est un exemple d'application du principe de co-production pour impliquer les jeunes dans l'amélioration de la justice des mineurs. Ce tribunal a été initié dans le contexte d'un programme de co-production lancé par Edgar Cahn et visant à introduire un cadre radicalement nouveau de protection sociale et de justice sociale qui fait des bénéficiaires de services des co-producteurs du changement.

Lors de la création de ce Tribunal en 2003, la moitié de la population majoritaire noire de moins de 35 ans était en prison, en liberté conditionnelle ou en probation. Le système de justice des mineurs était proche de l'implosion, forcé de juger irrecevables les premières et deuxième infractions en raison de la surcharge d'affaires. Le Tribunal pour mineurs a eu recours à la co-production basée sur le recrutement des jeunes délinquants eux-mêmes pour changer la situation. L'objectif du Tribunal pour mineurs sur la base du dollar-temps est de détourner les primo-délinquants de 13 à 17 ans du système de justice des mineurs et d'offrir une alternative sérieuse au traitement traditionnellement judiciaire des affaires de mineurs. Le système fait intervenir des jeunes en tant qu'avocats de bonne conduite. Cette approche a été intégrée dans la pratique : les jeunes primo-délinquants auteurs d'infractions non violentes sont traduits devant un jury composé d'adolescents, qui a le pouvoir d'imposer une sanction. Les accusés peuvent échapper à des poursuites officielles s'ils exécutent les sanctions imposées par leurs pairs.

Ces sanctions peuvent inclure la participation au tribunal en tant que juré, l'exécution de services communautaires, l'indemnisation des dommages causés aux biens, la rédaction d'une lettre d'excuse à la victime ou sa famille, la rédaction d'une dissertation sur des thèmes afférents à l'infraction, et la participation active à des services extérieurs tels que le conseil, le mentorat ou les programmes de prévention de la toxicomanie. Lorsqu'un jeune refuse de participer ou d'assumer la responsabilité de son propre développement personnel, le Tribunal des jeunes a le pouvoir de renvoyer le dossier devant les instances ou la Cour supérieure qui appliqueront la procédure judiciaire ordinaire.

Encadré 3.5. Tribunaux des jeunes sur la base du dollar-temps (États-Unis) *(suite)*

Il s'agit d'un exemple d'initiative de la société civile ou du secteur de l'économie sociale, menée en partenariat avec les pouvoirs publics. Le cœur du système est un modèle d'examen et de soutien par les pairs, les jeunes offrant leur temps gratuitement ou pour un coût minime. Ces contributions volontaires servent de substitut à des ressources professionnelles onéreuses qui peuvent ainsi être consacrées à des affaires plus complexes. En 2009, le tribunal des jeunes a traité plus de 740 dossiers les samedis et 483 jeunes ont été condamnés à siéger en tant que jurés pour juger leurs pairs. Cent soixante-quinze autres jeunes ont effectué plus de 2 700 heures de travaux d'intérêt général. Dans l'ensemble, il a été estimé que cette contribution a permis au district d'économiser plus de USD 19 000.

Cette approche est désormais intégrée au système judiciaire et donne des résultats bien plus probants que les approches traditionnelles ; en 2007, le Tribunal des jeunes a traité 80% des affaires de primo-délinquance. Sur l'ensemble des jeunes déférés avec ou sans succès devant le Tribunal des jeunes depuis janvier 2003, seuls 11% ont fait l'objet d'une nouvelle arrestation dans l'année qui a suivi leur première arrestation. Le Royaume-Uni a mis en place certains systèmes pilotes similaires, avec de jeunes délinquants ou d'autres adolescents impliqués dans le traitement des affaires de délinquance juvénile.

Source: www.tdyc.org.

Services de santé

Comme évoqué au Chapitre 1, il appartient aux pouvoirs publics de relever le défi de l'allongement de l'espérance de vie et de réorienter les services vers la prévention des maladies plutôt que leur traitement. À l'occasion de la mutation des services, les usagers deviennent des partenaires clés pour atteindre les résultats escomptés et réduire le coût des services de soins aigus et en institution, extrêmement onéreux. Certains pays considèrent désormais la co-production comme une absolue nécessité pour répondre aux défis de santé du 21^{ème} siècle. Un rapport du *National Endowment for Science, Technology and the Arts* (NESTA) a observé que 60-70% des soins de santé concernent des affections de longue durée et a conclu que nous avons probablement atteint les limites de ce que le NHS peut réaliser sans co-production de la part de ses usagers (NESTA, 2008).

Un des éléments clés des divers modèles de co-production en matière de santé est la réduction du recours par les usagers à des experts, avec pour corollaire une diminution des coûts des services. Il s'agit pour l'essentiel d'approches à caractère substitutif dans lesquelles certains services précédemment dispensés par des professionnels sont désormais sous

le contrôle des usagers. Ces derniers sont soutenus et formés afin de mieux connaître certaines affections, gérer leurs propres soins au quotidien et limiter le nombre d'interventions de spécialistes. Le service professionnel commence à intervenir pour des fonctions plus spécialisées ou complexes ou en appui de la prise en charge par les usagers. Les ressources ainsi dégagées peuvent permettre de réduire les dépenses publiques ou être transférées sur d'autres priorités.

Ces approches mettent toutes l'accent sur la prévention, qui réduit la nécessité de services onéreux tels que les hospitalisations d'urgence ou les consultations externes. Certains pays recourent à la technologie et à des outils de prise de décision à domicile ou de surveillance de la santé pour réduire le recours aux experts et ainsi diminuer le coût des soins de longue durée (par exemple, la téléassistance aux États-Unis, ou les technologies d'assistance aux Pays-Bas, voir Encadré 3.7). Plusieurs de ces programmes, menés sous forme de pilotes, en collaboration avec des institutions universitaires, ont démarré à petite échelle puis ont été étendus après évaluation. Ils ont été développés par divers niveaux de gouvernement.

Associant la technologie à domicile (fournie par le secteur privé), l'autogestion par les usagers et un soutien professionnel ciblé, les systèmes de téléassistance ont démontré l'intérêt de la contribution des patients combinée à des TIC innovantes. Pour l'essentiel, les patients se prennent davantage en charge et requièrent moins de services professionnels et de soutien. Plusieurs expériences de téléassistance ont été menées dans divers états des États-Unis. L'évaluation a permis d'identifier des accroissements substantiels de productivité (le nombre de patients pris en charge par les infirmiers/ères passant de 7 à 17-20 par jour) et des réductions de coûts de l'ordre de USD 3 000 et USD 5 000 par patient. Ces résultats ont été obtenus grâce à la diminution de près de 90 % des consultations dans les services d'urgence et de 100 % des ré-hospitalisations. Les patients sont soutenus par des professionnels en cas de besoin, mais prennent eux-mêmes en charge leur suivi quotidien et gèrent leurs problèmes de santé. Leur qualité de vie s'en trouve améliorée et les épisodes aigus sont moins fréquents. Les essais préliminaires ont prouvé leur efficacité et aux États-Unis 50 000 patients recourent désormais à la téléassistance pour co-produire la prestation des services.

Encadré 3.6. Le système *Health Buddy* (Pays-Bas)

Le système *Health Buddy*, un partenariat avec le secteur privé, propose une technologie simple d'utilisation – un petit appareil appelé *Health Buddy* – installée au domicile des personnes. Il propose des outils en ligne d'aide à la décision et peut inviter les patients à suivre et contrôler leur état de santé, veiller à la prise des médicaments ou du traitement, faciliter les changements de mode de vie tels que le suivi d'un régime alimentaire et établir le contact avec un professionnel de santé. Il permet également aux patients d'accéder à leur propre dossier médical et de contacter des professionnels de santé en cas de besoin. Toutes les données saisies par les patients sont compilées et classées sur la base d'un code de couleur : vert, ocre ou rouge en fonction du niveau de risque. Ces données sont accessibles à titre confidentiel aux professionnels de santé, qui peuvent ainsi répondre de façon appropriée.

Le système *Health Buddy* a été implanté sous forme de projet pilote au plan local dans les villes d'Utrecht et de Nieuwegein. Une évaluation de l'impact du système *Health Buddy* sur les patients atteints de broncho-pneumopathie chronique obstructive et menée en 2005 par le centre médical universitaire d'Utrecht a indiqué que l'utilisation de cet appareil a permis de réduire les hospitalisations et d'augmenter le taux de satisfaction des patients. Par ailleurs, plus de 90 % des patients se sont déclarés très satisfaits du *Health Buddy* et plus de 80 % ont affirmé mieux comprendre et gérer leur affection. Les durées d'hospitalisation ont également été significativement réduites.

