

Retranscription à l'identique de la copie remise par la/le candidat·e

## **MEILLEURE COPIE**

### **3<sup>ème</sup> Concours d'ATTACHÉ·E TERRITORIAL·E**

#### **Session 2022**

#### **Spécialité *Administration générale***

#### **ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES**

Commune d'Admiville  
Pôle « Services à la population »  
Directeur-adjoint

Le 17 novembre 2022

Rapport à l'attention de  
Monsieur le Directeur Général des Services

Objet : la gestion dématérialisée de la relation aux usagers dans les collectivités territoriales

Références : - loi Déconcentration, Décentralisation, Différenciation et Simplification (loi « 3DS »)  
- loi n°2016-1321 du 7/10/2016  
- décret n°2020-1119 du 8 septembre 2020  
- décret n°2015-1342 du 23/10/2015  
- ordonnance n°2015-1341 du 23/10/2015

L'essor du numérique bouleverse depuis plusieurs années les usages des citoyens et les relations entre l'administration et les usagers. Ce phénomène agit comme un accélérateur à plusieurs titres : pour l'utilisateur tout d'abord, dont les attentes sont de plus en plus fortes en termes de réactivité et d'efficacité de l'administration, et qui souhaite pouvoir effectuer ses démarches facilement et rapidement.

Pour l'administration ensuite, qui doit prendre en compte cette demande et offrir un service toujours plus performant à ses usagers, tout en garantissant l'égalité d'accès à ses services.

Pour les agents enfin, dont les métiers et les pratiques évoluent en profondeur du fait de cette transition à conduire.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les collectivités d'accompagner au mieux ces nouveaux usages, et de favoriser les initiatives qui sont de nature à renforcer la qualité de ses relations avec l'utilisateur.

La commune d'Admiville s'inscrit dans cette démarche, et envisage de mettre en place une gestion dématérialisée de la relation aux usagers qui couvrira à terme la majorité des démarches proposées à l'utilisateur.

Il s'agit alors de déterminer quels sont les leviers et points de vigilance pour que la commune puisse mettre en œuvre cette transformation en tenant compte des changements que cela impliquera au sein de son administration.

Pour cela, ce rapport présentera dans une première partie en quoi la gestion dématérialisée de la relations aux usagers est un marqueur fort des transitions à opérer au

sein des collectivités ( I ), avant de formuler dans une seconde partie des solutions opérationnelles pour mettre en œuvre cette démarche à Admiville.

### I La gestion dématérialisée de la relation aux usagers, démarche clé dans la transformation des administrations

Si le numérique est désormais massivement utilisé, il n'a pour l'heure pas engendré de changements majeurs dans les relations entre usagers et administration (A). Ce changement d'usage porte pour autant de nombreux enjeux, pour les usagers comme pour les agents (B). Pour répondre à ces enjeux, des leviers de différents ordres se sont mis en place au cours des dernières années (C).

#### A – Un usage massif du numérique qui ne se ressent pas encore complètement dans les relations usagers/administration

Une enquête de 2019 a permis de faire un état des lieux sur les relations des usagers avec l'e-administration. Cette enquête a établi que si 77% des français possèdent désormais un smartphone, 30% des utilisateurs ont des difficultés à utiliser les fonctions de base.

Surtout, l'enquête montre que le numérique n'a pas permis un changement de perception de l'administration par les usagers.

Au contraire, ceux-ci estiment à 37% que leurs relations avec l'administration se sont complexifiées, contre 18% qui pensent l'inverse.

Il est indiqué par ailleurs que 25% des français trouvent les démarches administratives en ligne trop complexes, et que 20% estiment avoir un manque d'aisance avec l'outil informatique.

Une forte demande d'accompagnement à ces usages est ainsi formulée, et que cet accompagnement puisse se faire dans un lieu rassemblant plusieurs services publics.

Les personnes qui s'estiment en difficulté avec le numérique pointent aussi un manque d'interlocuteurs disponibles pour les accompagner, et une mauvaise conception des sites des administrations.

À l'inverse, 63% des français ont déjà utilisé une application mobile citoyenne, et 52% estiment utiles les applications permettant d'entrer en contact avec l'administration.

Ces différents chiffres montrent une vraie hétérogénéité dans l'usage du numérique pour les démarches administratives en ligne, faisant apparaître une fracture numérique entre certains citoyens.

Cet état des lieux soulève des enjeux majeurs, aussi bien pour les usagers que pour l'administration et ses agents.

