Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

CONCOURS INTERNE ET 3ème CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2022

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

CONCOURS INTERNE : Rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.

3ème CONCOURS : Rédaction, à partir des éléments d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à situer le sujet traité dans son contexte général et à ses capacités rédactionnelles, afin de dégager des solutions opérationnelles appropriées.

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 39 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.
S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Attaché territorial, vous êtes directeur-adjoint du pôle « services à la population » de la commune d'Admiville (60 000 habitants). Votre pôle comprend les directions Démarches administratives et état civil, Citoyenneté et conseils de quartier, Accueil, courrier et location de salles et le Guichet unique d'inscription.

Conformément aux obligations règlementaires, votre collectivité a commencé à dématérialiser certaines procédures et démarches administratives. Afin de faciliter les liens entre les habitants et les services municipaux, le Maire souhaite aujourd'hui aller plus loin et mettre en place une gestion dématérialisée de la relation aux usagers, qui devra concerner, à terme, la majorité des démarches proposées à l'usager par la commune.

Dans ce contexte, votre Directeur Général des Services vous demande de rédiger, à son attention, un rapport sur la gestion dématérialisée de la relation aux usagers dans les collectivités territoriales, permettant de dégager des solutions opérationnelles de mise en œuvre de cette démarche au sein d'Admiville.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

Liste des documents :

Document 1 : « Les applications citoyennes boostent les collectivités » - Julie Krassovsky - *lagazette.fr* - 27 avril 2015 - 4 pages

Document 2 : « Guide de sensibilisation au RGPD pour les collectivités territoriales » (extrait) - *Commission nationale informatique et libertés - cnil.fr* - septembre 2019 - 3 pages

Document 3 : « Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale - volet rétrospectif » (extrait) - *cnfpt.fr* - juillet 2018 - 3 pages

Document 4 : « Livre blanc. Gestion de la relation usagers - Retours d'expérience et enjeux » (extraits) - *entrouvert.com* - juin 2019 - 7 pages

Document 5 : « Protection des données : adoptez les 6 bons réflexes » - Commission nationale Informatique et Libertés - *cnil.fr* - septembre 2019 - 1 page

Document 6 : « Rapport - Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics » (extrait) - Défenseur des droits - *défenseurdesdroits.fr* - janvier 2019 - 2 pages

Document 7 : « En finir avec les fritures sur la ligne agents-publics » - Maud Parnaudeau - *Le courrier des Maires et des élus locaux* - 12 février 2019 - 2 pages

Document 8 : « Ouverture des données et digitalisation de l'écosystème public, un enjeu managérial » - Alexandre Evin-Leclerc et Jean-Alain Thiébaud - *lagazette.fr* - 16 avril 2018 - 2 pages

Document 9 : « Numérique : les relations avec l'e-administration jugées encore trop complexes » - Laura Fernandez Rodriguez - *lagazette.fr* - 27 novembre 2019 - 2 pages

Document 10 : « Mounir Mahjoubi : "le numérique doit libérer les agents de tâches inutiles" » - Propos recueillis par Delphine Gerbeau et Romain Mazon - *lagazette.fr* - 13 novembre 2017 - 3 pages

Document 11 : « L'État à l'écoute des usagers pour améliorer ses services publics numériques » - Emile Marzolf - *Acteurs publics* - 15 janvier 2020 - 2 pages

Document 12 : Code des relations entre le public et l'administration (extraits) - *Legifrance* - mis à jour 23 février 2022 - 2 pages

Document 13 : « Échange de données : ce que change la loi 3DS » (extraits) - Alexandre Léchenet et Laura Fernandez Rodriguez - *La Gazette des communes* - 25 février 2022 - 2 pages

Document 14 : « Démarches administratives en ligne : le Conseil d'État fixe un cadre général et se prononce sur les demandes de titre de séjour » - *Conseil d'État* - 3 juin 2022 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

la gazette.fr

DOCUMENT 1

Numérique

Les applications citoyennes boostent les collectivités

Par Julie Krassovsky
Rubrique Pratiques locales
N°2267 | 27/04/2015

Pourquoi ? La gestion de la relation citoyen s'appuie sur des applications internet destinées aux administrés d'une collectivité. Ces outils visent à améliorer la qualité et l'efficacité de l'information.
Pour qui ? Les applications bénéficient aux citoyens, en optimisant le traitement des demandes administratives en ligne, mais également aux collectivités, en permettant d'améliorer leur fonctionnement interne.
Comment ? Ces logiciels intègrent tous les canaux de communication (web, emails, SMS) dans la relation avec les administrés. La gestion en back-office suppose une réorganisation des services.

Extraits d'actes de naissance, formulaires de demande ou de renouvellement de passeport, prise de rendez-vous... Les citoyens peuvent aujourd'hui accomplir quantité de démarches administratives en ligne. Si le portail « mon-service-public.fr » existe depuis 2009, les communes, les intercos, les départements et les régions se convertissent aussi progressivement à l'usage de la gestion de la relation citoyen (GRC). Par le biais des smartphones et des tablettes, les collectivités délivrent désormais à distance des services à leurs administrés. « La moyenne des demandes par an et par habitant est de 2,5 requêtes nécessitant une action de la collectivité : prise de rendez-vous, demande de formulaires... » signale Jean-Charles Bossard, président de Localeo, une société qui équipe plus de 200 établissements publics. « Si les deux principaux canaux de communication restent le téléphone et le guichet physique, c'est aussi parce que les emails entrant par le site internet d'une collectivité sont mal adressés et encore souvent laissés sans suite », poursuit-il.

L'approche GRC suppose en effet la décomposition du traitement de la requête d'un citoyen en trois phases : la qualification, le traitement et la délivrance. A Rosny-sous-Bois, ce n'est pas le chantier technique, avec la création de nouvelles procédures dématérialisées, qui a été le plus laborieux mais bien l'évolution des habitudes de travail qu'il a induit. « Les demandes des administrés faites via l'application web sont directement réparties, depuis 2010, entre les services compétents. Pour que cela fonctionne, il a fallu créer des alertes dans les messageries des agents concernés chaque fois qu'une requête arrivait dans la base », explique Romain Dacosta, directeur de la communication et des relations publiques.

Polyvalence des agents

Une petite révolution vécue par certains comme une contrainte supplémentaire. « Le personnel de l'état civil craignait de crouler sous les envois. Pour ce service, nous avons donc supprimé les alertes. En contrepartie, les agents se sont engagés à consulter les requêtes tombées dans la base GRC tous les deux jours et à y répondre dans les huit jours », précise Romain Dacosta. Au conseil général du Loiret, le constat est le même. « La GRC, c'est 20 % de technique et 80 % de conduite du changement », remarque Thierry Lascou, chef de projet « nouveaux usages et

modernisation numérique ». De fait, l'utilisation d'applications citoyennes substitue à l'organisation verticale des collectivités une approche transversale qui place la polyvalence du personnel au cœur du système. Fini le temps des employés traitant uniquement les demandes relevant de leur service. La GRC aboutit concrètement, dans certaines collectivités, à la création d'un guichet unique. A la mairie de Massy (43 000 hab., Essonne), toutes les réclamations, les demandes d'acte, de carte de stationnement, de logement, les inscriptions sur les listes électorales, etc., sont désormais recueillies par l'« espace accueil service ». « Cette nouvelle direction se compose de quinze agents, répartis entre l'hôtel de ville et l'annexe. Ils viennent de l'état civil, du service de l'éducation, du service technique. Notre critère de sélection a été leur capacité de polyvalence et d'accueil, bien plus que leur compétence technique », précise Cyril Way, directeur « organisation et systèmes d'information ». Aujourd'hui, tous sont capables de répondre aux demandes quelles qu'elles soient et d'où qu'elles arrivent (téléphone, email, courrier, SMS, accueil physique). « Les seuls services qui existent encore sont l'urbanisme et l'état civil, tout le reste est géré par le guichet unique. »

Nouveaux circuits de décision

Pour y arriver, Massy a réalisé, en sept ans, un énorme travail de documentation des procédures afin de baliser le parcours du personnel. Le budget engagé s'est élevé à 40 000 euros. Chaque agent du guichet unique peut aujourd'hui prendre en charge jusqu'à 59 prestations différentes. « Sur les 41 800 demandes traitées en 2014, tous canaux confondus, un peu plus de 8 600 ont été réalisées par internet », conclut Cyril Way. Une évolution qui suppose un raccourcissement des circuits de décision. En effet, les informations sont échangées de manière horizontale entre les agents, sans passer obligatoirement par leur chef respectif.

Un gain de temps et d'efficacité également recherché par le conseil général du Loiret, qui a engagé un vaste programme de modernisation et de numérisation de ses procédures. Au menu : un accueil téléphonique centralisé, créé en avril 2014, une gestion dématérialisée du courrier entrant et sortant, ainsi qu'un espace « usager » personnalisé sur le site internet de la collectivité. « En un an, nous avons déjà conçu 152 fiches de connaissance qui sont des supports utilisés par les agents pour répondre à la plupart des sollicitations », indique Thierry Lascou. Un projet porté par le directeur général des services, Jean-Charles Manrique. « Nous travaillons à la mise en place, pour la rentrée 2015, grâce à un contrat de prestation avec un tiers de confiance, d'une procédure pour imprimer et envoyer certaines réponses directement depuis le bureau de poste du lieu d'habitation de l'administré. Et ce, afin de diminuer considérablement la gestion du courrier (affranchissement et envoi) par nos services. »

L'administré à la rescousse

Contrainte de coût et de personnel oblige, les collectivités voient dans la GRC un moyen de reporter une partie des opérations de saisie vers les usagers. L'objectif ? Recentrer les agents sur leur métier mais aussi accroître l'efficacité des interventions, sur la voie publique notamment. L'un des usages de la GRC se développant le plus est celui qui permet aux administrés d'avertir leur commune, depuis leur mobile ou tablette, de problèmes en matière de voirie, de dégradations ou d'incivilités sur la voie publique. « Nous proposons une application qui trie ces avertissements. Dix

signalements sur un même endroit génèrent une seule alerte en direction des services techniques », assure Emilie Forster. La responsable des offres « smart » chez Ineo digital prévient quand même : « Les collectivités sont attirées par ce type d'interface, mais il faut en avoir bien envisagé les conséquences. Autrement dit, ne donnez pas la possibilité aux usagers d'effectuer des signalements dans des domaines où la ville n'est pas performante. » Témoin, cette petite commune de bord de mer ayant mis en place une telle application alors même que sa couverture réseau est déficiente !

Sans prévisions en amont, ni mise en relation avec les besoins réels des citoyens, les logiciels de GRC s'apparentent vite à des gadgets. Un enjeu compris très tôt par Valbonne (12 800 hab., Alpes-Maritimes). Il y a trois ans, la mairie a ouvert sur son site un « portail famille » destiné à faciliter toutes les démarches liées aux activités scolaires et extrascolaires. « C'était une vraie demande de la part des familles que nous remontait le service. La GRC a donc commencé dans la ville par cette thématique », témoigne Frédéric Bossard, conseiller municipal chargé du haut-débit.

Fournisseur d'informations et réseau social

Valbonne a également développé une application disponible sur les smartphones délivrant des alertes sur les risques d'inondations et la météo, mais aussi sur des sujets plus généraux comme l'agenda culturel associé à une cartographie des événements. Car tout l'enjeu de la maîtrise des logiciels de GRC pour les communes consiste aujourd'hui à répondre aux attentes des usagers sans verser dans une « gamification » à outrance. Comme le rappelle Jean-Charles Bossard, de Localeo, « la collectivité du XXIe siècle est à la fois un prestataire de services, un fournisseur d'informations et un réseau social ».

Atouts

- Les applications citoyennes permettent d'accroître l'efficacité et la productivité des services.
- Elles simplifient l'accès des usagers aux services à partir d'un point d'entrée unique.

Limites

- La gestion de la relation citoyen oblige à revoir l'organisation interne.
- Un mauvais choix d'outils peut la rendre compliquée.

63 % des Français ont déjà utilisé au moins une application mobile citoyenne

52 % estiment que celles permettant d'entrer en contact avec l'administration sont les plus utiles. Pour 47 % des Français, le gain de temps est le premier avantage de ce type d'outils. Enfin, 46 % considèrent que l'Etat et les collectivités sont les acteurs les plus légitimes pour éditer ces applications.

À Massy, le guichet reste prépondérant

Dans l'Essonne, avec ses 43 000 habitants, Massy gère annuellement 170 000 demandes : 50 000 effectuées au guichet, 25 000 via les téléservices du site internet, 50 000 appels entrants par téléphone et 45 000 messages entrants par le courrier postal et les emails.