Les études menées aux États-Unis ont montré des résultats extrêmement positifs pour des systèmes similaires, en termes de réduction des hospitalisations, des traitements d'urgence et des visites à domiciles des infirmiers/ères. Le système *Health Buddy* coûte environ GBP 6 par patient et par jour, et près de 400 patients en sont équipés aux Pays-Bas. Dans ce système, le suivi et la gestion de la maladie par le patient se substituent aux fonctions exercées antérieurement par les professionnels. Les services professionnels, onéreux, peuvent ainsi être réorientés vers le soutien apporté aux patients afin qu'ils préservent leur santé et vers des aspects plus complexes des traitements, qui nécessitent une expertise médicale, tout en réduisant les coûts.

Source: Kimmelstiel, C. et al. (2004), « Randomized controlled evaluation of short and long-term benefits of heart failure disease management within a diverse provider network : the SPAN-CHF trial », *Circulation*, 110 : 1 450-1 455; Kobb, R., N. Hoffman, R. Lodge et S. Kline (2003), « Enhancing elder chronic care through technology and care co-ordination : report from a pilot », *Telemed J E Health*, 9: 189-195; et Niesink, A., G.H. de Weert-van Oene, A.J.P. Schrijvers (2006), « Evaluation of the effects of telemonitoring for COPD patients », University Medical Centre, Julius Center for Health Sciences and Primary Care, Utrecht.

Certains pays forment également les usagers des services afin qu'ils deviennent sources d'informations et soutiennent d'autres usagers dans la même situation. Au Royaume-Uni, les pouvoirs publics ont lancé des systèmes de soutien par des pairs – appelés « *patients experts* » – dans lesquels les patients atteints d'affections de longue durée sont en mesure de mieux contrôler leur santé grâce à une meilleure compréhension et prise en charge de leur état. En devenant *patients experts*, les personnes atteintes de maladies chroniques sont davantage à même de se soutenir et s'entraider mutuellement. Ce système associe des éléments de co-production avec les individus et la communauté, dans la mesure où il rend l'expertise accessible à d'autres groupes de patients et favorise la mise en place de réseau de soutien. Une évaluation indépendante a montré que ce système est probablement rentable car le coût de l'intervention est compensé par une diminution générale du recours aux services. Des résultats positifs secondaires ont également été enregistrés en termes notamment de bien-être psychologique et de niveau de satisfaction élevé des personnes ayant suivi la formation et tirant profit de leur appartenance à un réseau. Cette approche a été expérimentée plusieurs années et est désormais intégrée dans les secteurs concernés.

La co-production des usagers en vue d'une réduction des coûts pour les finances publiques peut également être un facteur d'amélioration des services de santé. Cette amélioration est obtenue en réduisant le niveau des soins professionnels coûteux dont les patients ont besoin grâce à l'appui de la technologie, l'auto-assistance, ou le soutien d'autres patients atteints de pathologies similaires. Ceci permet de renforcer la productivité du personnel professionnel, favorise une meilleure utilisation des ressources tout en minimisant le recours à d'onéreux services d'urgence. Des économies potentielles sont également probables en termes de dépenses futures, mais elles sont plus difficiles à quantifier et résulteront d'une gestion plus efficace des maladies, d'où un meilleur état de santé et moins d'interventions coûteuses telles que des hospitalisations ou des soins infirmiers en institution. Les évaluations des programmes de santé autogérés mettent en lumière une meilleure santé des patients, qui se reflète dans la diminution des hospitalisations non planifiées ou d'urgence, et l'évocation par ces patients d'une amélioration de leur bien-être associée à un contrôle accru.

Des modèles similaires de co-production, fondés sur le soutien par les pairs, ont obtenus des résultats positifs dans d'autres pays. Le programme d'autogestion du diabète (aux États-Unis) et le programme d'autogestion de la douleur chronique (CPSMP, au Canada) sont des pratiques de co-production axées sur le remplacement de certaines tâches professionnelles par la contribution des usagers. Dans ces systèmes, les pairs

leaders – eux aussi atteints de diabète ou d'autres maladies chroniques – aident d'autres patients en partageant leurs connaissances, leurs outils et leurs techniques de gestion de la douleur. Les deux systèmes ont obtenu de bons résultats en termes de qualité de vie pour les patients et de prévention de formes plus coûteuses de soins médicaux. Les évaluations ont montré que les personnes qui ont participé au CPSMP affichent plus de vitalité et d'énergie, souffrent moins, sont moins dépendantes des autres, jouissent d'une meilleure santé mentale, sont plus impliquées dans les activités quotidiennes et sont davantage satisfaites de leur vie comparativement à celles qui n'ont pas suivi le programme. C'est un exemple de contribution des usagers s'ajoutant aux services dispensés par des professionnels.

L'évaluation du service fournit un autre exemple d'implication des usagers. En Italie, depuis 2000, l'organisation de la société civile *Cittadinanzattiva* (citoyenneté active) a promu et mis en œuvre un système d'audit civique permettant aux citoyens d'évaluer la qualité des services de santé dispensés par les hôpitaux et autres structures médicales dans toute l'Italie. Les résultats de ces audits sont publiés dans un rapport annuel.

Étonnamment, l'enquête montre que la réduction des coûts ne compte pas parmi les principaux bénéfices escomptés ou les principales raisons sous-tendant l'implication des usagers dans la prestation de services de santé. Parmi les dix pays disposant de données sur la co-production dans le domaine des services de santé, seuls quatre ont identifié la réduction des coûts ou les gains de productivité comme des bénéfices escomptés du recours à des systèmes de co-production.

Protection sociale

Les pouvoirs publics sont confrontés à des problèmes similaires dans leur réponse aux besoins croissants et de plus en plus complexes en matière de services sociaux. La co-production est utilisée pour transformer les services. Les exemples de pays fournis dans ce secteur ont identifié plusieurs bénéfices tirés de la co-production : une meilleure qualité de vie, des économies de temps et d'argent, des services personnalisés, un partage de connaissances, une aide apportée aux entreprises dans le développement de produits à potentiel commercial, de meilleurs services, le renforcement de la confiance des citoyens.

Les exemples de co-production montrent que la protection sociale est un domaine se prêtant à d'importantes innovations. Beaucoup de programmes visent à donner aux usagers davantage de contrôle sur les services à la personne et à leur permettre d'exploiter au mieux leurs propres ressources et réseaux. Il en va ainsi des approches radicales désormais bien établies pour les adultes dans certains services ou pays (par exemple, la prise en charge

autonome d'adultes souffrant de maladie mentale aux États-Unis, voir Encadré 3.7). Ces approches ont pour objectif de diminuer les coûts pour les pouvoirs publics ou d'assurer davantage de services pour le même niveau de dépense. Les quelques rares données tirées des exemples témoignent d'une diminution des coûts par rapport aux services traditionnels et d'une amélioration des résultats pour les usagers.

Encadré 3.7. Budgets autogérés pour les adultes souffrant de maladie mentale (États-Unis)

Cinq états ont mis en œuvre des projets pilotes de prise en charge autonome ou établi des programmes destinés aux adultes atteints de troubles mentaux graves – la Floride, l'Iowa, le Maryland, le Michigan et l'Oregon. Un programme pilote est en cours de développement au Texas. Le programme *Empowerment Initiatives Brokerage* (EIB) en Oregon est mené par des personnes anciennement atteintes de maladies mentales et s'adresse à des personnes souffrant de ces maladies. En plus des services cliniques, les patients perçoivent un budget personnel annuel (USD 3 000 en 2008) afin de faciliter leur rétablissement. Ils sont assistés d'un intermédiaire qui les aide à identifier leurs objectifs et à organiser le soutien. Ces intermédiaires sont généralement des pairs qui ont eux aussi été affectés de troubles mentaux. Tous les programmes d'état diffusent des informations et soutiennent les usagers des services, certains, comme celui mené au Texas, allant jusqu'à publier en ligne de nombreux conseils et informations.

Ce système confère davantage de contrôle à l'utilisateur et aux intermédiaires, plutôt qu'aux professionnels. Le programme a obtenu de bons résultats pour les usagers, notamment un taux d'emploi plus élevé, des formations menant à des emplois et une meilleure estime de soi et plus grande autonomie. Selon les rapports, les usagers sont davantage impliqués dans leur rétablissement. Aucune hospitalisation n'a été signalée durant le programme, ce qui représente une sérieuse économie. Sur un plan général, le programme est moins coûteux (USD 10 000 par personne) que les services traditionnels (USD 40 000 à USD 60 000 dans les foyers de groupe) et a été intégré dans les services de santé mentale généraux. Le programme a également permis de libérer des places dans les foyers de groupe et d'accueillir à moindre frais davantage d'utilisateurs bénéficiant auparavant d'une prise en charge hospitalière.

Source: Department of Human Services, Addictions and Mental Health Division, Oregon state dans *UK Cabinet Office* (2009).

