

Epreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité ou un établissement public local

Vous êtes le.la nouveau.elle directeur.rice général.e en charge des ressources internes de la ville de A, commune de 80 000 habitants, ville centre d'une communauté d'agglomération.

La collectivité était jusqu'à présent peu engagée sur la question de la transition numérique. Les récentes évolutions réglementaires offrent l'opportunité d'engager au sein des services une démarche active sur ce sujet. La dématérialisation des principaux « process » (marché, factures, gestion documentaire...) constitue la première étape de ce « projet d'administration numérique ».

Dans la perspective de l'organisation d'un séminaire réunissant les principaux élus concernés et mobiliser la gouvernance, le directeur général des services vous passe commande d'une note permettant d'alimenter la réflexion des élus, tout en précisant les enjeux et la stratégie à mettre en œuvre à court et moyen terme.

Note à l'attention du Directeur général des services

Objet : Déploiement d'un « projet d'administration numérique » : enjeux, objectifs stratégiques et conditions de réalisation.

La ville de A était jusqu'à présent peu engagée dans la transition numérique. Or, les récentes évolutions réglementaires sont une opportunité pour développer la dématérialisation des procédures, dont une partie est déjà à l'œuvre, et l'e-administration. Dans l'optique de l'organisation d'un séminaire réunissant les élus concernés par le projet d'administration numérique, et afin d'en mobiliser la gouvernance, vous avez souhaité que la présente note puisse présenter les éléments de nature à alimenter la réflexion des élus, mais également les enjeux et la stratégie à mettre en œuvre à court et moyen terme. Comme feuille de route relative à ma récente prise de fonctions, seront abordés les externalités positives attendues de la dématérialisation, qui constitue une obligation réglementaire (I). Les enjeux majeurs d'un projet d'administration numérique doivent être appréhendés, tant sur le plan transversal qu'organisationnel (II), avant de pouvoir mettre en œuvre une stratégie de déploiement adaptée à la commune, à court et moyen terme (III).

I- Une transition numérique porteuse d'externalités positives, et contrainte sur le plan réglementaire

A. Les effets positifs classiquement attendus de la dématérialisation

1. Un gain d'efficacité

La dématérialisation permet de réduire les coûts d'impression, d'affranchissement, de transports. Elle permet d'échanger de manière plus rapide et transversale, elle doit à ce sens générer un gain d'efficacité pour le service public et, à terme, une réduction des coûts pour le contribuable local.

2. Une plus grande proximité avec l'utilisateur

La dématérialisation et l'e-administration permettent aux usagers de réaliser des démarches en ligne, de saisir l'administration par voie électronique, d'échanger sur les réseaux sociaux : le lien avec l'administration et les élus est immatériel mais immédiat.

3. Une amélioration de la qualité

La transition numérique engendre une redéfinition des tâches à même de permettre une amélioration de la qualité du service rendu, les fonctions des agents publics territoriaux pouvant être en partie automatisées, et donc l'accent des missions orienté vers la qualité.

B. Une transition numérique déjà en cours, encadrée sur le plan réglementaire

1. Une dématérialisation de la commande publique

En application de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et du décret du 25 mars 2016, les collectivités mettent en place un document unique de marché européen le DUME, et ont l'obligation de publier les

consultations sur le profil d'acheteur, de manière dématérialisée. A compter du 1^{er} octobre 2018, les collectivités doivent pouvoir recevoir toute offre dématérialisée, à compter du seuil de 25000 €. Selon le principe "Dites-le-nous une fois", les entreprises ont également accès aux marchés publics simplifiés (MPS) ce qui représente un gain d'efficacité, surtout pour petites et moyennes entreprises, et doit permettre le développement économique local.

2. Une chaîne comptable en "full démat"

L'article 108 de la loi NOTRE du 7 août 2015 prévoit la dématérialisation complète de la chaîne comptable (engagement, liquidation, ordonnancement) au 1^{er} janvier 2019. L'objectif est d'aboutir à la dématérialisation des bordereaux comptables grâce à la signature électronique, ainsi que celle de l'ensemble des pièces justificatives et des avis de sommes à payer. Cela permet d'améliorer la qualité du contrôle hiérarchisé de la dépense et d'adapter ainsi le partenariat ordonnateur/comptable. Pour les usagers, la création de l'espace numérique sécurité unifié ENSU via le PESUZ permettra de retrouver sur un espace numérique l'ensemble des créances dues.