L'expert - Philippe Sajhau, président du comité « ville numérique » du syndicat professionnel Syntec numérique - « Les habitants sont des utilisateurs de services »

« La qualité de service rendue aux citoyens, l'attractivité et une bonne gestion interne sont les trois motivations des collectivités s'agissant du recours aux applications mobiles citoyennes. Nous avons déjà réalisé deux baromètres « villes numériques » sur l'usage de ces nouveaux outils. Ils mettent en avant les champs actuellement couverts par la gestion de la relation citoyen et maîtrisés par les communes, qui sont la sécurité, les loisirs et la culture. L'éducation est un sujet en cours. L'énergie et les transports sont encore peu mûrs. Un sondage complémentaire, portant sur l'appétence pour les applications mobiles, montre que la moitié des personnes interrogées ont déjà été en contact avec l'administration en quelques clics. Le citoyen, aujourd'hui, est un utilisateur de services. Les collectivités utilisant des outils de GRC recourent finalement à des codes de communication similaires à ceux de la relation client. De même que l'acheteur en ligne trouve rébarbatif de rappeler chaque fois son nom et ses coordonnées pour acquérir un produit, l'usager souhaite dorénavant une gestion personnalisée de sa relation avec l'administration, qui doit s'aligner sur cette attente. Pour ce faire, la codécision avec les citoyens est de plus en plus nécessaire. »

Rosny-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) - 41 300 hab. - Tous les services connectés avec les usagers

Mise en place il y a quatre ans, la base de gestion de la relation citoyen de Rosny-sous-Bois permet aux habitants de contacter la mairie 24 heures sur 24 grâce à une application accessible en ligne. Sur le site internet de la collectivité, l'administré crée son compte, formule sa demande en sélectionnant un secteur : éducation, cantine scolaire, état civil, etc. Chaque secteur est associé aux messageries des agents du service concerné qui se chargent de la réponse. L'usager choisit aussi le mode par lequel il souhaite être recontacté : email, téléphone portable ou fixe. Un accusé de réception lui est aussitôt envoyé. Tout le back-office est ensuite assuré en interne. Les agents savent qui a posté la requête et avec quel moyen de communication (smartphone, téléphone, email). De cette façon, la traçabilité des demandes est assurée. Depuis un an, ce système est étendu à tous les services de la ville qui, par souci de pédagogie, a procédé par étapes. « Ce sont d'abord quelques services pilotes - communication, services sociaux et économique, police - qui ont accepté de recevoir les requêtes. Nous avons voulu que les agents créent leur propre valeur d'usage avant de généraliser l'emploi de cet outil », confie Romain Dacosta, directeur de la communication et des relations publiques.

LE BILAN

La base de GRC a été étendue à l'ensemble des services, y compris à l'accueil physique en mairie.

DOCUMENT 2

(...)

2 COMMENT COMMUNIQUER EN LIGNE ?

GUIDE DE SENSIBILISATION AU RGPD

POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

septembre 2019 (extrait)

Dans un contexte d'évolution des relations entre l'administration et le public et de dématérialisation croissante des services publics, les collectivités sont amenées à être de plus en plus présentes en ligne : sur leur site institutionnel, les réseaux sociaux ou encore en mettant en œuvre des téléservices. Intégrez les bonnes pratiques vous garantissant une présence en ligne en conformité avec le RGPD.

Votre collectivité utilise un site web et des comptes sociaux pour communiquer ?

Vérifiez si vous protégez suffisamment les données personnelles des personnes qui visitent votre site et vos réseaux sociaux.
Le caractère viral des plateformes comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou Instagram mérite d'attacher un soin particulier à protéger les données des publics qui vous suivent.

À la clé : moins de risques de piratage et de fuites de données et une réputation en ligne préservée !

Vous avez un site institutionnel ?

Votre site présente votre collectivité, vos activités et vos actualités. Vous proposez un formulaire de contact et éventuellement l'inscription à un bulletin d'information.

Sur un site institutionnel, quelques réflexes de base sont à retenir. Prévoyez au minimum :

- Des « mentions CNIL » en bas des formulaires de contact et d'abonnement. Des modèles sont proposés par la CNIL sur son site web.
- Un moyen de contact pour que les personnes puissent exercer leurs droits par voie électronique.
- Des mentions légales identifiant l'éditeur du site.

POUR EN SAVOIR PLUS

Quelles sont les mentions obligatoires sur un site internet ?

Votre site dépose des cookies ou des traceurs publicitaires ?

Lors de la consultation de votre site web vous pouvez déposer des cookies et autres traceurs sur les outils utilisés par les internautes (ordinateur, tablette, smartphone, etc.) pour analyser leur navigation et leurs habitudes de consultation.

Selon l'objectif du traceur que vous utilisez sur votre site, il est nécessaire, **soit d'informer** l'internaute de son existence (exemple : cookie de session pour un téléservice), **soit d'obtenir son consentement** avant de déposer ou de lire un traceur sur son terminal.

Si votre site utilise des fonctionnalités offertes par d'autres sites (exemples : solutions de statistiques, boutons sociaux, vidéos provenant de plateformes tierces telles que Google, YouTube, Facebook, etc.), **vous devez obtenir le consentement des visiteurs**.

Vous mettez en place des téléservices ?

Un téléservice constitue le « guichet d'accueil » numérique proposé par une collectivité permettant aux usagers d'accomplir certaines démarches ou formalités administratives : demande de permis de construire, inscription au ramassage scolaire, demande de logement social, demande de pièces extraites de l'état civil, etc.

Un site web diffusant des informations sur la commune ou l'inscription à un bulletin municipal ne constitue pas un téléservice.

Les téléservices qui reposent sur la collecte de données personnelles constituent des traitements soumis à la réglementation sur la protection des données personnelles.

La collectivité, et son sous-traitant, doivent respecter **des principes essentiels pour garantir le respect de la vie privée des usagers** :

La pertinence et la proportionnalité
Le téléservice permet de faire transiter des données entre les usagers et les « applications métiers », les informations collectées et enregistrées doivent être pertinentes et strictement nécessaires à l'accomplissement de la démarche concernée.

EXEMPLE DE PERTINENCE ET PROPORTIONNALITÉ

Ne pas imposer une authentification préalable de l'usager si celle-ci n'est pas strictement nécessaire à l'accomplissement d'une démarche ou d'une formalité administrative (la création d'un compte utilisateur pour se voir délivrer la copie d'un acte de mariage) et ne pas recueillir des données supplémentaires qui ne seraient pas strictement nécessaires (demander le numéro de carte d'identité pour la délivrance d'un extrait d'acte d'état civil).

La pluralité des identifiants
Pour mettre en œuvre un téléservice, la CNIL recommande l'utilisation d'un identifiant par service public proposé.

EXEMPLE D'IDENTIFIANT

Une collectivité qui propose un téléservice permettant d'accomplir différentes démarches administratives devra générer un identifiant par service public : état civil, permis de construire, etc.

Vous pouvez également utiliser le service « FranceConnect » pour gérer l'identification de vos usagers dans les démarches. Ce service est développé par la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) pour simplifier les démarches en ligne.

Le cloisonnement des données des différentes sphères administratives
Le responsable de traitement doit maintenir un cloisonnement des informations personnelles collectées en fonction de la finalité de leur collecte, qui est garanti par une politique de gestion des droits des personnes habilitées à accéder aux données en fonction de leurs missions.

La sécurité des données
Les mesures de sécurité décrites dans le Guide de la sécurité des données personnelles de la CNIL, avec une attention particulière aux questions relatives à la sécurisation des sites web, constituent un socle de bonnes pratiques à respecter pour mettre en œuvre un téléservice.

En matière de téléservice, la CNIL rappelle qu'une analyse de risque de la sécurité des systèmes d'informations est requise pour l'homologation du Référentiel Général de Sécurité (RGS). Des conseils méthodologiques sont disponibles.

BONNE PRATIQUE

Le délégué à la protection des données (DPO) doit être associé à la mise en œuvre des téléservices.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Téléservices et protection des données.
- Le service FranceConnect

Les différents téléservices doivent être inscrits au registre des activités de traitement tenu par le responsable du traitement.

DOCUMENT 3

LES IMPACTS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

(extrait)

VOLET RÉTROSPECTIF - JUILLET 2018

cnfpt.fr

(...) VII. CONCLUSIONS

A. PRINCIPAUX CONSTATS ET POINTS DE TENSION

UNE ACTION PUBLIQUE PLUS EFFICIENTE

L'enjeu de la transition numérique porte principalement sur l'intégration des outils numériques dans la gestion et les services de la collectivité. Cette transition a pour objectif de rendre les services existants plus efficients et de développer la gamme des services aux usagers-citoyens et aux partenaires de la collectivité.

La nouvelle e-administration se définit par son efficience, ses « internalités » (enrichissement des tâches, redéploiement des effectifs, efficacité du service rendu), et ses externalités (amélioration et développement du service public).

Cette transition se caractérise par des changements d'organisation sous l'effet, notamment, du partage de l'information et de la mutualisation des services chargés du traitement des données.

L'investissement croissant et global du champ numérique par les collectivités n'est qu'une étape. À ce jour, les services « physiques » et traditionnels restent majoritaires au sein des organisations et poursuivent eux aussi leur modernisation.

LA TRANSITION NUMÉRIQUE : ENTRE MOYEN ET FINALITÉ

La place accordée au numérique dans la stratégie d'administration reste un point de partage et de différence entre collectivités. Alors que pour certaines collectivités, les outils numériques et l'e-administration ne représentent qu'une amélioration des services existants, d'autres placent les outils numériques au cœur de leur projet d'administration, comme un vecteur de modernisation et de performance des organisations.

ENTRE ÉVOLUTION AU FIL DE L'EAU ET RUPTURE

Face au numérique, les collectivités mais plus encore les collectifs d'agents, se trouvent encore dans un entre-deux qui justifie pleinement le qualificatif de « transition ». Cette situation crée des tensions entre les agents porteurs du numérique et ceux qui en sont plus éloignés.

L'appréhension des enjeux du numérique par les agents et l'anticipation des changements à venir sont divers. Alors que certaines collectivités engagent de réels transformations et anticipent, d'autres semblent seulement suivre les évolutions au « fil de l'eau ». Rares encore sont les collectivités qui identifient l'acculturation numérique de l'ensemble de leurs agents comme un enjeu primordial de développement et comme un nécessaire investissement à moyen terme.

DES ORGANISATIONS MOINS CLOISONNÉES

Tous les outils/projets numériques étudiés impactent les organisations, les pratiques et les identités professionnelles. Les logiques horizontales et transversales, le partage d'information, modifient profondément les relations internes à l'organisation.

Les nouveaux services numériques, plus faciles d'usage et mieux intégrés, favorisent un double mouvement de rationalisation et de mutualisation des fonctions supports : accueil, gestion comptable, instruction de dossier...

LES MÉTIERS MOINS IMPACTÉS QUE LES FONCTIONS ET LES ACTIVITÉS/COMPÉTENCES

La transition numérique génère ses propres métiers liés aux données, à l'administration des outils et des procédures numériques. L'animateur ou animatrice de communautés (community manager), le directeur ou la directrice des données (chief data officer), ou encore le directeur ou la directrice de la stratégie digitale (chief digital officer) sont des métiers émergents dans les organisations.

Dans un contexte de transition encore partielle et inachevée à l'échelle des principaux processus internes ou des services rendus, l'impact des transitions semble encore limité sur les métiers « traditionnels ». En revanche, certains postes semblent quant à eux, voués à évoluer fortement, voire à disparaître dans leur configuration actuelle.

LE QUOTIDIEN DES AGENTS : ENTRE VALORISATION ET APPAUVRISSEMENT DES ACTIVITÉS

Le quotidien professionnel des agents est diversement impacté par les services numériques. Le vécu de ce quotidien professionnel est contrasté : alors que certains connaissent une valorisation notable de leurs activités avec davantage de responsabilité ou d'expertise, d'autres agents estiment que leurs activités profes-

38. L'externalité caractérise le fait qu'un service administratif, un agent, génèrent un effet externe par leur activité.

sionnelles se sont appauvries avec la multiplication et la répétition des tâches de saisies et de routines informatiques.

L'e-administration permet de supprimer des activités sans réelle plus-value telle que la manutention, l'archivage, la reprographie...

En retour, elle crée aussi, pour certains agents, de l'isolement et de la perte de sens, en particulier pour ceux qui ont des tâches postées devant les écrans ou pour ceux dont l'activité quotidienne est fractionnée entre plusieurs postes.

B. DES PISTES DE QUESTIONNEMENT POUR LE VOLET PROSPECTIF

Les entretiens effectués sur les 9 sites d'observation ont permis d'identifier un certain nombre de signaux faibles ou forts, comme autant de pistes à explorer dans le second volet de l'étude.

VERS PLUS DE PARTICIPATION CITOYENNE ?

Les « Civic tech », les territoires numériques, les villes intelligentes, le numérique 2.0 et désormais 3.0 (...), tous ces dispositifs et outils sont présentés comme des leviers de démocratie participative et d'urbanité qui renouvellent profondément les relations entre le territoire, l'administration et l'usager.

Dans le même temps, les questions de fracture numérique sont de plus en plus présentes ; certains font le constat d'une virtualité croissante et d'outils numériques qui appauvriraient les échanges.