Une forme similaire de co-production est en place en Australie au niveau de l'État. La Commission pour les services aux handicapés d'Australie occidentale a développé un système de soutien pour les coordinateurs locaux (*local area co-ordinators*) basé dans les communautés locales. Ces personnes coordonnent, plutôt qu'elles ne fournissent des services et aident les personnes handicapées (et leurs familles/soignants,

selon le cas) à planifier, sélectionner et recevoir le soutien requis en la matière. Ils assistent entre 50 et 65 personnes handicapées. Depuis 1992, tous les financements destinés aux personnes recourant aux services des coordinateurs ont été alloués sur une base individuelle. Du fait du caractère autogéré des services, cette approche de co-production additionnelle aurait permis une réduction des coûts de l'ordre de 35 % par client, par rapport aux services traditionnels (Leadbeater et al., 2008). Ce programme a également identifié des bénéfices à plus long terme, car les personnes investissent dans leur bien-être, d'où une diminution des besoins de soins en institution, nettement plus onéreux. Son impact est encore renforcé par la création de communautés inclusives grâce à des partenariats et la collaboration avec les citoyens et les familles, des organisations locales et la communauté au sens large.

D'autres services de soutien social font appel aux TIC pour toucher à moindre frais un éventail d'utilisateurs plus vaste que les services traditionnels, en veillant à ce que ces derniers s'adressent à ceux qui en ont le plus besoin. Dans ces approches, les usagers produisent une partie du service avec le soutien des pairs. Les pays concernés ont cité comme impacts positifs la réduction des coûts d'accès aux services et des transactions et l'accessibilité des services aux personnes qui n'en bénéficiaient pas auparavant. Le renforcement des capacités de la communauté est un autre impact relevé, les usagers s'impliquant dans les réseaux ou collaborant avec les organisations de la société civile. Des exemples de ces services existent tant au plan local que national. Le projet Socanter à Malmö, Suède, permet aux citoyens de participer activement et de partager leurs expériences des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie grâce à un forum de discussion sur Internet. Le projet, lancé sous la forme d'un service en ligne de questions-réponses à propos de l'alcool et de la drogue, puis développé en forum de discussion en ligne, permet également aux usagers d'entrer directement en contact et de profiter de conseils de professionnels. Cette approche devrait désormais être étendue à un éventail plus large de questions relevant de la protection sociale.

Le projet finlandais de jeunesse en ligne Netari est un autre exemple d'utilisation d'outils en ligne pour promouvoir des approches collaboratives. Netari utilise des réseaux en ligne existants, populaires auprès des jeunes, pour engager des discussions et établir des liens entre les travailleurs des services de jeunesse et les jeunes. Ces derniers peuvent choisir le degré de contact. Différents types et niveaux de service, personnalisés selon les besoins des usagers, ont été développés suite à cette approche collaborative. Les jeunes se voient également offrir la possibilité de suivre une formation en tant que travailleurs de jeunesse assistant bénévole et de collaborer avec des professionnels pour venir en aide à d'autres jeunes. Les nouveaux

services ont permis de toucher des groupes de jeunes qui n'utilisaient pas jusqu'alors les services de jeunesse traditionnels. Le passage à un service basé sur Internet a permis de réaliser des économies substantielles ; le service jusque là régional a pris une dimension nationale et sa disponibilité a été renforcée, passant de trois à six nuits par semaine. Grâce au soutien des non-professionnels, ce programme a ouvert l'accès au service à des jeunes habitants des zones rurales reculées.

Encadré 3.8. *Parent Know How (Royaume-Uni)*

Ce projet, récompensé par un prix, vise à renforcer l'implication des parents, et notamment des jeunes pères, dans l'éducation de leurs enfants. Développé par le Département de l'éducation du Royaume-Uni et *Digital Public*, une entreprise privée, il s'appuie sur des prestataires de service du secteur de l'économie sociale pour mettre au point une gamme de services numériques innovants offrant informations, conseils et réseaux sociaux. Les services ont été développés en collaboration avec des jeunes et incluent :

- une messagerie en ligne pour accéder à des services d'aide relationnelle ;
- un espace en ligne permettant aux pères de rester en contact avec leurs enfants ;
- un espace réservé au réseau social et de conseil grâce à *Second Life*, ainsi qu'un magazine virtuel de parentalité ;
- un réseau interactif de ressources pour les jeunes parents, avec des services personnalisés en divers formats.

Une technologie basée sur la téléphonie mobile combinée aux contributions directes des jeunes parents assure la pertinence des services et renforce l'appropriation du besoin de changer, notamment pour les pères.

Cette technologie est un moyen de créer des liens et des réseaux offrant le soutien requis pour parvenir aux changements escomptés. À ce jour, plus d'un million de parents ont été impliqués et le coût par interaction des usagers a été significativement réduit, comparativement aux services traditionnels. L'adjonction d'un réseau d'utilisateurs a permis d'allouer les services professionnels coûteux là où ils sont le plus nécessaires. C'est un bon exemple de contribution permanente à la prestation de services.

Source: Management Consultancies Associates Limited, « Parent know how transforming outcomes for children for the department for children, schools and families », MCA Innovation Consultancy case study.

La base factuelle démontrant le caractère rentable de la co-production dans le domaine de la protection sociale augmente sans cesse, notamment en ce qui concerne l'aide sociale aux adultes. Les rapports d'évaluation du programme britannique de soutien autogéré ont identifié des réductions moyennes de coûts de l'ordre de 15 % par usager. Elles ont également mis en lumière un accroissement de 23 % du nombre de personnes aidées, alors que les budgets n'ont augmenté que de 6 % (Poll et Duffy, 2008). Les évaluations identifient dans les services traditionnels des facteurs d'inefficacité que les nouveaux services sont à même de corriger grâce à l'innovation. De telles approches radicales ont des impacts majeurs sur les organisations et services traditionnels, et nécessiteront des changements organisationnels et structurels très importants pour en tirer un profit maximum. Les intérêts établis risquent fort de manifester une résistance aux changements et il est probable que nous assistions à une augmentation de la demande du fait d'une plus grande attractivité des services pour les usagers. Cependant, les économies potentielles et une nette amélioration du taux de satisfaction des usagers démontrent la rentabilité de tels changements.

Affaires économiques

La collaboration avec les citoyens peut produire des solutions réalistes à des problèmes économiques délicats et complexes. Des pays ont eu recours aux TIC pour impliquer les citoyens dans la révision et la refonte de services tels que les transports. Cette participation des citoyens a un coût, mais il est gérable dans le cadre des budgets existants pour les exemples dont nous disposons. Les bénéfices sont clairs en termes d'amélioration des services et de transparence du processus décisionnel. Ces programmes sont expérimentaux et n'ont pas fait l'objet d'évaluation.

Le Royaume-Uni offre un exemple de refonte collaborative des transports dans les zones rurales. Les pouvoirs locaux ont travaillé avec le *Design Council*, plusieurs sociétés d'études techniques du secteur privé et des usagers pour restructurer ces services. Dans le Buckinghamshire, des usagers se sont penchés sur le problème de la desserte des hôpitaux et ont conçu des approches innovantes à cet égard. Un nouveau partenariat a ainsi été noué avec le secteur de l'économie sociale, permettant aux usagers de prendre connaissance en ligne des possibilités de transports disponibles en fonction des localités. Dans le Northumberland, la petite communauté rurale de Scremerston a mené avec le *Design Council* une étude sur les problèmes de transport. Les participants ont conclu à la possibilité d'employer plus judicieusement les moyens de transports sous-utilisés sur certains parcours, notamment les trajets scolaires. Les ressources disponibles ont ainsi été optimisées grâce à un programme de covoiturage et un meilleur accès à l'information relative aux transports publics. Ces projets ont fait appel à

divers outils en ligne pour permettre aux usagers de relater leurs expériences des services (outils Web 2.0 tels que les blogs, outils de communication et d'interaction), et de les inciter à employer des outils de modélisation aux fins de planifier de nouvelles approches de la prestation de services. C'est un exemple de contribution des usagers à un stade précoce de la conception des services et d'exploitation innovante des TIC. Cette approche a permis d'améliorer les services pour les communautés rurales et d'utiliser de manière plus efficace les moyens disponibles. Ces systèmes sont trop récents pour que nous disposions d'éléments factuels étayant l'intégration et la pérennisation des changements. Cependant, l'implication des communautés et la contribution des usagers laissent présager d'une meilleure identification des besoins et de services plus durables. Ces changements ont permis un emploi plus efficace des moyens existants et l'utilisation des TIC pour ajuster les ressources aux besoins. Il s'agit là d'exemples forts d'innovation initiée par la communauté.