#### B – Des enjeux majeurs pour les usagers comme pour les collectivités et leurs agents

L'essor du numérique dans les relations usagers/administration a fait émerger plusieurs enjeux de différentes nature selon les parties prenantes.

Pour les usagers, il s'agit d'avoir des échanges facilités et simplifiés, et de pouvoir effectuer n'importe quelle démarche quels que soient l'heure et le lieu où il se trouve.

Certains usagers voient également dans le numérique une bonne manière de s'investir autrement dans la vie de la cité, ce qui génère une autre façon de concevoir la participation citoyenne.

Les usagers sont également vigilants à la manière dont peuvent être utilisées leurs données personnelles. Le « coût environnemental » de l'usage du numérique constitue une autre de leurs préoccupations.

Pour les collectivités et leurs agents, l'interface numérique comporte des enjeux d'image et d'attractivité : lorsque de plus en plus de démarches sont matérialisées, ce sont les sites et applications dédiés qui constituent le premier, voire le principal contact, entre un usager et l'administration.

L'enjeu d'égalité d'accès au service public est également incontournable, les chiffres cités plus haut montrant qu'une grande partie de la population n'est pas encore à l'aise avec les outils numériques.

Enfin, il y a un véritable enjeu de transformation des organisations des collectivités. En effet, l'impact du numérique sur certains métiers va entraîner une profonde mutation de ceux-ci, que les collectivités doivent anticiper et accompagner. Le glissement de nombreuses tâches du fait du numérique entraîne un fonctionnement plus transversal, plus collaboratif. Ce peut être un levier de performance pour les collectivités comme de crainte pour certains agents.

La gestion dématérialisée de la relation aux usagers opère donc une véritable transition au sein des collectivités. Des leviers de différents ordres ont été mis en place pour l'accompagner.

### C – Des leviers de différents ordres pour faciliter la transition

Les leviers sont tout d'abord juridiques. La récente loi Déconcentration, décentralisation, différenciation et Simplification (dite loi « 3DS ») favorise les échanges de données entre administrations. Le principe « dites-le nous une fois » fait que les usagers n'auront plus à renseigner leurs données qu'à une seule reprise, celles-ci étant transmises ensuite aux autres administrations.

La loi 3DS instaure également des démarches « d'aller-vers », consistant à informer l'utilisateur de son éligibilité potentielle à des aides et prestations, avant éventuellement que ces prestations ne soient versées « à la source ».

La législation sur la protection des données personnelles (RGPD) garantit également à l'utilisateur que les données qu'il communique seront bien utilisées pour l'usage concerné, et leur donne accès à la façon dont ses données ont été traitées.

Ensuite, les leviers technologiques se perfectionnent : l'utilisation des API, qui permettent la communication entre systèmes d'information, le développement de la blockchain sont autant d'éléments qui rendent les échanges plus performants.

Enfin, le développement de sociétés spécialisées dans la création d'outils et d'applications dédiés participent non seulement à l'amélioration des solutions, mais sont aussi un levier de développement économique pour les territoires.

Ces différents éléments permettent d'envisager des solutions concrètes et durables, adaptées aux spécificités et aux atouts de la commune, pour mettre en place une gestion dématérialisée de la relation aux usagers à Admiville.

## II La mise en œuvre d'une démarche de gestion dématérialisée de la relation aux usagers

Une démarche en trois temps, comprenant l'élaboration d'un diagnostic et d'une stratégie concertée (A), aboutissant à un plan d'action co-construit et adapté aux réalités de la commune (B), accompagné par une communication et des mesures évaluatives ad hoc (C) semble la plus adaptée.

## A – Objectiver l'existant et construire une stratégie en concertation

La démarche commencera par un diagnostic approfondi de la situation à Admiville. Un état des lieux des relations avec les différents publics, sous la forme de questionnaires à destination d'agents et d'utilisateurs préalablement ciblés, pourra être établi. Une revue des statistiques et indicateurs existants permettra d'objectiver le nombre de démarches en ligne réalisées, les services concernés et le type d'utilisateurs utilisant ces fonctionnalités.

Cette revue sera couplée au niveau technique par un recensement et une analyse des flux.

Un état des lieux des procédures existantes comme l'a réalisé la ville de Magny pourra se révéler également très utile.

Un benchmark pourra être entrepris auprès de communes comparable à Admiville pour voir quelles sont les bonnes pratiques utilisées ailleurs.

Une démarche transversale de gestion de la relation usagers (GRU), en mode projet, sera conduite.