Comment cette e-démocratie locale fabrique-t-elle simultanément de la participation citoyenne et de l'exclusion numérique auprès des usagers ? Comment les collectivités préviennent-elles l'apparition de ces « nouvelles » formes d'inégalité ? Enfin, quel visage le service public local offrira-t-il à travers les e-services développés dans les collectivités ?

UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Les projets d'e-administration étudiés dans le volet rétrospectif concernent essentiellement les services internes, les prestations et les services fournis aux administrés. Désormais, les projets pionniers ont cédé la place pour certaines collectivités à des investissements plus importants. Dans une logique d'externalité, le secteur numérique public local peut-il devenir un facteur d'attractivité et de développement des territoires ?

QUELS MODES DE GESTION À TERME DES SERVICES NUMÉRIQUES ?

Seules deux collectivités sur neuf ont investi dans l'internalisation de la production numérique. Les autres, par choix ou par manque de moyens, sous-traitent la production, la collecte et le traitement des données des services numériques qu'elles rendent.

Pour ce faire, certaines ont opté pour des partenariats public/privé ou de la sous-traitance auprès de start-up. Elles misent à terme sur un développement de l'offre privée en matière de traitement et de services liés à l'Open Data. Dans un contexte de vive concurrence dans le traitement et la commercialisation des données, comment les collectivités conserveront-elles leur souveraineté sur celles-ci ?

Avec des technologies de plus en plus en complexes, nécessitant des moyens techniques, humains et financiers importants, les collectivités garderont-elles en interne la maîtrise de leur développement numérique ou seront-elles davantage contraintes d'externaliser tout ou partie de leurs services numériques ?

LES COÛTS DU NUMÉRIQUE

Comme évoqué précédemment, la prise en compte des coûts direct et indirect de l'e-administration (dont le coût environnemental) est une problématique émergente dans les collectivités. Comment cette question des coûts sera-t-elle intégrée dans le pilotage des projets ? Plus globalement, quelle sera la place des pratiques et des indicateurs d'évaluation dans la conduite des futurs projets numériques ?
Enfin, n'existe-t-il pas là encore, un risque de fracture entre des collectivités qui auront les moyens de rentrer pleinement dans l'ère du numérique et les autres ?

UN RISQUE DE BANALISATION DES CHANGEMENTS EN COURS ?

Actrices centrales de la conduite du changement, les ressources humaines pourront-elles poursuivre l'accompagnement en faveur de la transition numérique ? Par rapport à une acculturation numérique dont on peut penser qu'elle se fera, quoi qu'il en soit, au fil du temps, les enjeux, le sens de la transition numérique et les enjeux des nouveaux services ne risquent-ils pas d'être escamotés à terme au profit d'une approche plus technique qui reposerait sur la seule maîtrise des outils ?

PROMOUVOIR ET MANAGER DES FONCTIONS ET DES COMPÉTENCES PARTAGÉES

Au sein des organisations, les pratiques de mutualisation, la consolidation des compétences transverses en lien à la conduite de projet, aux compétences numériques, à la médiation (...) déplacent le centre de gravité de certains postes et métiers. Comment ces évolutions seront-elles prises en compte dans les modes de management, comment se traduiront-elles dans des organigrammes plus matriciels et plus « agiles » ?

VERS UNE DISPARITION À TERME DES EMPLOIS LES MOINS QUALIFIÉS ?

Dans les collectivités étudiées, la plupart ont encore moins d'agents non concernés que d'agents impactés par les nouvelles fonctionnalités numériques. Cette proportion devrait s'inverser ou, en tous les cas, diminuer dès lors que tout agent, à terme, sera amené à être directement ou indirectement concerné par les outils numériques.

Les disparitions annoncées de certains métiers ne semblent pas encore d'actualité. Dans un contexte de ressources contraintes pour les collectivités, quelles seront les évolutions à venir ? Les activités de moindre valeur et les postes à faibles niveaux de qualification disparaîtront-ils avec la progression de l'e-administration ? Bien que la marge de manœuvre soit réduite, ces postes intermédiaires constituent encore un vivier important pour accueillir les mobilités des agents en usure professionnelle.

Si le numérique met souvent la focale sur le devenir des métiers les moins qualifiés, qu'en sera-t-il de son impact sur des métiers les plus qualifiés et sur l'encadrement ?

LE CNFPT : RÉALISER SA PROPRE TRANSITION NUMÉRIQUE POUR GAGNER EN ATTRACTIVITÉ

Lors de la première vague de mise en œuvre des projets d'e-administration, le CNFPT n'a pas été identifié comme un partenaire possible pour accompagner ces dynamiques. Depuis quelques années, le CNFPT renouvelle pourtant son offre et propose aux collectivités de développer l'innovation publique.

DOCUMENT 4

« Livre blanc. Gestion de la relation usagers - Retours d'expérience et enjeux » (extraits) - *entrouvert.com* - juin 2019

SIMPLIFIER

La GRU doit être, avant tout le reste, synonyme de simplification.

La simplification pour les citoyens est connue et assez évidente : pouvoir faire des démarches en ligne quand on le souhaite et sans se déplacer, pouvoir suivre leur évolution en ligne, procure un confort et un gain de temps considérables.

Pour les agents instructeurs des demandes, la simplification doit aussi être au rendez-vous : si le projet ne permet pas d'améliorer leur travail, il ne sera pas efficient. C'est pour cette raison qu'il faut travailler avec les services, lors d'ateliers pratiques dédiés, afin d'évaluer les process et de les épurer.

GAGNANT SI RECENTRÉ SUR L'UTILE

Recentrer les agents sur l'essentiel, c'est les décharger des tâches mécaniques et répétitives... et c'est ce que l'informatique fait le mieux. Cette simplification permet aux agents de se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée où l'humain est nécessaire.

Lors de la conception des démarches à mettre en ligne, il faut éviter de produire une simple réplique mécanique des procédures existantes, il faut profiter de l'opportunité qu'offre la dématérialisation pour simplifier ce que l'outil informatique permet de simplifier. C'est plus long, parce qu'il faut négocier avec les différents services, mais indispensable si l'on souhaite s'assurer du succès du projet. Cette négociation est une co-construction de solutions qui crée de l'appropriation.

Il ne faut jamais accepter de complexifier 100 % des traitements pour traiter 5 % des cas.

Par exemple, lorsque vous hésitez longuement quant au fait de savoir si vous avez besoin d'exiger telle ou telle information pour traiter une demande, c'est que vous n'en avez pas besoin.

CONSTRUIRE UNE SOLUTION SUR MESURE

Concernant un projet aussi stratégique, transversal et évolutif qu'une GRU, il est fondamental de pouvoir travailler au plus près de vos besoins réels, en construisant pas à pas la solution.

Cette approche est incompatible avec le fait de prendre un produit sur étagère, prêt-à-intégrer, avec lequel on échouera concernant quatre impératifs majeurs :

être autonome dans la construction des démarches pour que **solution rime avec optimisation**

co-construire les démarches avec les services métier, pour qu'**appropriation rime avec satisfaction**

décloisonner le système d'information, pour qu'**organisation rime avec simplification**

pilotage statistique pour que l'**utilisation rime avec évolution.**

Être autonome

La solution GRU qui répond à vos attentes doit vous permettre :

- de concevoir tous les workflows de traitement nécessaires à vos besoins sans vous limiter ;
- garantir la variété des étapes et des actions possibles à l'intérieur de ces workflows ;
- et surtout, vous laisser libre dans la réalisation ou la modification des workflows, sans développement et sans recours à un prestataire.

Le point de vigilance au regard de l'autonomie, c'est bien de veiller à ne pas complexifier vos workflows à outrance pour conserver un usage et une maintenance simple.

FOCUS

IMPLIQUER AVEC DES ATELIERS PRATIQUES

Il est indispensable d'accompagner les services dans l'appropriation des nouveaux modes opératoires qui seront mis en place. Mais à côté des méthodes classiques d'accompagnement (formations, documentation), nous insistons beaucoup sur la nécessité d'organiser des ateliers pratiques de co-construction des démarches, très tôt dans le projet. Ces ateliers auront le double mérite de créer des démarches en ligne correspondant au besoin et de générer de l'adhésion pour les participants qui verront que leurs exigences sont prises en compte et orientent véritablement le projet.

Co-construire

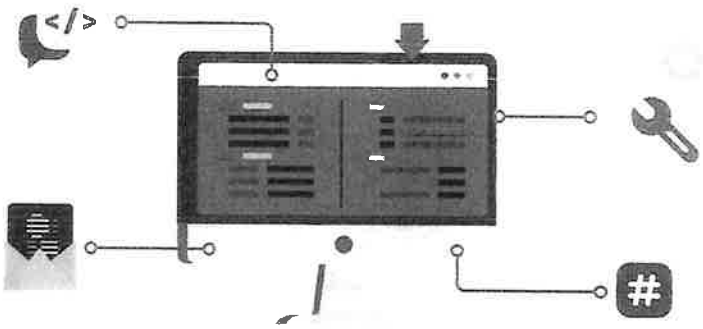
La mise en place d'une solution de GRU est susceptible de modifier en profondeur les processus métiers des agents de la collectivité, dans tous les services.

Afin d'avoir une GRU effectivement centrée sur les besoins réels, il faut travailler en lien étroit avec les services métiers de la collectivité tout au long du projet.

Il est nécessaire d'organiser périodiquement des ateliers (centrés sur un seul service ou regroupant plusieurs services, c'est selon) pour aider les gens du métier à :

- formaliser les démarches à dématérialiser ;
- se familiariser avec l'outil de traitement des démarches ;
- échanger à propos des éventuelles insuffisances de l'outil ou des démarches déjà dématérialisées.

Ces ateliers, organisés autour du dernier prototype disponible à date, sont un élément fondamental de l'accompagnement et nécessitent une préparation soignée, avec un travail de réflexion en amont demandé aux participants (travail réalisé par eux plutôt que par un consultant) concernant les démarches dont ils ont la charge.



Piloter l'activité pour que l'utilisation rime avec évolution

Afin d'évaluer et de comprendre l'utilisation qui est faite de la solution par les agents et les citoyens, un outil statistique peut être intégré à la solution de GRU. Mais là encore il importe que vous ayez la main pour construire des indicateurs sur mesure et ne pas vous contenter de statistiques standards qui seraient incapables de prendre en compte les spécificités de votre territoire (les quartiers par exemple).

L'outil statistique doit en particulier permettre d'identifier des points de blocage éventuels dans le traitement des demandes pour adapter les ressources ou revoir les circuits.

Une fois paramétré, l'outil doit vous permettre de choisir des critères de sélection, filtrage, mesure, regroupement sur les valeurs disponibles globalement (catégories de formulaires, canal d'entrée, statut...) et pour chaque démarche. Ces données pourront être exportées vers un tableur ou affichées sur une page web, permettant la construction de rapports statistiques sur mesure.

+ D'INFOS

STATISTIQUES ANONYMISÉES

Attention, les demandes doivent être anonymisées trois mois après le traitement, les statistiques de plus long terme ne peuvent être faites que sur des données anonymisées.

Décloisonner le système d'information

Dématérialiser une démarche en permettant au citoyen de faire sa demande en ligne, c'est bien. Si on amène les données jusqu'aux applications métiers utilisées par les agents pour traiter les demandes... c'est mieux ! En effet, les agents sont parfois obligés de ressaisir les informations (parfois même d'imprimer la demande faite en ligne avant de la ressaisir) dans leur application métier.

Cela existe et nous rappelle qu'une dématérialisation réussie est une dématérisalisation aboutie.

La GRU doit offrir des connecteurs avec les nombreuses applications utilisées au sein des collectivités, qu'il s'agisse d'applications métier ou d'applications transversales.

Il est bien sûr préférable que les connecteurs soient diffusés sous licence libre pour permettre leur réutilisation sans encombre d'une collectivité à une autre.

+ D'INFOS

CONNECTÉS À LA SIMPLICITÉ : BE API

Chez Entr'ouvert, nous mettons en place des interfaces avec de nouveaux logiciels métiers lorsque ceux-ci possèdent des API avec un format d'échange standard (XML, SOAP, JSON, REST) permettant l'interconnexion.
Nous utilisons pour cela une brique intergicielle qui implémente l'API de nos applications d'une part, et l'API de ces applications métiers d'autre part.
Les applications métiers ne disposant pas encore d'API web peuvent s'inspirer de la nôtre.

(...)

ORGANISER LES RÉPONSES AUX USAGERS

Multi-canal et cross-canal

Le multi-canal désigne la capacité à présenter une interface de traitement unique des demandes, quel que soit le moyen par lequel un usager a décidé de formuler sa demande : courrier, portail web, téléphone, mobile, courriel, guichet physique...

Le cross-canal, quant à lui, renvoie à la possibilité de répondre à une demande par un canal différent du canal d'entrée. Par exemple répondre par courriel à une demande formulée initialement au téléphone.