Les Pays-Bas ont évoqué un autre exemple très intéressant d'utilisation innovante des TIC comme outils de collaboration avec les citoyens dans la planification et conception conjointes des localités. *Virtual City* est un outil en ligne de planification et de refonte des projets de reconstruction des villes, fondé sur *Second Life*. Le programme est en place dans plusieurs villes dont Apeldorn, Helmond et Tilburg. Les citoyens peuvent visiter les villes virtuelles, découvrir les idées et propositions d'amélioration, voter pour des solutions alternatives et dialoguer en ligne avec d'autres citoyens. Un exemple concret en est la refonte de la place du marché d'Helmond, finalement entreprise après dix ans de discussion, grâce à un débat et un vote en ligne. Les nombreuses opportunités de débat et la transparence accrue des propositions ont réduit le nombre de recours déposés devant les tribunaux dans le but de bloquer certains projets de développement. Les systèmes ont eu des retombées positives concrètes et permis de lever des obstacles dressés de longue date. L'exemple de *Virtual City* aux Pays-Bas témoigne de la manière dont les citoyens peuvent stimuler une nouvelle réflexion et l'innovation dans les services. Ces systèmes semblent fournir des solutions plus durables grâce à un débat ouvert et à l'appropriation des décisions. Compte tenu de son succès, cette approche a été appliquée dans plusieurs villes confrontées à des problèmes d'aménagement urbain épineux et complexes et donné lieu à des solutions consensuelles.

En Italie, à Gènes, le débat public sur un projet d'infrastructure (la construction d'une autoroute) a été organisé sous forme d'une série de 12 réunions publiques consacrées à la présentation du projet, à la discussion de certains thèmes particuliers et à des ateliers. La consultation du public a permis la diffusion d'informations et les citoyens ont procédé à des échanges de vues dans le cadre d'un forum. Il s'en est suivi une

modification du tracé initial, avec pour corollaire une réduction sensible du nombre d'expropriations. Un observatoire a été mis en place avec des représentants des citoyens afin : *i*) d'améliorer la planification et l'exécution du projet ; *ii*) d'assurer l'information du public et la communication à tous les stades de la planification et de la réalisation du projet ; et *iii*) de coopérer avec l'administration publique dans la perspective d'actions de requalification urbaine et environnementale. En Norvège, les citoyens et les principaux acteurs participent au processus d'octroi de licence pour les infrastructures énergétiques, au stade de la conception pour les indispensables évaluations d'impact environnemental et au stade des auditions publiques pour l'étude des demandes. Dans ce contexte, les communautés locales, propriétaires fonciers, ONG, pouvoirs locaux et régionaux ainsi que plusieurs organes gouvernementaux nationaux sont largement consultés. Les commentaires formulés sont des éléments importants qui viennent compléter les évaluations menées par des professionnels.

D'autres exemples d'initiatives de co-production font intervenir les pouvoirs publics, le monde des affaires et les organisations du secteur privé dans le but de développer ou mettre en place des solutions conviviales et moins coûteuses dans le respect des exigences administratives posées aux entreprises (voir les exemples de la Finlande et de la Nouvelle-Zélande, Encadrés 3.9 et 3.10).

Encadré 3.9. Administration municipale favorable aux entreprises (Finlande)

L'administration municipale favorable aux entreprises est une initiative de co-production lancée par la ville d'Helsinki avec des parties prenantes et des organisations du secteur privé dans le but d'améliorer l'efficacité et la convivialité des procédures des services d'appui aux entreprises. La Fédération des entreprises finlandaises (Helsinki), la Chambre de commerce de la région d'Helsinki et les Concepteurs de services d'Helsinki participent à cette initiative.

Elle consiste à : *i*) faciliter le processus d'obtention de permis pour les organisateurs d'événements extérieurs privés et établir des liens entre ces événements et la promotion du tourisme ; *ii*) interconnecter les divers services municipaux et conseiller les créateurs d'entreprise ; et *iii*) développer un processus afin d'aider les PME à acheter des parcelles de terre (ou des installations).

Encadré 3.9. Administration municipale favorable aux entreprises (Finlande) (suite)

La conception de services (par exemple, des visites chez les clients, des enquêtes « client mystère », la cartographie des processus, et la mise en place de services numériques) et d'autres méthodologies sont utilisées pour faciliter la transition d'une perspective centrée sur la production à une perspective axée sur l'utilisateur. Si chacun des points de contact des services aux entreprises était en soi convivial, le processus dans son ensemble ne l'était pas. La collaboration entre les services et les secteurs s'est avéré un élément clé pour la conception de processus de services plus efficaces et conviviaux.

L'initiative a permis une réduction du nombre de visites des organisations du secteur privé aux divers départements, des délais plus courts et des processus plus fluides. Les organisateurs se sont heurtés à un problème financier : la rigidité du processus budgétaire annuel de la ville. En effet, les ressources sont allouées en début d'année, en une seule fois pour l'ensemble de l'administration et sans coordination pour l'utilisateur.

Source: selon des informations fournies par la Ville d'Helsinki, Finlande.

Logement et équipements collectifs

Les approches de la co-production dans le domaine du logement et des équipements collectifs reposent pour la plupart sur les citoyens. Cependant, il existe des exemples d'implication de groupes ou de réseaux de locataires qui démontrent les avantages de la co-production au-delà de la création de valeur sociale. Les programmes dans ce domaine rendent possible la prestation de services qui n'auraient pas été accessibles s'ils étaient dispensés par des professionnels. Parmi ces services, on trouve des exemples de co-production tant additionnelle qu'à titre de substitut. Généralement, la co-production dans ces services suppose des relations permanentes entre les pouvoirs locaux et les citoyens, les autorités agissant en tant que facilitateur et fournissant la technologie et la formation pour remplir ces nouveaux rôles. Ceci permet de créer de nouvelles compétences et de renforcer les capacités ayant un impact social, les personnes s'impliquant davantage dans leurs localités. Les coûts et bénéfices n'ont pas été quantifiés, mais on peut s'attendre à une diminution des coûts grâce à la contribution des communautés. Les modèles coopératifs de développement des quartiers, avec implication des communautés au stade de la planification et de la prestation des services, sont principalement employés au niveau local au Canada, au Royaume-Uni, en France et – au niveau expérimental – en Finlande.

Encadré 3.10. Solutions de co-production pour améliorer la communication des données des entreprises (Nouvelle-Zélande)

En 2010, le Gouvernement néo-zélandais a mené une consultation publique à propos d'une nouvelle opportunité de co-production. Les entreprises sont tenues de fournir mensuellement à l'administration fiscale des informations sur les montants versés à leurs salariés, le montant des déductions et d'autres transactions effectuées via le système fiscal (telles que la déduction du remboursement des prêts étudiants et les contributions à *KiwiSaver*). Traditionnellement, les entreprises s'acquittent de ces obligations en complétant des formulaires papier, en saisissant les données sur le site web de l'administration fiscale ou en téléchargeant un fichier électronique. Quelle que soit la forme retenue, les erreurs sont fréquentes, dont les corrections entraînent des coûts et des retards tant pour le fisc que pour les entreprises. Cependant, beaucoup de ces dernières utilisent des logiciels de gestion des paies pour calculer les salaires de leurs employés, les taxes, et les autres transactions réalisées via le système fiscal.

La proposition de co-production a consisté à travailler avec les développeurs de logiciels de gestion des paies pour mettre au point un nouveau cadre grâce auquel le logiciel envoie directement par Internet les données requises à l'administration fiscale. Ce système permettrait à l'entreprise de gagner du temps et de réaliser des économies, et à l'administration fiscale de disposer de données plus exactes. Ce serait également une nouvelle opportunité pour les développeurs – l'ajout de cette fonctionnalité rendrait leurs logiciels plus attractifs pour les entreprises qui n'en sont pas encore dotés. Les entreprises et les développeurs ont tous accueilli avec enthousiasme cette proposition. L'administration fiscale a mis en place un groupe de travail composé de développeurs pour mener à bien cette tâche.

Source: Selon des informations fournies par la Commission des services d'État, Nouvelle-Zélande.

Le système de participation des locataires (TPS) à Toronto, Canada, est un exemple de conception et de développement communautaires participatifs dans lequel les pouvoirs publics investissent du temps en début de processus pour mettre au point une nouvelle organisation et forme de prestation de services avec les usagers. Il témoigne également de l'intégration de la contribution des usagers dans un modèle économique. Le modèle développé par la *Toronto Community Housing Corporation* (TCHC) repose sur le principe de gestion communautaire, des locataires contribuant activement au processus de prise de décision. Les avis des locataires sur les questions afférentes à la communauté et au quartier sont recueillis afin de juger de la qualité des services en place. L'objectif est de fournir des services de logement plus efficaces, de prendre des décisions

plus judicieuses et de procéder à des améliorations durables. Tous les locataires sont invités à participer à l'élaboration de la nouvelle organisation et à la création de communautés solides et socialement inclusives. Près de 5 000 d'entre eux ont contribué à la conception des nouveaux processus et structures organisationnels. Il en est résulté une structure hautement participative, avec 400 locataires élus en tant que représentants des divers immeubles ou complexes et un conseil des locataires au niveau de l'ensemble. Les représentants des locataires ont activement contribué aux plans de gestion communautaire et à l'allocation des fonds. Ils sont également chargés de relayer les questions des locataires de leur propre immeuble ou complexe et de leur rendre compte. Ils collaborent avec le personnel professionnel au règlement des questions locales et au développement des modèles économiques locaux, définissent les priorités, allouent les ressources et identifient les problèmes internes et stratégiques. Ce processus collaboratif a donné naissance à une structure qui intègre la contribution des locataires à divers stades et dans divers aspects des services.