Un(e) chef(fe) de projet sera désigné, dont le rôle sera de coordonner les différents acteurs et les instances, et d'assurer le reporting.

Un Comité de pilotage (Copil) sera instauré. Il sera composé du Maire, pour un portage politique au plus haut niveau de la collectivité, des adjoints à la qualité du service public et des principales politiques publiques ayant un lien direct avec l'utilisateur (éducation, petite enfance, culture, sport...).

La direction générale des services ainsi que les directions générales adjointes des politiques publiques citées ci-dessus seront également intégrées au Copil, de même que la direction des ressources humaines, la direction des systèmes d'information et la communication.

Le rôle du Copil sera de fixer les objectifs stratégiques et opérationnels du projet et de déterminer les moyens financiers et humains qui lui seront alloués.

Il arbitrera également les propositions du Comité technique (Cotech). Celui-ci sera composé du service juridique, du délégué à la protection des données, du CCAS et le cas échéant d'agents et d'utilisateurs volontaires. Son rôle sera de formuler des propositions concrètes et opérationnelles et d'en déterminer les conditions de faisabilité.

D'autres acteurs comme des représentants du tissu d'entreprises de la ville et de la maison France Services la plus proche pourront également être associés aux instances.

Une fois le diagnostic réalisé et le projet structuré, un plan d'action adapté et cohérent pourra être déployé.

## B – Co-construire un plan d'action adapté

L'association de toutes les parties prenantes sera nécessaire à la construction du plan d'action. Des consultants pourront être mobilisés pour accompagner la démarche, l'un sur les aspects techniques, et l'autre pour la conduite du changement.

L'ensemble des services devra être mobilisé. La mise en place d'ateliers pratiques pour déterminer les démarches à dématérialiser et créer ces démarches en ligne est particulièrement recommandée.

De manière générale, il s'agira de former massivement les agents, et en premier lieu les agents d'accueil, d'accompagner les évolutions des métiers et les questionnements liés.

L'intégration de la question des données personnelles sera nécessaire, tout comme le fait de conserver plusieurs modalités d'accueil.

Un guichet unique pourra être créé, et on peut imaginer que les économies réalisées grâce à la dématérialisation puissent être redéployées vers des mesures d'accompagnement pour les publics les plus éloignés.

Au niveau technique, il s'agira de décloisonner les systèmes d'information de la collectivité pour amener les données jusqu'à la plateforme dédiée, et de se lancer dans une démarche d'open-data.

Des moyens importants, en investissement comme en fonctionnement, seront à prévoir pour structurer les systèmes d'information et former les agents.

Pour être optimal, ce plan d'action devra être valorisé et évalué de manière continue.

### C – Valoriser et évaluer le plan d'action

Une communication dédiée sera mise en œuvre, aussi bien en direction des usagers que des agents. Les canaux habituels seront mobilisés (site Internet et réseaux sociaux, bulletin municipal, intranet) et des événements dédiés pourront être organisés à chaque nouvelle démarche dématérialisée par exemple.

Il conviendra d'être vigilant à avoir une charte graphique unifiée, et à communiquer sur la façon dont les données personnelles sont gérées. Des actions « d'aller-vers » les usagers et les agents les plus éloignés de ces pratiques seront également nécessaires pour embarquer tout le monde.

L'évaluation, permanente, sera mise en œuvre dès le début de la démarche, pour un pilotage continu. La démarche elle-même sera évaluée dans une logique d'amélioration continue.

Les indicateurs existants seront suivis et d'autres seront produits, et permettront de suivre en temps réel les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Les indicateurs permettront de mesurer le nombre de démarches en ligne réalisées, l'évolution des services et des publics concernés et les évolutions engendrées au sein de l'administration (évolution des métiers notamment). Les impacts de la démarche seront évalués et suivis de manière précise, pour déterminer si la politique produit bien les effets attendus et pour réorienter certaines actions le cas échéant.

Il s'agira ainsi de voir si tous les publics sont bien intégrés à cette évolution, de déterminer les impacts en termes d'attractivité pour la ville et comment l'organisation se transforme.

En conclusion, mettre en œuvre une démarche de gestion dématérialisée de la relation aux usagers impliquera une transformation profonde et durable de cette relation et de l'organisation de la collectivité elle-même. Cette évolution est rendue nécessaire par les nombreuses transitions que nous connaissons actuellement, et par le besoin de services publics efficaces et réactifs.

Cette démarche pourra aboutir massivement usagers, agents et acteurs du territoire, pour construire ensemble cette « administration d'après » que les enjeux actuels appellent.