+ D'INFOS

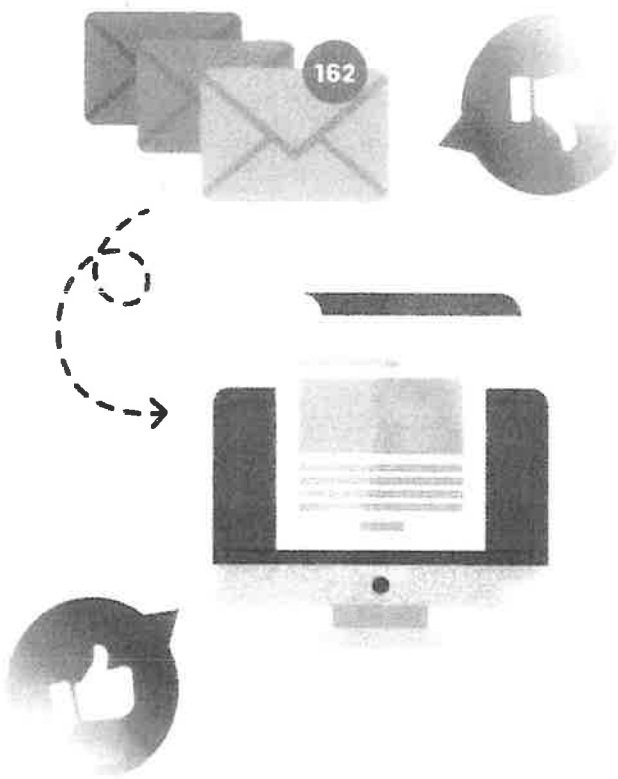
SUPPRIMER LES ADRESSES ÉLECTRONIQUES DE CONTACT GÉNÉRIQUES

Il est classique de permettre aux usagers de contacter leur administration par une ou plusieurs adresses emails génériques. Mais ces courriels délivrent une information **peu qualifiée, non structurée, cloisonnée**, qui va nécessiter un traitement manuel pour en assurer la distribution. Dans le cadre de la mise en place d'une GRU, **il convient de remplacer ces adresses par des formulaires simples.**

Regrouper les demandes, un impératif

La solution de GRU doit permettre d'offrir aux agents instructeurs un listing unique des demandes, indépendamment du canal choisi par l'usager pour faire sa demande. Cela peut se faire de deux façons :

- en saisissant en backoffice (saisie pour le compte d'un citoyen) toutes les demandes qui arrivent par un autre canal que le portail web, forme de multi-canal low-tech.
- en connectant la plate-forme de GRU au logiciel de gestion du courrier d'une part et à la plate-forme d'appel téléphonique d'autre part. C'est plus complexe à mettre en œuvre mais apporte des fonctionnalités supplémentaires aux agents d'accueil.



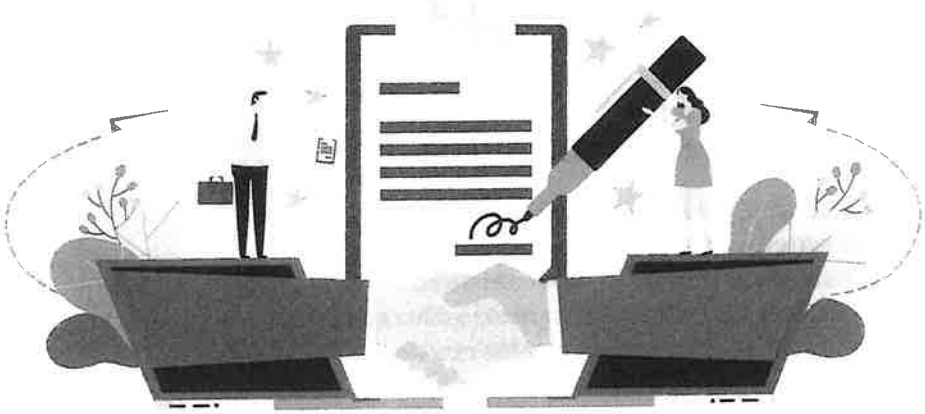
LIER LE SITE INSTITUTIONNEL À LA GRU

Charte graphique unifiée

Pour l'usager, le site web de la collectivité, son espace usager, ses démarches en ligne, son porte-document, son fournisseur d'identité, ... sont le même interlocuteur. L'environnement d'accueil doit donc être harmonisé pour que l'usager « se sente chez lui ».

Pour cela la charte graphique de la collectivité doit être intégrée à toutes les composantes de la GRU : l'usager peut ainsi passer de façon relativement transparente, du site institutionnel à ses démarches en ligne, de l'édition de son profil à son porte-document, etc.
La similitude graphique des sites permettra cette navigation transparente pour l'usager.

Il convient donc de faire en sorte que la différence entre le site institutionnel et le site des démarches soit peu détectable par le citoyen, en soignant la fluidité des parcours d'un site à l'autre.



Site institutionnel indépendant de la solution

Pourtant, il est tout aussi fondamental que les services en ligne, leur fabrique et leur interface de traitement, restent techniquement indépendants du gestionnaire de contenu du site institutionnel (CMS) : ce ne sont pas les mêmes agents qui vont utiliser ces outils, il faut préserver des accès différenciés. Pour l'usager, il est également intéressant de disposer d'un espace dédié aux démarches en ligne où il retrouve l'ensemble des télé-services.

+ D'INFOS

INTÉGRATION GRAPHIQUE ET INDÉPENDANCE TECHNIQUE

Il est nécessaire d'assurer une expérience sans couture à l'usager, tout en permettant d'avoir deux outils indépendants techniquement concernant leur gestion. Chercher à lier techniquement (via des API ou pire via des iframes) les deux sites, induit une complexité et une fragilité superflues, sans apporter de plus-value réelle.

(...)

PENSER MOBILE

Alors que plus de la moitié des consultations de sites web sont faites avec un appareil mobile, le gouvernement français se donne pour objectif de rendre la totalité de ses services publics accessibles via un téléphone mobile au 1er janvier 2022*. Même débarrassé de la dimension incantatoire inhérente aux effets d'annonce, cet objectif consacre une tendance réelle.

Un standard : le web

Le respect strict des standards du web peut permettre à une solution d'être « multi-devices » sans effort particulier. Pour les usages sur smartphone et tablette, il est donc inutile de recréer des applications lourdes réservées aux supports mobiles. Le web a permis à l'informatique de se libérer de certaines contraintes techniques liées aux différentes plateformes clientes (système d'exploitation), il serait contre-productif de revenir en arrière avec l'obligation de développer et maintenir des versions différentes pour des stores mobiles spécifiques.

Le web offre une solution réellement multi plate-formes sans devoir multiplier les bases de code et les supports mobiles à maintenir tout en offrant une garantie d'équité de traitement pour l'usager (accessibilité et application identique pour tout le monde) et une optimisation des coûts pour la collectivité (une seule base de code à maintenir).

La GRU doit au même titre que les autres usages de consommation et de service être au rendez-vous de la mobilité.

+ D'INFOS

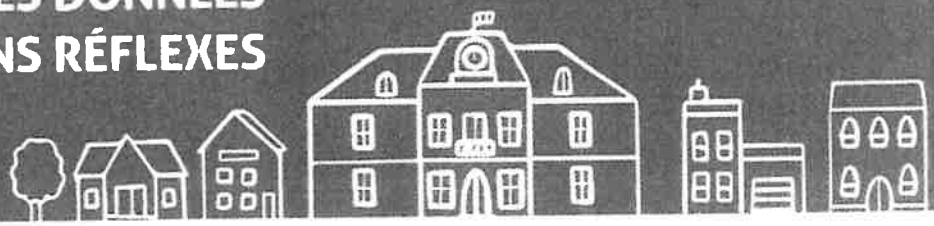
MOBILE FIRST

Il est désormais préférable de développer une interface GRU en mode « mobile first », c'est-à-dire en développant nativement pour les appareils mobiles et en se souciant du rendu sur les écrans plus larges seulement dans un deuxième temps.

*Comité Interministériel de la Transformation Publique du 01/02/2018

(...)

PROTECTION DES DONNÉES
ADOPTEZ LES 6 BONS RÉFLEXES



1 NE COLLECTEZ QUE LES DONNÉES VRAIMENT NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE VOTRE OBJECTIF

Les données sont collectées pour un but bien déterminé et légitime et ne sont pas traitées ultérieurement de façon incompatible avec cet objectif initial.
Le principe de finalité limite la manière dont vous pourrez utiliser ou réutiliser ces données dans le futur et évite la collecte de données « au cas où ».
Le principe de minimisation limite la collecte aux seules données strictement nécessaires à la réalisation de votre objectif.

2 SOYEZ TRANSPARENT

Les administrés doivent conserver la maîtrise des données qui les concernent. Cela suppose qu'ils soient clairement informés de l'utilisation qui sera faite de leurs données dès leur collecte. Les données ne peuvent en aucun cas être collectées à leur insu. Les personnes doivent également être informées de leurs droits et des modalités d'exercice de ces droits.

3 ORGANISEZ ET FACILITEZ L'EXERCICE DES DROITS DES ADMINISTRÉS

Vous devez organiser des modalités permettant aux administrés d'exercer leurs droits et répondre dans les meilleurs délais à ces demandes de consultation ou d'accès, de rectification ou de suppression des données, voire d'opposition, sauf si le traitement répond à une obligation légale (par exemple, un administré ne peut s'opposer à figurer dans un fichier d'état civil). Ces droits doivent pouvoir s'exercer par voie électronique à partir d'une adresse dédiée.

4 FIXEZ DES DURÉES DE CONSERVATION

Vous ne pouvez pas conserver les données indéfiniment.
Elles ne sont conservées en « base active », c'est-à-dire la gestion courante, que le temps strictement nécessaire à la réalisation de l'objectif poursuivi.
Elles doivent être par la suite détruites, anonymisées ou archivées dans le respect des obligations légales applicables en matière de conservation des archives publiques.

5 SÉCURISEZ LES DONNÉES ET IDENTIFIEZ LES RISQUES

Vous devez prendre toutes les mesures utiles pour garantir la sécurité des données : sécurité physique ou sécurité informatique, sécurisation des locaux, armoires et postes de travail, gestion stricte des habilitations et droits d'accès informatiques.
Cela consiste aussi à s'assurer que seuls les tiers autorisés par des textes ont accès aux données.
Ces mesures sont adaptées en fonction de la sensibilité des données ou des risques qui peuvent peser sur les personnes en cas d'incident de sécurité.

6 INSCRIVEZ LA MISE EN CONFORMITÉ DANS UNE DÉMARCHE CONTINUE

La conformité n'est pas gravée dans le marbre et figée.
Elle dépend du bon respect au quotidien par les agents, à tous les niveaux, des principes et mesures mis en œuvre. Vérifiez régulièrement que les traitements n'ont pas évolué, que les procédures et les mesures de sécurité mises en place sont bien respectées et adaptez-les si besoin.

CNIL.
COMMISSION NATIONALE
INFORMATIQUE & LIBERTÉS

www.cnil.fr

Rapport | Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics (extrait) - 2019

(...) Synthèse des principales recommandations[1]

Conserver toujours plusieurs modalités d'accès aux services publics

- Adopter une disposition législative au sein du code des relations entre les usagers et l'administration imposant de préserver plusieurs modalités d'accès aux services publics pour qu'aucune démarche administrative ne soit accessible uniquement par voie dématérialisée.

Prendre en compte les difficultés pour les usagers

- Créer une clause de protection des usagers en cas de problème technique leur permettant de ne pas être considérés comme responsables du non-aboutissement de la démarche.
- Instaurer le principe de l'envoi sous forme papier des notifications d'attribution, de suppression ou de révision de droits comportant des délais et des voies de recours, sauf si la personne consent expressément et au préalable aux échanges dématérialisés.
- Garantir un délai permettant de faire des rectifications dans le cadre d'une démarche administrative dématérialisée.
- Prévoir des exceptions juridiques aux obligations de paiement dématérialisé imposées par la réglementation, et que soit garanti, quelle que soit la procédure dématérialisée, l'existence d'une autre modalité de paiement que celles liées à la possession d'un compte bancaire.

Repérer et accompagner les personnes en difficulté avec le numérique

- Organiser un test d'évaluation des apprentissages fondamentaux de l'usage du numérique à l'occasion de la journée défense et citoyenneté.
- Evaluer systématiquement les besoins d'accompagnement liés aux projets de dématérialisation, prévoir les moyens dédiés et expliciter les mesures prises ou à prendre pour y faire face.
- Redéployer une partie des économies procurées par la dématérialisation des services publics vers la mise en place de dispositifs pérennes d'accompagnement des usagers.
- Instaurer un service public de proximité réunissant un représentant de chaque organisme social, des impôts, de pôle emploi, un travailleur social ainsi qu'un médiateur numérique pour réaliser un accompagnement généraliste et de qualité de la population, en particulier la plus fragile. L'échelon de mise en œuvre du nouveau dispositif pourrait être adapté en fonction des besoins des territoires.