Un autre exemple a été évoqué, là encore avec les locataires de certains des ensembles résidentiels les plus défavorisés de Cardiff, Royaume-Uni. Le système de co-production en matière de logement de la *Taff* fonctionne comme suit : les locataires gagnent des crédits en consacrant bénévolement de leur temps à dispenser les services de l'association pour le logement et en aidant cette association à développer et améliorer ses services. Ces crédits leur permettent ensuite de profiter des infrastructures culturelles et de loisirs locaux. Ils sont alloués aux locataires en contrepartie d'un vaste éventail d'activités dont la participation aux réunions et aux groupes de discussion, la participation aux comités d'interview du personnel de la *Taff*, la rédaction d'articles pour la lettre d'information de la *Taff*, et l'aide à l'organisation d'événements. Cette approche d'échange communautaire s'est avérée judicieuse ; elle entraîne une réduction des coûts pour le budget public en s'appuyant sur le principe du bénévolat et renforce les capacités et les réseaux de la communauté. Les frais de fonctionnement sont minimisés. La *Taff* octroie aux locataires des récompenses peu coûteuses, mais qui montrent néanmoins que le travail est apprécié. Des systèmes similaires sont basés sur l'échange de temps et de compétences au sein des communautés elles-mêmes. Ce principe est désormais en vigueur dans plusieurs pays et repose sur un modèle d'usagers de services et de communautés dont la contribution consiste à offrir leur temps ou leurs compétences.

Le projet *Creating Attractive, Developed and Dynamic Societies* (CADDIES) est actuellement mené dans trois quartiers d'Helsinki, Finlande. Des organisations de la société civile, des citoyens, des responsables municipaux et des organismes publics (bibliothèques, écoles, organes

d'urbanisme) locaux y jouent un rôle central. L'organisation qui supervise le projet, *Helka*, fait également office d'intermédiaire et soutient les acteurs locaux. Les participants impliqués interagissent via un site web créé à cet effet. *Helka* offre une plateforme en ligne et forme les usagers à l'administration du site.

Encadré 3.11. Accueil familial : co-production de services de logement et de prise en charge dans les zones rurales (France)

En France, des systèmes participatifs de logement ont été mis au point, notamment dans les zones rurales. Cette approche vise à améliorer la qualité de vie des personnes âgées grâce à l'engagement du voisinage. Le concept *Villa Family* (Domiciales) repose sur deux logements séparés dans une même et grande maison occupée par deux familles hôtes. Chaque famille héberge trois personnes âgées, en moyenne de plus de 80 ans, nécessitant une assistance pour mener à bien leurs tâches quotidiennes (par exemple, ménage, toilette, habillement, cuisine, etc.) mais pas de prise en charge médicale à temps plein. Les personnes âgées vivent au rez-de-chaussée, disposent de leur propre chambre à coucher et d'une salle de bain attenante, mais partagent la vie quotidienne de la famille hôte. Les personnes âgées rémunèrent directement la famille hôte et ont ainsi plus de contrôle sur le service qu'ils n'en auraient en institution. Ce logement et cette prise en charge leur permettent de rester dans un environnement familial. Le rôle des pouvoirs publics consiste à fournir une aide financière à la personne âgée et d'agir en tant que régulateur et contrôleur de la qualité des services dispensés par les familles. Les coûts sont similaires à ceux des services traditionnels, mais ces systèmes offrent semble-t-il un meilleur service et améliorent la qualité de la vie des personnes âgées. Ils sont également un moyen de nouer des liens communautaires et de créer des opportunités d'emploi dans les zones rurales. Il existe à l'heure actuelle 13 maisons *Villa Family* pleinement opérationnelles, 15 autres sont en construction, et 16 en projet ; elles sont situées dans diverses régions de France.

Source: Loeffler, E. (2009), « Opportunities and challenges for innovative service delivery », présentation lors de l'atelier OCDE/CRC, Conception des services pour les communautés rurales : le rôle de conception et livraison participatives, 11-12 juin.

Les approches participatives de contrôle et d'évaluation de la qualité des services publics et des infrastructures communautaires (telles que les parcs, la voirie, etc.) sont une autre forme de co-production des citoyens dans cette catégorie de services. Des mécanismes innovants fondés sur les TIC permettent aux citoyens de signaler certains problèmes (par exemple les nids de poule sur les routes, les feux tricolores défaillants, les véhicules abandonnés, etc.) aux pouvoirs locaux simplement en les localisant sur une carte ou en envoyant une photo (voir, par exemple, le programme *Fix My Street* au Royaume-Uni ou le programme *A Minha Rua* au Portugal).

Certains de ces projets ont démarré sous forme de pilotes avant d'être généralisés. C'est le cas du projet *Park Scan* de la ville de San Francisco et du programme *Worcester Neighbourhood Conditions Tracking* (États-Unis) (voir Encadrés 3.12 et 3.13).

Encadré 3.12. *Worcester Neighbourhood Conditions Tracking* (États-Unis)

Un Centre de mesure de la performance des services municipaux (*Centre for Community Performance Measurement*, CCPM) a été créé en 2001 à Worcester, États-Unis, afin d'évaluer les performances des prestations de la municipalité et de la communauté. L'environnement des quartiers ayant un impact certain sur la qualité de vie des résidents et la perception qu'ont les visiteurs de la ville, le système ComNET, ou *Computerized Neighborhood Environment Tracking*, permet de mesurer l'efficacité des services municipaux en charge des infrastructures et de l'apparence extérieure des quartiers, notamment la voirie, les trottoirs, les ordures, les véhicules abandonnés, les immeubles et les espaces verts. En collaboration avec des associations de quartier de la ville, le CCPM a formé en 7 ans plus de 100 résidents volontaires, issus de 14 des quartiers les plus défavorisés économiquement et socialement de Worcester, à l'utilisation d'ordinateurs de poche et d'appareils photos numériques pour consigner systématiquement les divers défauts matériels rencontrés.

Au cours de l'enquête, les résidents du quartier travaillent en binômes avec des étudiants locaux et parcourent des trajets prédéterminés dans chaque quartier, notant la position exacte de chaque problème matériel. Les informations sont ensuite compilées et transmises aux services et organes municipaux en charge des problèmes considérés. L'enquête est régulièrement répétée afin d'assurer un suivi des défauts relevés précédemment et de déterminer si, sur un plan général, le quartier a connu une amélioration.

Le programme a également développé l'expertise des citoyens et favorisé la disponibilité des TIC. Grâce à la formation de bénévoles, le système de suivi est peu onéreux et permet d'impliquer les citoyens dans la qualité de leur environnement local. Les citoyens participent ainsi activement à l'amélioration de leurs localités. Le programme fait également intervenir des contributions extérieures à la localité et des étudiants familiarisent les plus jeunes aux services locaux. Les TIC sont l'outil de suivi clé et un moyen d'assurer aux yeux des citoyens la visibilité des progrès réalisés (ou de leur absence). Ces technologies permettent aux citoyens de participer en permanence au suivi de la qualité des équipements locaux. Le site web fait état des suites données aux recommandations et des progrès réalisés dans les quartiers. La co-production est désormais intégrée à la prestation générale de ces services.

Pour plus d'informations, voir Worcester Regional Research Bureau – www.wrrb.org.

Protection environnementale

Les deux exemples de pays soumis pour l'étude et ceux recueillis lors de la recherche documentaire ont identifié les principaux bénéfices tirés de la co-production dans ce domaine : renforcement de la sensibilisation de la population locale aux questions environnementales, accompagné d'un renforcement de la confiance des citoyens. Ils montrent comment les pays s'appuient sur des actions communautaires pour contrôler les changements affectant l'environnement naturel et prendre les mesures appropriées. Une telle collaboration peut être ponctuelle, visant par exemple à dresser le bilan des habitudes et à collecter des données de base, ou permanente, aux fins de suivre l'évolution de la qualité environnementale. Certains de ces systèmes sont intégrés dans les pratiques de prestation de services. On peut considérer qu'ils autonomisent les citoyens grâce à la connaissance et renforcent les capacités de gestion des questions environnementales critiques. Ils illustrent également les moyens imaginatifs susceptibles d'être mis en œuvre pour impliquer les citoyens dans le suivi et l'évaluation de l'environnement naturel, et facilitent l'identification et la diffusion de solutions innovantes dans des domaines clés tels que la réduction des émissions de CO₂. Il n'existe pas de données spécifiques sur les coûts ou avantages de ces approches.

Différents systèmes de co-production sont à noter dans ce domaine. Certains combinent l'utilisation innovante des TIC et le renforcement des connaissances et de l'expertise des citoyens pour permettre des contributions directes (par exemple, le projet Oasis de la ville de Séoul, Corée, voir Encadré 3.13).