En parallèle l'ordonnance du 26 juin 2014 relative à la facturation électronique prévoit l'obligation d'accepter les factures dématérialisées, de manière échelonnée, jusqu'à une dématérialisation complète au 1^{er} janvier 2020.

3. Une saisine électronique de l'usager

Le décret du 7 novembre 2016 permet la saisine de l'administration par voie électronique ; ou l'application du principe selon lequel le silence de l'administration durant deux mois vaut acceptation (renversement du droit dans le cadre du niveau Code entre l'administration et le public et de la simplification des procédures) nécessite la délivrance d'accuser réception afin de garantir la sécurité juridique de la commune. La loi prévoit également l'obligation d'informer l'usager sur les téléservices proposés.

4. Pouvoirs au maire en tant que représentant de l'Etat

Les données d'état civil sont également dématérialisées au titre de la loi du 12 octobre 2015 afin de prévoir une meilleure sécurité d'archivage.

Un grand nombre de procédures métiers des collectivités sont déjà dématérialisées ; un certain nombre d'enjeux majeurs doivent être pris en compte dans la poursuite de la démarche.

II- Les enjeux majeurs d'un projet d'administration numérique pour la commune de A

A. Des enjeux externes et transversaux

1. La sécurité, point faible des projets numériques, à anticiper

La gestion de données publiques et privées et le volume grandissant nécessitent une gestion fine de la sécurité juridique et informatique. Cela nécessite de réaliser les déclarations CNIL nécessaires, mais aussi de s'assurer de la sécurité et du cryptage des données numériques, de former les agents de manière préventive, sur la gestion des courriels notamment, et enfin de s'assurer de l'investissement et de la mise à jour nécessaires de serveurs et du réseau de la collectivité.

2. L'opportunité de l'Open Data, une révolution à maîtriser

Le partage des données publiques est un atout majeur sur le plan démocratique et pour le développement local. On peut citer par exemple l'application WAZE qui permet de calculer des temps de parcours mis à jour en direct par les automobilistes. Pour autant, la commune doit veiller à conserver son rôle d'agrégateur de l'intérêt général en s'assurant que la pluralité persiste entre opérateurs, et qu'aucun ne puisse s'approprier les données publiques. L'interopérabilité des formats en est également un enjeu clef.

3. Un projet numérique co-construit et partagé,

qui inclut les usagers les plus fragiles. La stratégie Europe 2020 prévoit une croissance intelligente, durable et inclusive : il est important que le numérique soit accompagné pour devenir un facteur d'inclusion sociale et de transparence. C'est un outil de développement du contrôle démocratique et citoyen, à condition qu'il puisse être approprié.

B. des enjeux organisationnels internes à la collectivité

1. L'apparition de nouvelles cultures métiers et de nouveaux métiers

Les collectivités ont encore peu recruté d'ingénieurs informatiques, de personnes maîtrisant le code, les nouveaux métiers vont se développer comme ceux liés à la communication numérique : faire vivre les réseaux sociaux, adapter les sites internet et les applications mobiles. Les métiers classiques de la territoriale évoluent eux aussi, les agents sont plus en lien direct avec les demandes des usagers. Il s'agit d'une culture nouvelle qu'il faut laisser le temps d'intégrer.

2. Le développement de la transversalité et des liens partenariaux

La dématérialisation pousse à un usage professionnel plus transversal et plus partagé, avec un accès plus direct aux décisionnaires. Par ailleurs, l'action publique ne peut plus être réalisée sans partenariats, avec des associations ou des partenaires institutionnels. A ce titre, un projet d'administration numérique est l'occasion d'interroger nos liens avec la Communauté d'agglomération : l'entrée par les services supports doit permettre, avec un partage politique, de commencer à mettre en place des services communs prévus par la loi de 2010.

3. Une interface entre la Direction des services informatiques et les directions opérationnelles à redéfinir.

Le projet d'administration doit permettre de repositionner la DSI comme assistants à maîtrise d'ouvrage, avec une action de soutien direct ou par le biais d'un tiers, afin de construire une articulation de qualité entre chef de projet informatique et chef de projet utilisateur. Cela nécessite une formation adaptée des agents.

L'appropriation de ces enjeux majeurs par les élus pilotes doit permettre le déploiement opérationnel du Projet d'administration numérique.