[1] Les recommandations figurent dans leur intégralité à la fin de chaque partie.

Améliorer et simplifier les démarches dématérialisées pour les usagers

- Favoriser l'usage d'un identifiant unique pour accéder à l'ensemble des services publics dématérialisés.
- Améliorer l'information des usagers afin de faire mieux connaitre la gratuité des démarches administratives et mettre fin aux pratiques d'orientation des usagers vers un service privé payant.

Former les accompagnateurs

- Renforcer la formation initiale et continue des travailleurs sociaux et des agents d'accueil des services publics à l'usage numérique, à la détection des publics en difficulté et à leur accompagnement.
- Former les volontaires du service civique à l'accueil des publics fragiles et mobiliser ces volontaires non pour remplacer les agents d'accueil mais en complément de la mobilisation des agents de l'organisme qui dématérialise des procédures.

Prendre en compte les publics spécifiques

- Permettre à l'ensemble des personnes privées de leur liberté, en particulier dans les établissements pénitentiaires, de disposer d'un accès effectif aux sites internet des services publics, des organismes sociaux et aux sites de formation en ligne reconnus par le ministère de l'Education nationale.
- Généraliser rapidement le double accès aux comptes personnels à tous les sites des services publics, un pour le majeur protégé, un pour le mandataire judiciaire, adaptés à chaque mandat.
- Mettre en œuvre systématiquement des mesures appropriées afin de permettre aux personnes handicapées d'accéder effectivement à leurs droits en cas d'impossibilité avérée de mise en accessibilité d'un site internet existant et dans l'attente de la mise en place d'un site répondant aux normes d'accessibilité.

(...)

LE COURRIER DES MAIRES

Nom de la source
Le Courrier des maires et des élus locaux
Type de source
Presse • Magazines et revues
Périodicité
Mensuel ou bimensuel
Couverture géographique
Nationale
Provenance
Paris, Ile-de-France, France

Mardi 12 février 2019

Le Courrier des maires et des élus locaux • no. 331 • p. 18 • 716 mots

En finir avec les fritures sur la ligne agents-publics

Maud Parnaudeau

Pour simplifier les démarches administratives des citoyens et faciliter leurs échanges avec la collectivité, il est indispensable de s'appuyer à la fois sur leur vécu et sur l'expérience des agents.

L'usager moderne veut effectuer ses démarches administratives facilement et rapidement. Il attend davantage de réactivité de la part des administrations, des réponses précises et personnalisées à ses demandes. L'adaptation des collectivités à ces nouvelles attentes nécessite, d'abord et avant tout, de faire un diagnostic des relations avec les différents publics.

Pour ce faire, les citoyens eux-mêmes et le personnel territorial devront être consultés. Au sein de la communauté de communes Erdre et Gesvres, les agents ont été sondés à partir d'un questionnaire bâti en interne et remis à chaque service portant sur « le volume de l'activité d'accueil, la diversité des publics, les types de demandes, les canaux, les délais de réponse, l'organisation et les processus de relation au public... » indique Françoise Hottin, directrice générale adjointe des services.

L'accueil physique et téléphonique doit être repensé dans une logique de « guichet unique », thématique ou non.

Expérience client. A Rouen, une soixantaine d'agents volontaires ont analysé les flux et les processus de traitement. « Il nous a fallu deux ans pour tout remettre à plat », indique Jean-Loup Gervaise, maire adjoint chargé des systèmes d'information. Pour améliorer sur le long terme la relation aux citoyens, les collectivités doivent entrer dans une logique collaborative, placer l'usager au coeur des préoccupations et se recentrer sur le « vécu » qui servira notamment à « définir des parcours types de l'usager », plaide Clémence Patin, consultante spécialisée en gestion de la relation à l'usager. C'est au coeur de cette « expérience client » que se trouvent en partie les éléments d'amélioration.

Automatisation des processus. Côté outils, difficile de faire sans une plateforme de services dématérialisés. « Celle proposée par l'Etat (demarches-simplifiees. fr) est gratuite et fonctionne très bien », souligne Sophie Garnier, responsable du service gestion de la relation à la population du Sicoval.

Celle du Groupe La Poste, Localeo, bénéficie aussi d'une bonne audience auprès des collectivités.

Derrière le service rendu aux usagers, ce type de plateforme simplifie et améliore le fonctionnement de l'administration grâce à l'automatisation des processus et à la dématérialisation des documents. « Le temps gagné permet aux agents de

se concentrer sur des tâches plus complexes et de remplir d'autres missions », observe Nicolas Bonneau, maire de La Chapelle-Saint-Mesmin.

La qualité de la relation au public repose également sur l'accueil physique et téléphonique qui doit être repensé dans une logique de « guichet unique », thématique ou non, avec des agents pour accueillir les administrés, les aiguiller et traiter les primo-demandes. Mission que la communauté de communes Coeur Côte Fleurie a choisi de confier à un centre d'appel pour les questions relatives à la collecte et au tri des déchets. « Je ne vois pas la plus-value de faire répéter aux agents d'accueil toujours la même chose. Ce système permet d'évacuer tout ce qui est répétitif », estime Marc Bourhis, le DGS.

Démarche qualité. Au-delà des nouveaux outils et processus de traitement, il est indispensable de laisser aux agents des marges de manoeuvre afin qu'ils puissent ajuster la réponse de l'administration à la situation de l'usager quand cela est nécessaire. Quant à savoir s'il faut ou non s'inscrire dans une « démarche qualité » (Qualiville, Marianne, norme ISO 9001...), Clémence Patin y voit un moyen de « donner un cadre d'action, de légitimer les décisions, de motiver le personnel ». Mais « ce n'est pas obligatoire », selon elle.

Encadré(s) :

« Faire monter en compétences les agents d'accueil »

« Le Sicoval a élaboré une charte de l'accueil signé par les maires de nos 36 communes. Il y est notamment inscrit d'arrêter le "C'est pas moi, c'est l'autre", car une primo-réponse peut toujours être donnée ou un aiguillage vers la collectivité compétente proposé. Arrêter aussi le "veuillez rappeler", car c'est à la collectivité de le faire. Autre élément important, le Sicoval et les communes se sont engagés à faire monter en compétences les agents d'accueil pour atteindre les objectifs fixés dans la charte, en les faisant se connaître, en les formant et les informant, en facilitant leurs échanges et l'émergence collective de solutions. Un numéro d'appel unique a également été créé, ainsi qu'une carte de visite que les agents remettent aux usagers qui les interpellent afin qu'ils puissent se renseigner directement à l'accueil. »

Ouverture des données et digitalisation de l'écosystème public, un enjeu managérial

Publié le 16/04/2018 • Par **Alexandre Evin-Leclerc et Jean-Alain Thiébaud**, respectivement consultant, ADEL Conseil et consultant, KBU Conseil

L'open data et la digitalisation de l'écosystème public local modifient en profondeur les conditions de production des services publics et l'environnement de travail des agents. Elles mettent également en exergue trois enjeux structurants : l'exigence d'une transparence accrue, l'accompagnement R.H. des agents, enfin la relation avec le citoyen.

Le renforcement de la transparence et de la performance

L'ouverture des données accentue le mouvement de transparence du bloc local. Ce mouvement, récent mais irréversible, s'inscrit dans le continuum initié par la notation de collectivités émettrices d'obligations, les articles 107 et suivants de la loi NOTRe, ou encore la phase expérimentale de certification des comptes.

De plus en plus, les collectivités seront tenues d'informer leur environnement sur leur capacité à honorer durablement leurs engagements, la solidité de leur trajectoire financière et la maîtrise de leurs risques, et ce, quels que soient les aléas conjoncturels. Transparence va de pair avec responsabilisation (*accountability*).

Mais pas de confiance et de transparence sans donnée propre ! Les difficultés rencontrées par les collectivités lors du passage au SEPA, les travaux actuels sur la BAN et la DADS (Déclaration Annuelle de Données Sociales) montrent la nécessité d'organiser et de structurer en amont les données extraites de dizaines d'applications stockées dans des bases de données hétérogènes. Ce travail préalable de structuration permet, outre de substantielles économies, de sécuriser le dispositif de production, d'utilisation et de stockage de la data.

L'open data conduit également les collectivités à poursuivre l'urbanisation de leur système d'information (par exemple, l'introduction de clauses dans les cahiers des charges d'acquisition de progiciels : ergonomie, Interface Homme Machine,...) et à nouer des relations plus équilibrées avec les éditeurs (renforcement des mécanismes de contrôle de cohérence de données, affichage de messages compréhensibles,...).

Appréhendée non pas exclusivement sous un angle juridique ou technique, l'open data est un inducteur de performance au sein du bloc local.

Accompagner les agents dans leur parcours professionnel

Le rapport Mettling a démontré en quoi la transformation numérique révolutionne les conditions et l'organisation du travail. L'accélération de cette transformation au sein de l'administration publique locale est réelle. L'*analytics* est progressivement appropriée par les services ; certains s'interrogent sur l'apport des bots, de la blockchain, du développement d'algorithmes pour la prise de décisions.

La capacité à accompagner les équipes est centrale. Il ne faut pas se voiler la face : la numérisation se traduit déjà par la dispari-

tion de tâches et d'emplois au sein des entreprises. Pourquoi l'administration locale échapperait-elle à ce mouvement ? Il faut donc s'y préparer maintenant.

Les enjeux de maturité digitale des équipes, de montée en compétences, de mobilité professionnelle, d'automatisation et d'externalisation de tâches remettent la gestion des emplois et des compétences au cœur de la réflexion stratégique de la collectivité. L'introduction de nouvelles expertises (data scientist), la définition du profil de poste du délégué à la protection des données, l'articulation DSI/DPD/Métiers ou encore la place des plateformes de services désintermédiés constituent des questions centrales d'une GPEEC à l'ère du digital et du big data.

Ré-enchanter la relation avec le citoyen

Toutes les enquêtes d'opinion le montrent : les Français plébiscitent les services publics de proximité. Même si dans deux générations, la population sera entièrement « *digital native* », le besoin d'un contact de proximité incarnée, et pas simplement humanoïde, perdurera probablement.

En replaçant le citoyen au cœur de l'administration, en mobilisant le savoir-faire des agents, les démarches agiles, d'amélioration du parcours client ou la suppression des irritants constituent des solutions pertinentes. Il faudra cependant apprendre à naviguer sur cette ligne de crête entre automatisation des tâches et création de lien social, du vivre ensemble. C'est sans aucun doute au niveau local que des solutions concrètes, durables et acceptables se dessineront.

Les collectivités locales sont devant un enjeu managérial d'ampleur. Elles doivent à la fois s'approprier les enjeux technologiques, juridiques, financiers et d'urbanisation des systèmes d'information et conduire le changement, et ce, dans un environnement budgétaire sous pression … et disruptif.

la gazette.fr

DOCUMENT 9

Baromètre annuel du numérique

Numérique : les relations avec l'e-administration jugées encore trop complexes

Par Laura Fernandez Rodriguez - 27/11/2019

L'Arcep, le Conseil général de l'économie (CGE) et l'Agence du numérique ont publié mercredi 27 novembre les résultats du baromètre du numérique du Credoc. Une étude riche d'enseignements pour les collectivités, tant pour les questions relatives à l'accessibilité des services publics (via un smartphone, plutôt qu'un ordinateur !), que concernant la dématérialisation…

Parmi les chiffres clés de l'édition 2019 du baromètre annuel du Crédoc(1), on peut commencer par citer la prégnance du smartphone dans le quotidien des Français : 77% des Français en possèdent un (+2 points en un an).

La démat' sur smartphone

Pourtant, l'étude montre que « 30% des utilisateurs éprouvent des difficultés à passer des appels ou envoyer des SMS. C'est pourquoi, parmi les obligations du New Deal Mobile, figure la mise à disposition des services de communication en voix sur Wi-Fi, permettant d'améliorer la couverture téléphonique mobile au sein des bâtiments », indique l'Arcep.

Enfin, le smartphone est bien davantage utilisé pour se connecter à Internet que l'ordinateur : 51% via un smartphone contre 31% avec un ordinateur, soit 20 points d'écart. « Cela pose une exigence particulière sur la dématérialisation et l'accès natif en smartphone », a d'ailleurs souligné le secrétaire d'Etat en charge du numérique Cédric O, qui a présenté les résultats à Bercy.

« Accéder à des services en ligne via un ordinateur est une pratique de salarié métropolitain. Nombre de Français n'accèdent pas au service public par un ordinateur mais par un smartphone, dès lors que vous n'êtes pas accessibles nativement en smartphone vous perdez une partie des utilisateurs », a-t-il mis en garde.