D'autres reposent sur la collaboration avec divers secteurs de la communauté aux fins d'enquêter et contrôler certains aspects de l'habitat local (par exemple, le réseau de suivi de *Citizen Lake* aux États-Unis).

L'appui communautaire à la préservation de l'environnement est au cœur du Concours national des « villes propres », lancé par le Département de l'environnement, du patrimoine et des pouvoirs locaux en Irlande. Son objectif principal est d'encourager les communautés à améliorer leur environnement local et d'en faire des lieux où il fait bon vivre, travailler et séjourner. Le concours – qui commence en mars et se poursuit jusqu'en septembre de chaque année – nécessite la participation de bénévoles (résidents habituels et membres des communautés locales) en coopération avec les pouvoirs locaux, les agences de l'État et des sponsors privés. Le jury est composé de membres indépendants. Les bénévoles se voient remettre un manuel contenant des conseils afférents aux diverses catégories du concours. Celui-ci est financé par le département et des sponsors. Les groupes « Villes propres » sont tous bénévoles et ne perçoivent aucune

rémunération de la part de l'État, hormis de petites sommes allouées par les pouvoirs locaux. L'initiative est extrêmement rentable car une bonne part du travail effectué par les bénévoles dans l'ensemble du pays devrait sans cela être financée par les pouvoirs publics. Elle s'attache tout particulièrement à la réduction et au contrôle des déchets, à l'aménagement paysager, à la préservation de la faune et du cadre naturel, et à la conservation et mise en valeur de l'environnement bâti.

Encadré 3.13. **Projet Oasis de la ville de Séoul (Corée)**

Le projet Oasis de la ville de Séoul a permis aux citoyens d'accéder à des informations en ligne précises et actualisées relatives à la qualité de l'eau du robinet. Les citoyens de Séoul éprouvaient jusqu'alors une certaine méfiance à l'égard de cette eau et évitaient de la boire. L'absence de système de contrôle de la qualité de l'eau du robinet avait diverses conséquences : la faible consommation de cette eau, un volume de vente important d'eau en bouteille, un développement irréfléchi des eaux souterraines et un usage démesuré de purificateurs entraînant des pollutions. Cette situation suscitait le gaspillage de ressources précieuses et posait des problèmes potentiels de santé publique. Le nouveau système de suivi permet aux citoyens d'accéder à des données en temps réel sur la qualité de l'eau via Internet. Ils peuvent également obtenir des informations de la part des inspecteurs de la qualité de l'eau qui se rendent gratuitement à domicile. Ils ont par ailleurs possibilité de participer à une évaluation en ligne sur la qualité de l'eau, ce qui a permis de renforcer la confiance dans le système de distribution. Ce programme, auquel contribuent les citoyens, s'inscrit dans le cadre d'une campagne sur l'eau potable visant à préserver cette précieuse ressource et a parfaitement répondu aux attentes des pouvoirs publics. Les citoyens ont désormais confiance dans le système d'approvisionnement en eau, la consommation d'eau du robinet a augmenté de 20 % et les eaux souterraines sont mieux préservées. L'utilisation des TIC a permis d'intégrer cette approche dans la prestation quotidienne de services et les citoyens ont la possibilité de compléter les commentaires des professionnels. Il s'agit donc d'un modèle additionnel de co-production désormais pleinement intégré au service.

Source: Prix Champion du service public décerné par l'ONU (2009), www.unpan.org/unpsa.

Encadré 3.14. Réseau de suivi de *Citizen Lake* (États-Unis)

Le réseau de suivi de *Citizen Lake* relie le Département des ressources naturelles du Wisconsin et plus de 1 000 citoyens bénévoles dans l'ensemble de l'état. Ses objectifs sont de collecter des données de qualité, d'éduquer et d'autonomiser les bénévoles, mais aussi de partager ces données et connaissances. Les bénévoles procèdent au contrôle des eaux du lac et en mesurent la qualité. Le Département des ressources naturelles met à leur disposition l'ensemble des équipements requis. La formation est assurée par le Département des ressources naturelles ou par l'Université du Wisconsin. Les bénévoles offrent leur temps, leur expertise, leur énergie et leur bonne volonté pour partager ces informations avec les associations et résidents du lac. Les données qu'ils recueillent sont utilisées par le Département des ressources naturelles, les pêcheries, les professionnels de l'eau et un large éventail d'organisations locales et d'autres acteurs. De plus en plus, les bénévoles saisissent les données directement en ligne, d'où une réduction des coûts de la collecte. L'objectif pour les prochaines années est de parvenir à une saisie en ligne à 100 % des données (63 % des stations de suivi participantes ont saisi leurs données en ligne en 2007, et 71 % en 2008). Des programmes similaires sont menés dans d'autres états des États-Unis, dont le Minnesota et la Floride. À l'instar des projets relatifs aux quartiers et aux parcs évoqués dans l'Encadré 3.15, ce système développe la capacité des citoyens à contrôler la qualité, avec l'aide des TIC. Ce service environnemental est important et serait inabordable sans l'intervention des bénévoles en lieu et place des professionnels. Le soutien et la formation du réseau de citoyens bénévoles fait désormais partie intégrante des services de l'État. Par ailleurs, les citoyens fournissent des informations utilisables par les professionnels, le système est donc à la fois additionnel et à caractère substitutif. L'utilisation innovante des TIC a contribué à la réduction des coûts du service depuis son lancement. En saisissant les données en ligne, le coût de leur diffusion et le temps passé par le personnel ont diminué, les économies ainsi réalisées pouvant servir à étendre le réseau.

Source: www.uwsp.edu/cnr/uwexplakes/clmn.

D'autres approches mettent en lumière l'importance de partenariats intersectoriels et de l'intégration de l'expertise du secteur privé et des organisations non gouvernementales. Le projet *Amsterdam Smart City* aux Pays-Bas est un exemple de partenariat intersectoriel entre les pouvoirs locaux et régionaux, le secteur privé et d'autres instances. La création et la conception participatives de projets servent pour l'essentiel à appuyer le lancement ou la mise en œuvre d'activités de développement durable au plan local, nécessitant un changement d'état d'esprit et la création d'un espace d'expérimentation avant la mise en œuvre à grande échelle de projets innovants. L'initiative a permis de réaliser de nouveaux projets :

un immeuble de bureaux à émissions réduites de CO₂ ; un système de gestion énergétique pour les ménages, visant à diminuer la consommation énergétique de 14% ; des branchements électriques pour les bateaux dans le port, éliminant ainsi la dépendance à l'égard de générateurs diesel ; un plan complet d'économies d'énergie pour une rue piétonne. Ces projets pilotes en sont au stade expérimental, mais s'avèrent prometteurs. L'objectif est de généraliser progressivement ceux qui auront donné de bons résultats.

L'initiative « Communautés durables » menée en Australie par l'Organisation fédérale pour la recherche scientifique et industrielle est un modèle novateur et efficace de travail en partenariat avec la communauté, prenant en compte les avis des citoyens. Elle a réuni des organisations des secteurs public et privé et de la société civile qui ont œuvré en partenariat avec les communautés et les citoyens locaux à la recherche et à la mise en place de solutions aux problèmes locaux de développement durable. L'approche de l'initiative repose sur les constats suivants :

- Les communautés sont confrontées à des problèmes complexes tels que le changement climatique, la dégradation de l'environnement, les migrations de population, et les désavantages économiques et sociaux.
- Face à ces questions complexes, aucun des secteurs (public, privé ou société civile) ne dispose de l'ensemble des réponses. Et,
- Des solutions efficaces nécessitent des réponses plus systématiques, collaboratives et intégrées.

Loisirs, culture et religion

Beaucoup d'activités de loisirs reposent sur des bénévoles travaillant avec les pouvoirs publics ou d'autres organisations en qualité d'organisateur, d'entraîneur, de régulateur ou d'administrateur. À titre d'exemple, le site web du Département du sport et des loisirs d'Australie occidentale témoigne de l'importance de la co-production dans ce domaine. Près de 1.5 millions d'adultes occupent des fonctions bénévoles dans le sport et les loisirs australiens, une contribution estimée à plus de USD 2 milliards tous les ans. Il s'agit d'un exemple de service intégrant la co-production (le bénévolat) dans son fonctionnement au quotidien. Le département soutient et assure la formation des co-producteurs. Ces formes de co-production interviennent sans conteste quotidiennement dans la planification et la prestation des services de loisir.

Dans cette catégorie de services, notre étude a identifié un seul exemple (Programme des jeunes ambassadeurs et jeunes entraîneurs au Royaume-Uni) par lequel les pouvoirs publics développent la co-production de façon novatrice pour répondre à de nouveaux défis – par exemple, encourager l'activité des plus jeunes, prévenir l'obésité, ou encore encourager les personnes âgées à garder la ligne. La généralisation de ces changements suppose une modification des comportements, les individus et organisations communautaires pouvant aider les pouvoirs publics à toucher les groupes cibles.