III) Stratégie de déploiement du projet d'administration numérique, à court et moyen terme

A. Un portage politique fort, condition de la réussite du projet

1. Organisation du séminaire des élus

Le séminaire doit être un temps fort de lancement de la démarche, il vise à aboutir à des objectifs clairement définis et déclinés du plan de mandat municipal. Les élus devront pouvoir décliner des fiches actions dans chacun de leur champ d'intervention. L'objectif est que le cap soit défini, avec les indicateurs associés, afin de permettre aux élus pilotes d'être les ambassadeurs du projet auprès des membres du Conseil Municipal. Des collectivités en avance dans la démarche pourraient être invitées en fin de séminaire afin de permettre un retour d'expériences.

2. Travail de diagnostic et de définition des politiques publiques concernées

Un comité de pilotage pourra permettre de prendre les validations intermédiaires nécessaires à l'avancée du projet d'administration numérique. Un travail de diagnostic de l'existant devra être réalisé, avant de définir le plan de charge des politiques publiques opérationnelles sur lesquelles le travail sera mené. Le but est d'avancer par cliquet et de présenter des résultats lisibles pour l'usager. Pour ce faire, un chargé de mission projet d'administration numérique, issu de la DSI, pourrait être nommé à effectifs constants, et rattaché officiellement auprès du Directeur général des services. Une AMO externe pourrait être également sollicitée, mais il semble pertinent de développer le projet en interne, ce qui permet de limiter les coûts et de valoriser la compétence technique des services. Un comité technique pourra appuyer le chargé de projet ; sa constitution dépendra des politiques publiques prioritaires, mais devra comprendre le DGA ressources internes et le directeur des ressources humaines.

3. Intégration des modalités de participation des agents et des usagers pour un projet d'administration partagée

La lettre de mission signée par le DGS devra reprendre l'ambition de co-construction du projet afin que ces modalités puissent être définies. Les agents devront être informés et acteurs des évolutions en cours pour leur direction, et les usagers doivent être sollicités dès le départ du projet afin d'assurer un débat avant et une transparence assumée. Une présentation en collectivité territoriale devra être organisée.

Le Maire pourra être associé à certains copil afin d'arbitrer les éléments clefs du pilotage du projet. Il présentera le projet abouti au Conseil municipal.

B. Un engagement majeur des ressources internes de la collectivité.

1. Les finances, outil du calibrage du projet

Le PPI devra être actualisé au niveau des investissements prévus dans le cadre du projet. En fonctionnement, le coût des logiciels et applicatifs devra être lissés sur plusieurs années. A titre d'exemple, un ordinateur coûte environ 300 €

2. Les ressources humaines, atout majeur de l'administration numérique

La GPEC devra intégrer les évolutions de recrutement métier (ingénierie informatique, entretien serveurs réseau). Surtout, un plan de formation cohérent avec le projet d'administration numérique devra être établi, intégrant les agents en priorité concernés.

3. La communication interne et externe, vecteur d'appropriation du projet

La direction de la communication pourra porter l'appropriation de la dématérialisation. La communication interne permettra de développer une culture commune des services. Pour les usagers, il s'agit d'un enjeu clef pour le déploiement du projet sur le territoire communal. Sur le plan interne, un point de vigilance est important : de nombreux agents de la collectivité n'ont, aujourd'hui, pas accès à internet : c'est par exemple le cas des porteurs de repas à domicile du CCAS ou des agents du service technique (voirie, espaces verts). La démarche doit s'accompagner de la délivrance d'identification numérique (code et adresse mail) pour ces agents, et l'organisation de l'accès à un ordinateur sur le temps de travail pour les agents de catégorie C, par exemple des tiers lieux.

C. Associer l'ensemble des usagers à la démarche du Projet d'administration numérique.

1 français sur 4 se dit inquiet de la transition numérique. La commune de A doit donc veiller à inclure les plus exclus : par l'accessibilité de ses outils internet comme le prévoit la loi de 2005, mais aussi par l'accompagnement des personnes âgées et des plus démunies. Cela peut être réalisé dans les espaces publics numériques. La ville peut aussi prévoir la mise en place d'actions de formation au sein de son accueil au public avec un accompagnement aux démarches en ligne.

Selon le plan de charge des élus, le projet d'administration numérique peut, à court terme, être réalisé dans les 1 an et demi/ 2 ans, pour connaître un déploiement d'envergure d'ici la fin de mandat, à 3-4 ans. La première évaluation menée devra permettre aux élus communaux de communiquer les bonnes pratiques mises en œuvre dans la transition numérique aux élus des communes membres de l'agglomération.

Cette expérimentation communale pourrait devenir le fer de lance de la mise en place de services communs entre la ville-centre et son agglomération.