Complexification des rapports avec l'administration

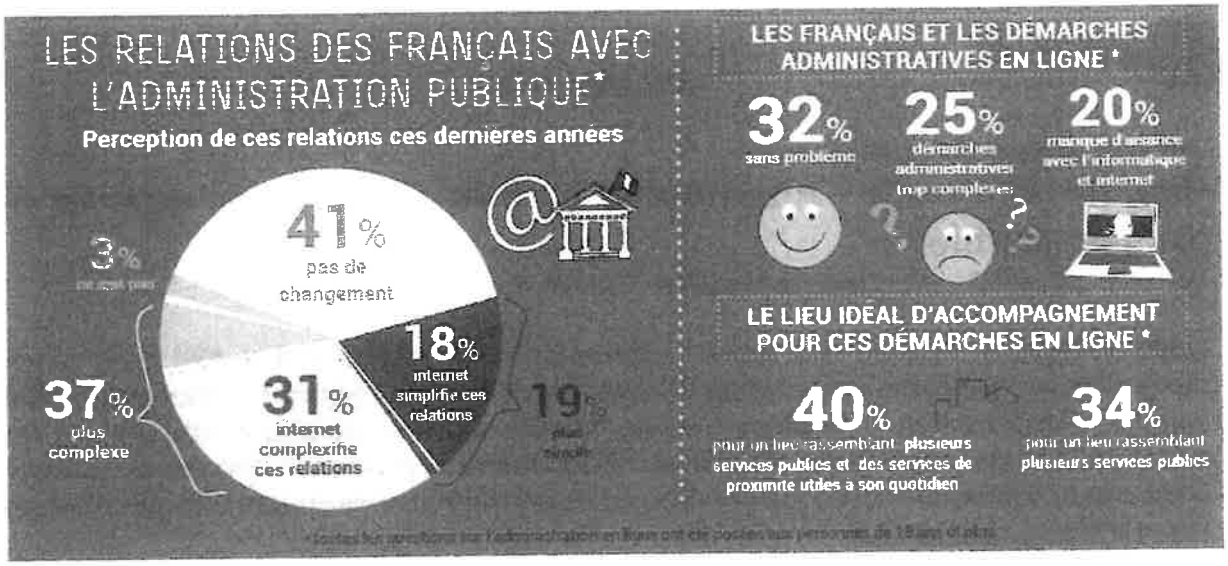
Cédric O a également cité la mise en place de l'observatoire des 250 démarches administratives les plus utilisées par les Français et qui comporte par exemple le critère « Compatible mobile ». « L'interface numérique est devenue pour beaucoup de Français leur vision de l'administration. Et donc, l'image de l'administration est conditionnée à cette vision », a-t-il déclaré.

Et il y a encore des marges de progression. Car l'étude met en évidence un jugement sévère porté sur l'administration : pour 41% des personnes interrogées, les relations avec l'administration publique n'ont pas changé, pour 37% elles se sont complexifiées, quand pour seulement 19% elles se sont simplifiées (3% ne savent pas). « Et la proportion des personnes qui déclarent que le numérique joue un rôle est plus importante dans la complexification (31%) que dans la simplification (18%) », pointe l'étude.

FOCUS

Le numérique et l'environnement

En 2008, si la majorité de la population (53%) considérait le numérique comme une chance pour l'environnement (et 35% comme une menace), « aujourd'hui, cette proportion s'est inversée », pointe le rapport.
Le numérique est désormais perçu comme une chance à 38%, et comme une menace à 44%. Seulement un Français sur deux (52%) s'estime suffisamment informé des impacts environnementaux du numérique, et « 80% de la population a envie de réduire l'empreinte environnementale de ses équipements (et 69% de réduire l'impact de ses usages) », détaille le rapport.



Des démarches et des outils jugés trop difficiles

Parmi les freins à l'utilisation de l'e-administration, « la complexité des démarches administratives est la première cause évoquée, par 25% des Français (particulièrement évoquée par les plus âgés, les non diplômés et les habitants de petites communes), suivi d'un manque général d'aisance avec l'informatique et internet pour 20% d'entre eux (particulièrement évoqué par les plus âgés, les non diplômés, les retraités) », indique le rapport.

On retrouve également, parmi les difficultés mises en avant, le manque d'interlocuteur disponible pour porter assistance dans la réalisation des démarches en ligne (18%), et une mauvaise conception des sites des institutions publiques (18%).

« 13% des Français pointent le manque d'information sur les démarches qu'il est possible de réaliser en ligne, tandis que 9% font état de difficultés à gérer leurs comptes, identifiants et mots de passe. »

Ces résultats mettent l'accent sur le besoin de simplification des démarches administratives (...) ainsi que sur le besoin d'une meilleure formation », a fait valoir Cédric O.

Réintroduire des points physiques

Face à ces difficultés, 40% des personnes interrogées sont en faveur d'un lieu réunissant plusieurs services publics et des services de proximité utiles au quotidien. 34% sont pour un lieu rassemblant seulement plusieurs services publics, et 19% pour une antenne locale pour chaque service.

Cédric O a plaidé pour la « complémentarité des Maisons France Services, où quelqu'un peut faire à votre place, et une dynamique où on doit rendre autonomes une part des Français, qui peuvent l'être, soit 6 à 7 millions de personnes. Cela nécessite à la fois de créer des lieux, et il en existe déjà beaucoup, des tiers lieux, des médiathèques numériques, des Epn, des initiatives prises par les collectivités territoriales ou les associations... On doit densifier le réseau de lieux de formation et massifier la capacité à financer ces formations. », a-t-il déclaré, citant un « nouveau monde qui se transforme extrêmement vite et qui peut être d'une très grande violence sociale ».

RÉFÉRENCES :

Baromètre du numérique 2019.

la gazette.fr

DOCUMENT 10

Interview Mounir Mahjoubi (extraits)

Mounir Mahjoubi : « Le numérique doit libérer les agents de tâches inutiles »

Publié le 13/11/2017 • Par Delphine Gerbeau Romain Mazon

L'administration innove-t-elle assez ? Comment peut-on parvenir à 100 % de procédures dématérialisées à court terme ? A quelles conditions resteront-elles accessibles au plus grand nombre ? Quels seront les impacts de cette transformation sur les services publics, et la fonction publique, de l'État comme territoriale ? A quelques jours du lancement de la semaine de l'innovation publique, interview de Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État au numérique

Le cadre réglementaire de l'action publique est-il assez souple pour permettre l'innovation ?

J'étais à Rennes il y a peu, lors d'une conférence sur la commande publique organisée par la région Bretagne, qui est la plus innovante sur le sujet. Ce qu'ils prévoient, c'est précisément cela : comment on met en place un partenariat d'innovation, alors que tout le monde est tétanisé par le procédé. Le constat, c'est que bien souvent, nous avons créé l'outil juridique, mais nous n'avons pas créé la culture de sécurisation qui va avec. Aujourd'hui, lorsqu'un fonctionnaire territorial veut se lancer dans un process innovant d'achat public, il reste bloqué, car il se dit qu'il y a peu d'historique, pas de précédent. Nous n'avons pas non plus suffisamment valorisé, à ce jour, le fait, pour les territoriaux de monter ce type d'expérimentation.

Il s'agirait simplement d'une culture à diffuser ?

Pas uniquement, mais je soutiens que nous avons déjà des outils juridiques bien faits. Nous menons cette réflexion sur les achats numériques de l'État, pour ne plus lancer d'appels d'offres sur des systèmes d'information à plusieurs centaines de millions, sans avoir réfléchi à l'architecture technique : comment les concevoir pour inclure des lots d'innovation pour ces architectures systèmes. Effectivement, une start up ne sait pas faire une architecture à la taille de l'État, mais ceux qui font l'architecture de l'État ne sont pas forcément les meilleurs pour formuler les services à mettre en œuvre.

Pour les collectivités, c'est pareil : une start up dispose rarement d'une solution prête à installer dans le système d'information d'un département ou d'une commune. Par contre, elle peut proposer un service qui, si la collectivité a conçu son SI de manière ouverte, va pouvoir être déployé très rapidement, à un prix raisonnable. Il faut instiller une tolérance au risque, à l'approximation, qui va permettre d'expérimenter et d'être plus audacieux.

(...)

Le programme Action publique 2022 prévoit une nouvelle étape de simplification des services. Quels chantiers comptez-vous ouvrir ?

Le premier service attendu par tous les français, c'est la justice. On ne s'en rend pas forcément compte car on ne passe pas tous devant la justice tous les ans, mais c'est une procédure historiquement, et profondément papier. La saisine, la réponse, les échanges entre les parties..., c'est un nombre incalculable d'échanges de pièces papiers, perçus par les citoyens comme autant de contraintes, alors même que dans certains cas, les parties sont d'accord, comme dans le cas du divorce par consentement mutuel.

Appelez-vous les collectivités à rejoindre vos démarches d'état plateformes, et de dématérialisation ?

Nous les appelons surtout à la co création, comme cela se produit dans le cadre du programme DCANT. Nous avons la volonté, dans ce que j'appelle la plateforme numérique de l'Etat, de développer des briques qui permettront aux collectivités de bénéficier de nouveaux services et de créer les leurs à moindre coûts. Ainsi, le Premier ministre a annoncé récemment la création d'une identité numérique unique. Lorsqu'elle sera en place, elle sera connectable à cette fameuse plateforme numérique de l'Etat qui offre un échange standard de données et d'identification. Les collectivités qui l'utiliseront pourront déployer des services à peu de frais. Nous allons créer des boîtes à outils pour les collectivités. A elles ensuite de développer les services qu'elles voudront.

En quoi l'identification unique se distingue de France Connect ?

France Connect, c'est une fédération d'identités existantes. On s'y connecte en fait avec son identifiant DGFIP ou Sesam Vitale. C'est un identifiant de niveau faible, avec login et mot de passe. L'objectif demain c'est de faire, en plus, un niveau fort de reconnaissance, qui sera plus contraignant sans doute, mais plus sûr. C'est un chantier que nous portons, avec le ministère de l'Intérieur. Nous voulons aussi mettre en place la brique de protection des connexions, qui constitue le troisième pilier de la plateforme numérique de l'État.

Avec la dématérialisation de plus en plus de services et procédures, comment garantir l'accès aux services à tous, partout sur le territoire ?

Il y a deux sujets : comment nous offrons un accès partout sur le territoire, et comment nous nous assurons que tous puissent accéder aux services dématérialisés. Sur ce deuxième point, on parle des 13 millions de français identifiés comment ayant des difficultés à accomplir une procédure numérique. Nous nous sommes engagés, d'ici la prochaine conférence nationale des territoires, en décembre, à proposer une stratégie nationale de l'inclusion numérique. En relation avec les collectivités, les services déconcentrés de l'Etat, et les grands opérateurs sociaux (la CAF, Pole emploi…), nous allons définir comment nous identifions collectivement les personnes qui ont besoin d'accompagnement, vers qui elles sont orientées, et comment sont financés ceux qui assureront l'assistance numérique. Ce qui fonctionne bien, c'est quand, sur un territoire donné, tous les acteurs se sont mis d'accord pour aiguiller les personnes à aider vers les bons interlocuteurs qui les prendront en charge, via des chèques numériques par exemple, ou d'autres modes de médiation numérique. L'objectif de la stratégie nationale d'inclusion numérique serait de créer dans tous les départements, via le préfet, cet espace de dialogue.

La mutation numérique menace des emplois, tous secteurs confondus, donc y compris dans les administrations. Comment abordez-vous cette question ?

Il est certain que le numérique va très profondément changer le travail des agents dans les prochaines années, au niveau national comme territorial. La question pour nous est : comment nous accompagnons la transformation des compétences sur ces 10 ans ?

Qui sont les agents, ou les missions les plus concernées ?

C'est un périmètre identifié depuis une quinzaine d'années : il s'agit du traitement administratif et documentaire, qui a déjà largement diminué puisque ce processus de numérisation a commencé il y a 15 ou 20 ans. Deuxième secteur : la fonction de guichet sur des renseignements simples. Ce qui ne changera jamais, c'est l'accueil humain, pour les publics les plus faibles et les publics difficiles. Ce qui va donc disparaître d'ici 10 ans, c'est le guichet d'accueil et de récupération de pièces. C'est pratiquement réalisé aujourd'hui dans les préfectures, où ne se déroulent plus que les procédures complexes, les « guichets longs ». C'est un peu moins vrai dans les collectivités locales, sauf dans les grandes métropoles. A l'exception, il faut le relever, de la délivrance des pièces d'identité ou de ces activités pour lesquelles nous avons besoin d'un garant de la sécurité et de la confiance, qui est le fonctionnaire.

Une autre situation se pose, moins certaine : que deviennent tous les fonctionnaires, de catégorie A ou B, qui assurent des fonctions d'analyse, et qui seront équipés d'outils d'assistance à la prise de décision. A ce jour, nous n'avons pas fait le choix de développer la prise de décision par algorithme. Par contre, les algorithmes peuvent participer à la prise de décision, ce qui modifiera la nature du métier des fonctionnaires qui effectuent du contrôle, de manière quasi artisanale. Ce qui permettra un meilleur recouvrement par exemple, et offrira donc une plus grande justice sociale, en limitant les fraudes, de toute nature.

Est-ce que cela induit nécessairement une baisse du nombre de fonctionnaire ?