Encadré 3.15. Programme des jeunes ambassadeurs et jeunes entraîneurs (Royaume-Uni)

Le Programme des jeunes ambassadeurs a été lancé à l'été 2006 en réponse à la promesse que Londres userait du pouvoir des Jeux olympiques et paralympiques pour inciter des millions de jeunes à s'orienter vers le sport. Grâce au Programme des jeunes ambassadeurs, des jeunes de 14 à 19 ans sont vecteurs d'opportunités, d'engagement et de changement pour d'autres jeunes de 5 à 19 ans. Les jeunes ambassadeurs sont sélectionnés sur la base de leurs prédispositions sportives ou (plus important) de leurs engagement et aptitudes exceptionnels en tant que jeunes *leaders* ou bénévoles. Le rôle des jeunes ambassadeurs est de renforcer la participation aux activités sportives scolaires et à l'éducation physique, de promouvoir des modes de vie actifs et sains, et de diffuser les valeurs olympiques et paralympiques. Ce programme est géré par le *Youth Sport Trust* pour le compte du Département de la culture, des médias et du sport et le Département des enfants, des écoles et des familles. Des partenariats école-sport au plan local gèrent le système, et chaque année de nouveaux ambassadeurs sont sélectionnés, les anciens devenant leurs mentors. Ils sont soutenus en cela par des allocations de ressources, un réseau et des conférences. Il existe par ailleurs un système de coaching des jeunes, leur permettant de suivre une formation qualificative dans ce domaine.

Ce système repose sur le postulat que les pairs sont plus à même d'influencer les jeunes que les professionnels. Cette approche a désormais été intégrée dans les plans des pouvoirs publics britanniques, et a renforcé et soutenu les capacités des jeunes. Elle est similaire à d'autres systèmes de co-production dans la mesure où les pouvoirs publics jouent un rôle de facilitateur, mettant à disposition les connaissances et l'expertise et assurant la formation des citoyens. Après une première année de fonctionnement, rien ne laisse présager de l'impact du programme sur la participation des jeunes. Cependant, le recrutement annuel des ambassadeurs dans près de 500 localités est déjà en soi un signe important de renforcement des capacités et d'implication des jeunes. Ce programme n'est pas une initiative isolée, et fait partie d'une stratégie nationale de plus grande envergure destinée à améliorer la forme physique et lutter contre l'obésité chez les jeunes.

Source: www.youthsporttrust.org/page/ya-info/index.html.

Éducation

À certains égards, tout ce qui touche à l'éducation relève de la co-production – pour être efficace, l'éducation requiert un engagement actif de la part des apprenants. Cependant, au-delà du modèle de base, il est possible d'étendre et de cibler la co-production, comme le montrent les exemples suivants.

L'étude menée par l'OCDE a identifié différentes formes de co-production en usage dans l'éducation, faisant intervenir à la fois les individus et les communautés ou les organisations. Dans le modèle de conversation communautaire en Oklahoma – axé sur l'amélioration des résultats scolaires pour les groupes défavorisés (voir Encadré 3.16) – l'établissement des partenariats actifs avec certaines communautés et leur implication dans les efforts d'amélioration ont été les facteurs clés de succès dans la lutte contre l'échec scolaire. Ce travail collaboratif a permis d'identifier les problèmes, de générer des idées de solution et de mettre à profit les ressources des communautés elles-mêmes. Cette approche démontre l'importance de disposer de données précises sur les taux de réussite des différents groupes et de capital d'amorçage pour lancer des initiatives, tout en veillant à leur autonomisation en formant des membres de la communauté.

D'autres systèmes démontrent le pouvoir du soutien par les pairs et des contributions individuelles pour assurer la prestation de services appropriés qui, sans cela, ne pourraient être dispensés (au Royaume-Uni et en Australie). Ce modèle de co-production suppose des relations étroites et permanentes. Les coûts sont minimes et essentiellement liés à la formation et au soutien apporté par des professionnels ; parmi les bénéfices évoqués, il convient de noter un renforcement de la motivation et la résolution de certains problèmes, en fonction du type de mentorat mis en place. Le système est bénéfique tant pour les mentorés que les mentors, ces derniers développant de nouvelles compétences et expériences utiles à leur évolution personnelle. Dans tous ces exemples, les approches communautaires viennent compléter l'action des professionnels. Cette forme de prestation est moins onéreuse, mais aucune donnée précise ne permet d'étayer ce constat.

Encadré 3.16. Conversation communautaire (États-Unis)

L'établissement d'enseignement secondaire de Putnam City West, en Oklahoma, a recouru à la conversation communautaire pour combler le fossé en termes de résultats scolaires entre les étudiants hispaniques et leurs pairs d'ascendance blanche ainsi qu'entre les étudiants issus de milieux plus ou moins favorisés. Ces éducateurs ont pris conscience que pour combler véritablement ce fossé, la collaboration entre la direction de l'école, les enseignants, les parents et les membres de la communauté était impérative. Une subvention de la part du projet « *Public Engagement* » de la *National Education Association* (NEA) a établi les fondements de « *Compadres in Education* », un programme de conversation communautaire conçu pour aider les parents d'origine hispanique à nouer des contacts avec les enseignants et les administrateurs de l'école en vue d'améliorer les capacités d'apprentissage de leurs enfants. Les participants à ces conversations ont identifié les principaux facteurs contribuant à ces écarts de réussite au plan local, formulé des plans pour y remédier et entrepris un certain nombre d'actions. Au départ, cette subvention permettait de disposer d'un capital d'amorçage et de former des membres de la communauté locale afin qu'ils facilitent, structurent et enregistrent les conversations communautaires. Grâce à cette initiative, bien plus de parents participent désormais aux événements et activités scolaires. Ils ont identifié les principaux problèmes à traiter et l'école a répondu en procédant à certaines modifications, proposant par exemple des services et des informations en espagnol et en anglais, et offrant un soutien communautaire aux jeunes en danger d'abandon scolaire. Le taux de réussite des étudiants s'est nettement amélioré.

L'impact en termes de résultats scolaires est notable. Le nombre d'étudiants hispaniques diplômés à Putnam City West a augmenté de près de 70 % entre 2008 et 2009. Le taux de réussite des étudiants hispaniques au test de fin d'étude en Anglais II, un diplôme d'État, est passé de 55 % en 2007 à 77 % en 2008. L'indice de performance académique des étudiants hispaniques, mesure plus large de réussite, est passé de 839 en 2006 à 1 152 en 2008 (sur une échelle de 1 500).

Le programme a également contribué au renforcement des capacités et à l'action communautaires, et s'est avéré peu onéreux – notamment une fois que les facilitateurs de la communauté ont été formés. Comme les membres de la communauté ont appris à mener eux-mêmes ces conversations structurées, la communauté dispose désormais des capacités locales pour pérenniser le programme.

Il s'agit d'un modèle additionnel de co-production, les contributions de la communauté venant compléter celles des professionnels. La conversation communautaire a été employée avec le même succès dans l'établissement d'enseignement secondaire de Weatherford en Oklahoma afin d'améliorer les résultats scolaires des étudiants américains d'origine indienne. Elle a ainsi été intégrée à la pratique éducative afin de remédier aux problèmes d'échec scolaire de certains groupes particuliers.

Source: National Education Association, www.neaprioritieschools.org.

Encadré 3.17. Programme national de mentorat par les pairs (Royaume-Uni et Australie)

Les systèmes de mentorat par les pairs ont été appliqués dans les écoles de l'ensemble du Royaume-Uni au cours des dernières années. Mis en place au niveau scolaire, ils font traditionnellement appel à des étudiants plus âgés, auxquels est dispensée une formation à cet effet, afin qu'ils soutiennent des plus jeunes. Généralement, les étudiants qui ont obtenu de bons résultats apportent un soutien scolaire supplémentaire à leur mentorés. Les enseignants, forts de leur expérience et des résultats obtenus, identifient ceux qui ont besoin d'être soutenus. D'autres systèmes s'attachent davantage à la santé physique et spirituelle des élèves, en particulier le comportement et les brimades. L'Australie dispose d'un système similaire bien établi de mentorat par les pairs. Le succès des actions antérieures menées au Royaume-Uni a conduit à l'introduction d'un programme de mentorat par les pairs financé au plan national pour des écoles de toute l'Angleterre. La promotion de ces programmes bénéficie d'un investissement national. Les étudiants de différents groupes d'âge sont formés afin de pouvoir dispenser des conseils aux autres et les soutenir en cas de brimade, dans le but de renforcer la sécurité à l'école et d'améliorer le niveau scolaire. Les évaluations du mentorat par les pairs en Australie ont révélé un impact positif en termes d'attitudes et de comportements. Le mentorat a permis de réduire ce type de comportements répréhensibles ; de sensibiliser davantage les jeunes et de faire évoluer la culture scolaire ; et de procéder à des interventions. Les pairs étudiants ont développé de nouvelles compétences, notamment le leadership.

Source: Pour plus d'informations sur les expériences pilotes au Royaume-Uni, voir www.mandbf.org.

Encadré 3.18. Éducation participative (Chili)

Pour réduire le taux d'abandon scolaire et atténuer les problèmes sociaux qui y sont associés (y compris la criminalité et la toxicomanie), les pouvoirs locaux de Punta Arenas ont décidé de créer un système éducatif participatif. Dans ce modèle, les étudiants décident avec leurs éducateurs de la façon dont leurs études vont se dérouler et apprennent des méthodes d'engagement civique et de participation communautaire. Les salles de classe sont également des espaces publics participatifs dans lesquels les étudiants sont incités à faire preuve de flexibilité et à se concentrer sur leur épanouissement personnel, en tant que membre de la communauté au sens large.

Les avantages procurés par ce programme sont clairement visibles : beaucoup des bénéficiaires ont obtenu leur diplôme et trouvé un emploi. Le programme propose une solution concrète et multidisciplinaire au problème de l'absentéisme scolaire et crée par ailleurs des liens affectifs entre les éducateurs et les jeunes.

Il s'agit d'un modèle additionnel et intégré dans lequel l'enseignement est co-produit avec les étudiants et qui avait précédemment échoué dans le système traditionnel. Son succès a été reconnu et il s'est vu décerner un prix national.

Source: Government Innovators Network, Harvard Kennedy School, Ash Centre for Democratic Governance and Innovation, www.innovations.harvard.edu/awards.html?id=96941.

Le programme visant à favoriser la prise de décision participative en Irlande est un autre exemple d'approche intéressante de la co-production réunissant les domaines de l'éducation et de la participation civique. Son objectif est de faire participer les enfants et les jeunes aux décisions les touchant personnellement, par exemple la santé mentale des adolescents. Il vise à renforcer les capacités civiques et la sensibilisation aux problèmes sociaux majeurs, et à favoriser le travail avec des professionnels des services aux fins d'améliorer la qualité des prestations et de mener des campagnes d'information.

Encadré 3.19. La voix des jeunes dans la conception des services et des politiques : le Parlement national des jeunes (Irlande)

Le cabinet du ministre irlandais de l'Enfance et de la jeunesse (OMCYA) joue un rôle de premier plan, dans le contexte de la Stratégie nationale pour l'Enfance (2000), en veillant à ce que les enfants et les jeunes participent à la conception, la prestation et le suivi des services et politiques qui affectent leurs vies, tant aux plans national que local.

L'OMCYA est en charge de la supervision du développement et de l'amélioration de structures assurant la promotion et facilitant la participation des enfants et des jeunes, et entreprend des initiatives spécifiques dans ce domaine avec des organes statutaires, des départements gouvernementaux et des organisations non gouvernementales. Une des initiatives structurelles clés est le *Dáil na nÓg*, le Parlement national annuel des jeunes, qui rassemble des jeunes de 12 à 18 ans et est financé et supervisé par l'OMCYA. Deux cent délégués sont élus au *Dáil na nÓg* par leurs *Comhairle na nÓg* (conseils locaux des enfants/jeunes) et participent à la session annuelle de ce Parlement. À cette occasion, ils votent une série de recommandations sur des questions identifiées par les jeunes de leurs *Comhairle na nÓg*.

Chacun des 34 conseils locaux des enfants/jeunes élit un délégué qui participe au Conseil du *Dáil na nÓg*, afin de procéder au suivi de ses recommandations et de faire évoluer les choses dans ces domaines. Quatre jeunes du Conseil sortant du *Dáil na nÓg* sont choisis par leurs pairs pour travailler avec le nouveau Conseil et participer à certaines de ses réunions en qualité de conseillers.

Le *Dáil na nÓg* 2009 était axé sur : *i*) l'amélioration de la mise en œuvre du programme d'éducation personnelle, sociale et sanitaire et d'éducation au partenariat et l'éducation sexuelle dans les écoles ; et *ii*) la nécessité d'un programme gratuit de vaccination contre le cancer du col de l'utérus pour les jeunes filles. Le Conseil du *Dáil na nÓg* s'est réuni tous les mois, d'avril 2009 à mai 2010. Il s'est divisé en deux groupes de travail traitant respectivement de la **santé mentale** et de la **santé physique**. Ces groupes ont mené des recherches dans les domaines relevant du mandat qui leur a été confié par le *Dáil na nÓg* 2009, afin d'élaborer des solutions d'amélioration pour les jeunes.

Source: d'après des informations fournies par le Département de la santé et de l'enfance, Irlande.

Conclusions

Les résultats de l'analyse ci-dessus montrent que la co-production permet d'améliorer les services, d'optimiser les ressources et de remédier à des problèmes délicats tant au plan national que local. La plupart des développements semblent intervenir au niveau sous-national, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de la délégation d'une bonne part de la prestation de services publics. Les réponses à l'étude traduisent le peu d'attentes apparentes en termes de réduction des coûts ou d'accroissement de la productivité du fait de la co-production, l'accent étant davantage placé sur la participation des usagers et l'amélioration de la qualité de service. Cependant, l'analyse des pratiques nationales démontre dans certains domaines une diminution des coûts, engendrée par les systèmes de co-production.

Il n'est pas surprenant de constater que le bilan en termes de maturité des pratiques de co-production diffère grandement selon les catégories de services. Alors que la co-production semble intégrée dans les services de santé et à la personne, elle n'en est qu'à ses débuts sur un plan général et reste rare dans certains secteurs tels que la défense. Néanmoins, la recherche a identifié au moins un exemple de co-production pour chaque catégorie de services. Certains signes prometteurs indiquent par ailleurs que la collaboration avec les citoyens et les usagers permet de renforcer l'efficacité des services et les capacités de la communauté et d'apporter de nouvelles ressources aux services publics.

Les approches sont également susceptibles de varier selon la nature des services ; à titre d'exemple, ceux qui relèvent du bien commun, par exemple les services environnementaux, ont tendance à collaborer avec les citoyens en tant que groupe et à renforcer les capacités sociales. D'autres – tels que les services de santé – travaillent davantage sur la base de contacts individuels, même si les services individuels commencent à former des réseaux et à développer un modèle plus collectif de soutien. D'autres exemples montrent que la co-production peut également être instaurée à divers stades, depuis la planification jusqu'à l'évaluation. La majorité de la co-production intervient au niveau de la prestation, des usagers ou des communautés prenant en charge tout ou partie du service.

Dans les divers pays membres de l'OCDE, les exemples examinés mettent en lumière le potentiel de changement que présente la co-production avec les citoyens et les usagers en matière de prestation de services. Dans de nombreux domaines, la co-production s'avère bénéfique pour un coût additionnel faible pour les finances publiques et une exposition limitée au risque. Il existe cependant certains domaines à haut risque (par exemple, la protection sociale), qui supposent un transfert de budget aux usagers ou à

leurs représentants. Même dans les services apparemment peu exposés, l'extension de la co-production peut rencontrer des obstacles culturels ou organisationnels, notamment si le personnel a le sentiment d'une remise en question de son rôle ou de son professionnalisme.

Bibliographie

- Hatton, C. et al. (2007), *A Report: In Control's Second Phase Evaluation and Learning 2005-2007*, In Control Publications, Birmingham, Royaume-Uni.
- Kimmelstiel, C. et al (2004), « Randomized controlled evaluation of short- and long-term benefits of heart failure disease management within a diverse provider network : the SPAN-CHF trial », *Circulation*, 110 : 1450-1 455.
- Kobb, R., N. Hoffman, R. Lodge et S. Kline (2003), « Enhancing elder chronic care through technology and care co-ordination : report from a pilot », *Telemed J E Health*, 9: 189-195.
- Leadbeater, C., J. Bartlett and N. Gallagher (2008), *Making it Personal*, Demos, Londres.
- Loeffler, E. (2009), « Opportunities and challenges for innovative service delivery », présentation lors de l'atelier OCDE/CRC, Conception des services pour les communautés rurales : le rôle de conception et livraison participatives, 11-12 juin.
- Management Consultancies Associates Limited, « Parent know how transforming outcomes for children for the department for children, schools and families », MCA Innovation Consultancy Case Study.
- NESTA (2008), *What is Next for the Co-Production of Public Services?*, NESTA, Londres
- Niesink, A., G.H. de Weert-van Oene, A.J.P. Schrijvers (2006), « Evaluation of the effects of telemonitoring for COPD patients », University Medical Centre, Julius Center for Health Sciences and Primary Care, Utrecht.
- Poll C. et S. Duffy (sous la dir. de) (2008), *A Report: In Control's Second Phase Evaluation and Learning 2005-2007*, In Control Publications, Birmingham, Royaume-Uni.



Extrait de :

Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264118843-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2014), « Étude des pratiques de co-production des services publics par pays », dans *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264168237-6-fr>

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

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.