Ce n'est en tout cas pas l'objectif. L'objectif est de s'assurer que les fonctionnaires créent le plus de valeur pour les citoyens et les entreprises. A l'hôpital, il ne faut surtout pas supprimer des postes mais, grâce au numérique, libérer les agents de toutes ces tâches inutiles dans la valeur créée pour les malades.

Avez-vous évalué le nombre d'emplois concernés ?

C'est l'un des sujets du forum de l'action publique qui va démarrer. Ce forum est porté par les syndicats, par les fonctionnaires, et à vocation à parler de l'avenir. C'est à l'issue de ce processus que l'on pourra parler des stratégies d'investissement dans la formation, dans la définition des nouveaux métiers, etc. Les syndicats de fonctionnaires ont conscience de cette transformation à venir, et sont là pour faire en sorte que

les fonctionnaires ne soient pas pénalisés par un manque d'investissement de l'Etat dans l'accompagnement à la transformation de ces métiers.

Emmanuel Macron a cependant projeté 120 000 postes en moins…

Oui, mais ce n'est pas uniquement lié à la numérisation de l'administration. Il y a aussi la simplification, l'allègement des procédures de contrôle, qui a pour effet de faire baisser les besoins humains pour les traiter. Il y a aussi la re priorisation de l'action publique. C'est d'ailleurs pour cela que cette année, vous n'avez pas entendu de décisions définitives sur le sujet. Il ne sert à rien de ne pas renouveler des postes de façon automatique : cela a déjà été fait avant et ça n'a jamais marché. Il ne faut le faire que dans le cadre d'une stratégie. D'où le forum, et le processus Action publique 2022. Le but n'est pas de supprimer 120 000 postes à périmètre constant. Si 120 000 postes sont supprimés, c'est parce qu'on aura fait des choix.

Comptez-vous poursuivre le soutien à l'opendata et l'opendata local ?

Nous sommes très volontaristes, mais en même temps très responsables : on ne peut demander tout, en même temps. On ne peut pas demander à une collectivité, surtout les petites, de courir vers l'opendata si on ne l'a pas accompagné dans cette transformation numérique. Avec les régions, les départements, et les intercos, il y a un vrai enjeu de promouvoir l'opendata, d'accélérer pour avoir des datas plus fraîches, plus dynamiques, dans des formats standardisés. Nous sommes donc dans la continuité, mais en proposant des outils, en accompagnant, et en étant exigeant quand il le faut sur les données essentielles.

(…)

Certains de ces services, par leur efficacité, peuvent remettre en cause l'existence même des services publics « traditionnels ». Faut-il laisser faire cette ubérisation, ou existe-t-il un intérêt général « supérieur » ?

Je ne veux pas de dogme. En revanche, il ne faut pas qu'un service privé se déploie sur le terrain d'un service public et que je ne puisse pas m'en libérer pour de mauvaises raisons. Si j'utilise un service privé pour assurer mon transport, ou mon éducation, je dois le faire parce que je l'ai choisi, pas parce qu'il possède sur moi des données qui le rende plus pertinent alors que c'est moi qui devrait décider quelles données personnelles je mets à disposition pour calibrer le service que j'utilise. Je dois aussi pouvoir facilement le quitter pour aller vers un autre, ce qui pose la question des standards. Si on parle d'Uber, je dois pouvoir me dire que si je continue de l'utiliser, c'est parce que c'est le service que je préfère, et pas parce qu'il est compliqué de passer sur un autre service.

Aujourd'hui, ce n'est pas aussi fluide, parce que l'opérateur maîtrise la porte d'entrée sur internet, ou le smartphone. Cette situation n'est pas souhaitable dans un monde où de grands opérateurs vont exploiter un service de type service public. Mais bien malin celui qui pourra décrire ce à quoi ressemblera le transport autonome dans 10 ans : sera-t-il opéré par l'État, par les collectivités, par Blablacar, par Peugeot, par Autolib' ? Sera-t-il opéré en DSP ? Sera-t-il éclaté en une dizaine de marques différentes qui seront en compétition ? Personne ne sait à l'heure actuelle, et celui qui prétend le contraire se trompe forcément. Mais nous ne devons pas subir l'avancée technologique. C'est pourquoi nous avons demandé à Cédric Villani d'identifier les sujets sur lesquels nous devons avoir une réflexion au niveau national, pour se préparer au futur.

(…)

acteurspublics

Nom de la source
Acteurs Publics
Type de source
Presse • Presse Web
Périodicité
Quotidien
Couverture géographique
Nationale
Provenance
France

DOCUMENT 11

Mercredi 15 janvier 2020 • 5:24:00 +0100

Acteurs Publics • Emile Marzolf

L'État à l'écoute des usagers pour améliorer ses services publics numériques

Le secrétaire d'État en charge du Numérique, Cédric O, a installé, le 13 janvier, l'instance de pilotage d'un nouveau dispositif de participation citoyenne. Trois "Ateliers d'écoute" des usagers doivent aiguiller l'État dans l'amélioration de ses services publics en ligne ainsi que dans l'accompagnement des personnes en difficultés.

Simplification et inclusion sont-ils vraiment synonymes de dématérialisation ? Nombre d'études et d'acteurs associatifs en doutent, mais la dématérialisation complète des services publics promise par Emmanuel Macron en début de quinquennat suit toujours son cours. Pour faire en sorte que cette numérisation ne s'accompagne pas d'une marginalisation de certains publics, et d'une complexification pour l'ensemble des usagers, le secrétaire d'État au Numérique, Cédric O, a annoncé le lancement, lundi 13 janvier, d'un nouveau dispositif de consultation des usagers.

Des "ateliers d'écoute" seront en effet organisés trois fois par an autour de différents "événements de vie", comme la perte et la recherche d'un emploi, la prise en compte du handicap ou la poursuite d'études supérieures. *"Mon objectif est qu'aucun Français ne soit laissé en dehors de cette transition. Pour concevoir un service public en ligne de qualité, il faut d'abord se mettre à la place des usagers, dans différentes situations concrètes, dans ses parcours de vie, face à des événements. L'objectif de ces ateliers est d'avoir des retours de terrain très concrets, pragmatiques, au-delà des beaux schémas théoriques"*, déclare Cédric O dans un communiqué.

Ce dispositif avait été annoncé dans le cadre du dernier comité interministériel de la transformation publique (CITP) de novembre, 2019. *"Afin de mieux identifier les difficultés concrètes posées par la dématérialisation des démarches, un panel représentatif des usagers associant chercheurs et représentants d'usagers se réunira régulièrement à compter de décembre 2019 afin de passer en revue les démarches administratives par grandes thématiques. Il permettra une prise en compte en continu des retours d'expérience des citoyens"*, indiquait alors le gouvernement dans un communiqué.

"L'idée est de remettre le citoyen au coeur des services publics aussi bien pour améliorer l'existant que pour mieux concevoir les prochains", explique à *Acteurs publics* le cabinet de Cédric O. Le dispositif est coanimé par la mission "Société numérique", qui a intégré l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT), et par la direction interministérielle du numérique (Dinum) et notamment son pôle "Design des services numériques". Il reviendra toutefois au chercheur Pierre Mazet, qui

a longtemps travaillé pour l'Observatoire de non-recours aux droits et services, de coordonner les travaux. C'est lui qui sera notamment *"en charge de rédiger une synthèse sur les retours des usagers qui servira à produire des propositions concrètes en phase avec les problématiques posées. Afin d'acter ces propositions, les plus pertinentes seront ajoutées dans les actions du comité interministériel de la transformation publique"*, précise le sécrétariat d'État.

Parce qu'ils portent sur des événements de vie dans leur globalité et non sur des services numériques spécifiques, les retours d'expérience des usagers offriront à la fois des pistes au pôle "Design" pour améliorer les services publics en ligne, par exemple en matière de partage d'informations entre administrations pour éviter la double saisie par les usagers, mais aussi pour ajuster la stratégie pour un numérique inclusif portée par l'ANCT.

Car les ateliers serviront aussi, explique un conseiller du secrétaire d'État, à *"questionner les initiatives et stratégies portées en matière d'inclusion, au niveau des parcours d'accompagnement des personnes et de formation des aidants et travailleurs sociaux"*. Selon lui, l'État aura beau simplifier encore et toujours ses services, il y aura toujours des personnes en difficultés qu'il faudra accompagner.

Instance de pilotage représentative

Pour ce faire, les services de l'État s'appuieront très largement sur les acteurs de terrain. Les clés ont été non seulement confiées au chercheur Pierre Mazet, mais une instance de pilotage a également été mise en place, associant différents représentants d'associations qui ont justement l'habitude de travailler auprès des personnes en difficultés. On y retrouve notamment l'Union des centres communaux d'action sociale (Unccas), le Conseil national consultatif des personnes handicapées, le défenseur des droits, la présidente de l'association des secrétaires de mairie de communes rurales, la fédération des acteurs de la solidarité, l'ONG ATD Quart Monde, mais aussi des experts du design.

"C'est grâce à ces associations de terrain et leur capacité à mobiliser leurs réseaux locaux que l'État va pouvoir écouter, entendre et échanger avec les usagers concernés, dans une relation de confiance", indique le cabinet de Cédric O. En s'appuyant sur ces associations, l'État veut pouvoir entendre les vraies difficultés tout en instaurant un dialogue direct entre les administrations et les usagers. *"Ce type d'ateliers est très utile car ils nous donnent à voir parfois des petites choses très concrètes qui peuvent être résolues assez rapidement et qui ne nous avaient jamais été remontées"*, ajoute-t-on au cabinet.

Avec ce type d'initiative, le gouvernement entend donc faire savoir qu'il redonne de la voix aux usagers, souvent délaissés par les concepteurs de services numériques. En juin, il avait lancé un nouvel "observatoire de la qualité des démarches en ligne" visant à noter les 250 démarches administratives les plus utilisées sur Internet par les Français. Chaque démarche y est passée au crible par la Dinum et par ses usagers, afin d'évaluer le niveau d'accessibilité, leur compatibilité smartphone, leur degré d'automatisation, etc., et ainsi espérer faire pression sur les ministères porteurs pour qu'ils corrigent le tir.

Publics

https://www.acteurspublics.fr/articles/letat-a-lecoute-des-usagers-pour-ameliorer-ses-services-publics-numeriques

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

DOCUMENT 12

Legifrance - mis à jour 23 février 2022

Code des relations entre le public et l'administration (extraits)

(...)

L. 112-3 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Toute demande adressée à l'administration fait l'objet d'un accusé de réception.

Les dispositions de l'alinéa précédent ne sont pas applicables :

1° Aux demandes abusives, notamment par leur nombre ou leur caractère répétitif ou systématique ;

2° Aux demandes, définies par décret en Conseil d'État, pour lesquelles l'administration dispose d'un bref délai pour répondre ou qui n'appellent pas d'autre réponse que le service d'une prestation ou la délivrance d'un document prévus par les lois ou règlements.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par décret en Conseil d'État.

(...)

L. 112-8 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Toute personne, dès lors qu'elle s'est identifiée préalablement auprès d'une administration, peut, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'Etat, adresser à celle-ci, par voie électronique, une demande, une déclaration, un document ou une information, ou lui répondre par la même voie. Cette administration est régulièrement saisie et traite la demande, la déclaration, le document ou l'information sans lui demander la confirmation ou la répétition de son envoi sous une autre forme.

L. 112-9 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

L'administration met en place un ou plusieurs téléservices, dans le respect des dispositions de *loi n° 78-17 du 6 janvier 1978* relative à l'informatique et aux libertés et des règles de sécurité et d'interopérabilité prévues aux chapitres IV et V de l'ordonnance n° *2005-1516* du 8 décembre 2005 relative aux échanges électroniques entre les usagers et les autorités administratives et entre les autorités administratives.

Lorsqu'elle met en place un ou plusieurs téléservices, l'administration rend accessibles leurs modalités d'utilisation, notamment les modes de communication possibles. Ces modalités s'imposent au public.

Lorsqu'elle a mis en place un téléservice réservé à l'accomplissement de certaines démarches administratives, une administration n'est régulièrement saisie par voie électronique que par l'usage de ce téléservice.

Un décret en Conseil d'Etat détermine les conditions d'application du présent article.

(...)

L. 112-11 LOI n°2016-1321 du 7 octobre 2016 - art. 89

Tout envoi à une administration par voie électronique ainsi que tout paiement opéré dans le cadre d'un téléservice au sens de l' *article 1er de l'ordonnance n°* 2005-1516 du 8 décembre 2005 relative aux échanges électroniques entre les usagers et les autorités administratives et entre les autorités administratives fait l'objet d'un accusé de réception électronique et, lorsque celui-ci n'est pas instantané, d'un accusé d'enregistrement électronique. Ils sont émis selon un procédé conforme aux règles fixées par le référentiel général de sécurité mentionné au I de l'article 9 de l'ordonnance précitée.

L'administration est également tenue de respecter l'obligation prévue au premier alinéa du présent article pour les envois par voie électronique effectués par tout usager résidant en France ou à l'étranger ou par toute autorité administrative étrangère lorsque celle-ci agit pour le compte d'un Français établi à l'étranger.

Les conditions et délais d'émission de l'accusé de réception et de l'accusé d'enregistrement ainsi que les indications devant y figurer sont déterminés par décret en Conseil d'État.

L'administration n'est pas tenue de respecter l'obligation prévue à l'alinéa premier pour les envois abusifs, notamment par leur nombre ou leur caractère répétitif ou systématique, ou les envois susceptibles de porter atteinte à la sécurité de son système d'information.

Après en avoir, si possible, informé la source des envois en cause, un système d'information peut être configuré pour bloquer la réception des envois provenant de sources identifiées comme ayant émis un nombre significatif d'envois abusifs ou émis des envois susceptibles de porter atteinte à la sécurité du système d'information.

Les dispositions des articles ***L. 112-3*** et ***L. 112-6*** ne s'appliquent pas aux demandes relevant du présent article.

(...)

L. 114-2 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Lorsqu'une demande est adressée à une administration incompétente, cette dernière la transmet à l'administration compétente et en avise l'intéressé.

L. 114-3 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Le délai au terme duquel est susceptible d'intervenir une décision implicite de rejet court à compter de la date de réception de la demande par l'administration initialement saisie.

Le délai au terme duquel est susceptible d'intervenir une décision implicite d'acceptation ne court qu'à compter de la date de réception de la demande par l'administration compétente. Si cette administration informe l'auteur de la demande qu'il n'a pas fourni l'ensemble des informations ou pièces exigées par les textes législatifs et réglementaires en vigueur, le délai ne court qu'à compter de la réception de ces informations ou pièces.

(...)

L. 131-1 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Lorsque l'administration décide, en dehors des cas régis par des dispositions législatives ou réglementaires, d'associer le public à la conception d'une réforme ou à l'élaboration d'un projet ou d'un acte, elle rend publiques les modalités de cette procédure, met à disposition des personnes concernées les informations utiles, leur assure un délai raisonnable pour y participer et veille à ce que les résultats ou les suites envisagées soient, au moment approprié, rendus publics.

(...)

L. 231-1 ORDONNANCE n°2015-1341 du 23 octobre 2015 - art.

Le silence gardé pendant deux mois par l'administration sur une demande vaut décision d'acceptation.

D. 231-2 DÉCRET n°2015-1342 du 23 octobre 2015 - art.

La liste des procédures pour lesquelles le silence gardé sur une demande vaut décision d'acceptation est publiée sur un site internet relevant du Premier ministre. Elle mentionne l'autorité à laquelle doit être adressée la demande ainsi que le délai au terme duquel l'acceptation est acquise.

D. 231-3 Décret n°2020-1119 du 8 septembre 2020 - art. 2

La liste mentionnée à l'article ***D. 231-2*** est publiée sur le site internet dénommé "service-public.fr".

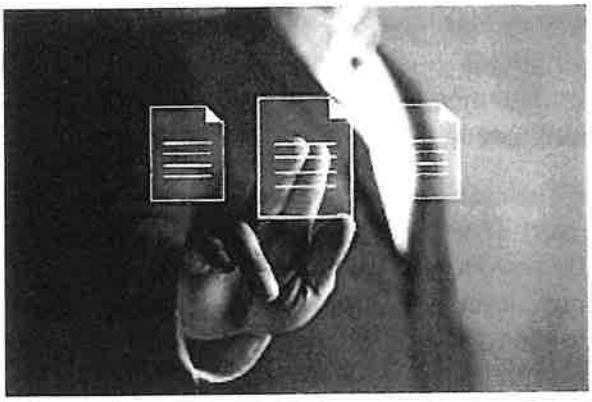
la gazette des communes des départements des régions

DOCUMENT 13

DÉMATÉRIALISATION

Échange de données : ce que change la loi 3DS (extraits)

Publié le 25/02/2022 • Par Alexandre Léchenet et Laura Fernandez Rodriguez • dans : Actu juridique



Tiko / Adobestock

La loi 3DS va permettre aux différentes administrations de s'échanger plus facilement des données au bénéfice des usagers, notamment grâce aux interfaces de programmation (API). Elle pose aussi une première brique législative pour construire une « administration proactive ».

La logique du « Dites-le-nous une fois » entre dans une nouvelle dimension avec la promulgation de la loi 3DS, publiée au Journal officiel trois semaines après le compromis trouvé en commission mixte paritaire, et notamment son article 162 (également appelé article 50 tout au long de la discussion parlementaire).

Pour un usager, les échanges avec l'administration pouvaient sembler répétitifs, tant les justificatifs à fournir étaient parfois redondants. Afin d'y remédier, un travail de simplification avait été entrepris avec la mise en place de France Connect et le développement des API, ces interfaces qui rendent techniquement possible le fait d'échanger des informations entre administrations.

De l'exception à la généralisation

La loi 3DS va faciliter davantage l'échange d'informations entre administrations : « On passe d'un régime d'exception à une généralisation. Auparavant, chaque API devait être mentionnée dans un décret, sur lequel la Cnil s'exprimait. Désormais, l'ouverture est la règle et c'est l'exception qui devra être mentionnée », explique-t-on au cabinet d'Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques (MFTP).

(...)

A l'heure actuelle, selon le ministère, plus de 350 collectivités sont raccordées aux données de la DGFIP pour récupérer le revenu fiscal de référence, 150 sont connectées avec la CNAF pour le quotient familial et plus de 1091 sont connectées à France Connect. Des raccordements encouragés dans le cadre du plan de relance, via un chèque de 5 000 euros pour faciliter la connexion à France Connect ou aux API de l'État.

Trois millions de justificatifs économisés

L'API Particuliers aurait permis d'économiser à l'usager l'envoi de près de trois millions de justificatifs toutes administrations confondues, estime-t-on à la Dinum. Celle-ci devrait d'ailleurs bientôt s'étoffer avec le statut de demandeur d'emploi ou d'étudiant, boursier ou non. Pour les entreprises, on estime que le recours aux API a permis de leur épargner la communication de 53 millions de justificatifs.

C'est désormais aux collectivités, et surtout aux éditeurs, de prendre la main maintenant et d'utiliser les API proposées. « Quand on essaie de regarder comment adopter ces API, ce n'est pas simple », explique Emmanuel Vivé, patron de Déclic, qui fédère les opérateurs publics de services numériques, citant les éditeurs frileux

ou la difficulté d'identifier des cas d'usages. Dans le cadre du programme TNT, Déclic et la Dinum ont été missionnés au sein d'un groupe de travail pour encourager le recours aux API, notamment autour d'exemples simples.

Côté 3DS, c'est l'article 162 qui modifie le code des relations entre le public et l'administration (CRPA) et qui permet désormais aussi aux collectivités de proposer à leur tour des API pour échanger les données qu'elles détiennent. Une démarche qui demandera une certaine maturité numérique.

Administration proactive

Enfin, au-delà du pré-remplissage des formulaires, permis par ces échanges d'information, la loi 3DS pose aussi une première brique législative pour le chantier dit d' « administration proactive », qui a rejoint le programme phare de l'État, Tech.gouv. Une démarche « d'aller vers » numérique, qui consiste à informer l'usager de son éligibilité potentielle à des aides et prestations, voire lui accorder automatiquement des droits sans attendre une démarche de sa part.

L'article 162 de la loi 3DS dispose ainsi : « Les administrations peuvent échanger entre elles les informations ou les données strictement nécessaires pour informer les personnes sur leur droit au bénéfice éventuel d'une prestation ou d'un avantage prévus par des dispositions législatives ou des actes réglementaires et pour leur attribuer éventuellement lesdits prestations ou avantages[1]. »

Céline Colucci, des Interconnectées donne un exemple : « A partir de la transmission automatique du quotient familial de l'usager qui y a consenti, la collectivité peut proposer directement la bonne tarification réduite pour l'inscription à la cantine. » Elle s'interroge toutefois sur la « capacité des collectivités plus petites de pouvoir mettre en place ces échanges de données de manière opérationnelle. Toutes les collectivités n'en sont pas là aujourd'hui ».

« Il ne faut cependant pas imaginer que parce qu'on déploie tout cela on a réglé le problème de l'accès aux droits. Et nous considérons qu'il faut systématiquement une alternative au numérique qui puisse permettre le même niveau de services : un accueil physique, un accueil téléphonique, un être humain qui répond et peut prendre en charge la démarche », nuance-t-elle également. Elle évoque aussi un « devoir d'informations et de transparence vis-à-vis des ayants droits », et donc l'importance « d'associer les citoyens, publics cibles, qui peuvent avoir une incompréhension ou des craintes, pour leur expliquer la démarche ».

Pour les collectivités, l'administration proactive pourra également servir d'appui dans leurs politiques publiques de lutte contre le logement vacant, en facilitant le croisement des données fiscales et les données foncières. Elles peuvent ensuite prendre contact avec les propriétaires concernés et leur proposer « d'entrer dans un programme de remise sur le marché » et de « mobiliser des aides (financement de travaux, intermédiation locative...) ».

[1] L'article 162 ajoute également : "Les informations et les données ainsi recueillies et les traitements mis en œuvre en application du présent article pour procéder à ces échanges ne peuvent être ultérieurement utilisés à d'autres fins, en particulier pour la détection ou pour la sanction d'une fraude."

DOCUMENT 14

Démarches administratives en ligne : le Conseil d'État fixe un cadre général et se prononce sur les demandes de titre de séjour, Conseil d'Etat, 3 juin 2022

Peut-on imposer aux usagers d'accomplir des démarches administratives en ligne ? Le Conseil d'État fixe un cadre général et se prononce sur le cas particulier des demandes de titre de séjour des étrangers

Au printemps 2021, le Gouvernement a imposé aux étrangers souhaitant obtenir un titre de séjour en France de déposer leur demande par internet, via un téléservice, tout en prévoyant une entrée en vigueur progressive de ce nouveau dispositif (décret n° 2021-313 du 24 mars 2021, arrêté du 27 avril 2021, arrêté du 19 mai 2021). Plusieurs associations d'aide aux étrangers ont demandé au Conseil d'État d'annuler cette mesure.

La section du contentieux du Conseil d'État, formation de jugement qui juge notamment les affaires qui soulèvent une question de droit nouvelle, s'est réunie pour examiner le recours déposé par les associations.

Rendre obligatoire un téléservice est possible, mais avec des garanties

Le Conseil d'État juge que, de façon générale, l'obligation d'avoir recours à un téléservice pour l'accomplissement de démarches administratives auprès de l'État peut être instaurée par le Gouvernement. Cette obligation ne relève pas du domaine réservé à la loi, et aucun droit ou principe constitutionnel ne s'y oppose.

Toutefois, le Conseil d'État précise qu'une telle obligation ne peut être imposée que si l'accès normal des usagers au service public et l'exercice effectif de leurs droits sont garantis. Pour cela, l'administration doit tenir compte de la nature de la démarche qui est dématérialisée, et de son degré de complexité, des caractéristiques de l'outil numérique proposé, ainsi que de celles du public concerné – notamment des difficultés d'accès ou d'utilisation des services en ligne.

Pour certaines démarches particulièrement complexes et sensibles, le texte qui impose l'usage obligatoire d'un téléservice doit prévoir une solution de substitution : tel est le cas pour les demandes de titres de séjour

Le Conseil d'État fixe deux conditions pour que l'obligation d'utiliser un téléservice pour les demandes de titres de séjour soit légale. Tout d'abord, les usagers qui ne disposent pas d'un accès aux outils numériques, ou qui rencontrent des difficultés dans leur utilisation de l'outil, doivent pouvoir être accompagnés. Ensuite, s'il apparaît que certains usagers sont dans l'impossibilité, malgré cet accompagnement, de recourir au téléservice, pour des raisons tenant à sa conception ou à son mode de fonctionnement, l'administration doit leur garantir une solution de substitution. Ces conditions visent à prendre en compte les caractéristiques et situations particulières des étrangers demandant un titre de séjour, qui pourraient perdre le droit de se maintenir sur le territoire si leur demande n'était pas enregistrée.

Actuellement, si le Gouvernement prévoit un accompagnement des usagers du téléservice, il ne prévoit pas de solution de substitution en cas de défaillance liée à la conception ou au mode de fonctionnement du téléservice. Le Conseil d'État juge ainsi que le Gouvernement doit compléter ses textes pour prévoir l'existence d'une telle solution de substitution. D'ici là, si un étranger ne parvient pas à déposer sa demande par le téléservice pour de tels motifs, l'administration sera tenue, par exception, de permettre le dépôt de celle-ci selon une autre modalité.

Le Conseil d'État précise enfin, dans la réponse qu'il apporte à une question posée par le tribunal administratif de Montreuil et le tribunal administratif de Versailles, que les préfets ne pouvaient pas rendre obligatoire, avant l'entrée en vigueur du décret du 24 mars 2021, l'emploi de téléservices pour le dépôt des demandes de titres de séjour.