*Option : Systèmes d’information et de communication*

*Note de synthèse et de propositions visant à faire l’analyse du dossier remis au candidat portant sur un sujet technique :*

Note à l’attention du Directeur Général des Services

Objet : la transformation numérique, concepts méthodologiques de projet de direction, schéma directeur numérique et mission numérique

Aujourd’hui, le numérique est omniprésent (Internet, réseaux sociaux, terminaux mobiles, services en ligne, etc.) et il modifie en profondeur nos manières de vivre, de travailler et de penser. Et cette transformation numérique, récente puisqu’ayant commencé dans le courant des années 90 et plus particulièrement au début du XXIème siècle, s’accélère, nécessitant ainsi de l’intégrer dans tous les pans de la société.

Les services publics, ainsi que les organisations des administrations publiques, ne sont pas épargnés et doivent faire preuve d’une grande adaptabilité. Les enjeux sont multiples : qualité et richesse du service public, démocratie participative, efficience de l’action publique, nouveaux modes de gouvernance et de management, etc., et les attentes des usagers comme des agents des administrations, fortes.

Pour autant, la transformation numérique s’accompagne d’écueils à éviter (par exemple le respect de la vie privée et des données personnelles) et peut générer de nouveaux problèmes, comme la transformation des organisations. Sur fond d’appauvrissement des finances publiques, cette transformation numérique doit être mûrement réfléchie et structurée, tout en prenant en compte, pour les collectivités territoriales, les réformes territoriales en cours.

La présente note se propose ainsi de vous éclairer sur les concepts méthodologiques de projet de direction, schéma directeur numérique et mission numérique, afin d’insuffler une nouvelle dynamique numérique au sein de la CAGV.

La note (I) s’articule autour des enjeux de la transformation numérique (A) puis des concepts méthodologiques de projet de direction et schéma directeur numérique (B). Dans un deuxième temps, un ensemble de propositions (II) permettra d’établir un scénario de mise en œuvre au sein de la CAGV.

1. La transformation numérique : enjeux et concepts méthodologiques de mise en œuvre au sein d’une organisation
2. Les enjeux de la transformation numérique

1/ Les enjeux technologiques, de sécurité et territoriaux

Parmi les enjeux technologiques, la dématérialisation se révèle être le fil rouge de la réforme de l’Etat et des différents niveaux de l’action publique. La dématérialisation est un facteur de simplification, d’augmentation de la productivité et sources d’économie. Elle s’applique transversalement au sein des organisations dans les marchés publics, les finances (gestion des flux comptables entre autres), les courriers, les documents des assemblées, etc. Les prochaines évolutions légales, telles que la Déclaration Sociale Nominative ou encore concernant la facturation des fournisseurs, Chorus Pro’, se construisent aussi autour de la dématérialisation des données.

Pour autant, la dématérialisation s’inscrit également et surtout, dans une volonté d’apporter un meilleur service public aux usagers, par la mise à disposition de services publics en ligne. Elle participe ainsi à la modernisation de l’action publique tout en favorisant l’efficacité des organisations, et favorise l’action concertée et collaborative de tous les acteurs de la société (Etats, organismes publics, institutionnels, délégataires privés, citoyens usagers, etc.) comme le matérialise le projet France Connect de plateforme collaborative de l’Etat.

La dématérialisation participe à créer toujours plus de données numériques, enrichissant ainsi les bases de données et favorisant les données massives (Big Data) et projets de données ouvertes (Open Data) à disposition des usagers. La gestion des données, au centre du dispositif de transformation numérique, s’applique également pour le développement de la ville intelligente (Smart City), des réseaux d’énergie interconnectés (Smart Grids) et de l’internet des objets(IoT), tendances fortes pour le développement des collectivités 2.0. Ces collectivités 2.0 s’interfacent avec Internet et les réseaux sociaux, interrogeant ainsi les pratiques de démocratie locale et d’e-inclusion.

Parmi les enjeux de la transformation numérique, la sécurité est à considérer comme un élément sensible, des exemples de piratage à l’issue des attentats de janvier 2015 (6500 communes mal sécurisées), de fuite de données personnelles ou autre vol de base de données, ayant montré la nécessité de sécuriser le système d’informations.

2/ Les enjeux financiers et humains

Dans le cadre de la mise en œuvre de projets de smart cities, certains financements existent par le biais de l’appel « smart cities and communities » de l’Europe, ainsi que des appels à projet dans les domaines de l’éducation, des infrastructures, des incubateurs. Dans ces domaines existent des exemples à l’international qui rendent pertinent l’usage du benchmark international.

D’un point de vue des budgets internes d’investissement et de fonctionnement, la transformation numérique permet de rationaliser les moyens et donc les coûts.

Les enjeux humains liés à la transformation numérique sont multiples, dans le secteur privé ou public. Une enquête réalisée par Eurosearch et associés indique qu’en moyenne pas moins de cinq fonctions classiques de l’entreprise sont touchées par la transformation numérique actuelle, et par conséquent les entreprises souhaitent renforcer leurs équipes de direction.

La révolution numérique impacte particulièrement les DRH, qui simplifie certaines missions en délestant les agents des RH de certaines tâches administratives. Mais plus structurellement, c’est le métier même de DRH qui est bouleversé par la mise à disposition d’outils en capacité de se substituer à leurs missions : les « MOOC » pour les formations, les plateformes de recrutement externes pour le recrutement, ou encore le « Big Data » pour la gestion prévisionnelle des effectifs emplois et carrières (GPEEC). Grâce au Big Data, IBM a pu mener une étude sur l’absentéisme, démontrant cependant que la qualité d’organisation et d’utilisation des données s’avère structurante pour la pertinence des analyses liées au Big Data.

Enfin, concernant les interactions entre le développement du numérique et les ressources humaines, la gestion des données personnelles et leur confidentialité est un enjeu majeur, comme en témoigne la signature récente (28/09/2016) d’un accord sur le numérique dans l’entreprise au sein d’Orange, entre trois syndicats d’Orange et l’entreprise pour le droit à la déconnexion, un cadre sur l’utilisation des données personnelles des salariés et une formation renforcée sur l’appropriation des outils.

B/ Les concepts méthodologiques de projet direction et de schéma directeur numérique

1/ Méthodologie pour un projet de direction sur le numérique

Les démarches de projet de direction répondent à plusieurs types de préoccupations managériales, qui peuvent être mises en œuvre par l’intégration du numérique dans la déclinaison opérationnelle des objectifs du projet d’administration ou pour consolider la création d’une nouvelle structure et remédier à des dysfonctionnements.

Des exemples de plusieurs collectivités montrent qu’une telle démarche doit respecter trois conditions de réussite : dans un premier temps un auto diagnostic partagé de qualité qui comprendra un état des lieux, un recueil des attentes des agents, une écoute des élus référents et une enquête de satisfaction externe.

Puis dans un deuxième temps, l’examen de scénarios de priorisation et de stratégie d’adaptation nécessitant la mobilisation de nombreuses ressources. Un des enjeux de cette étape consiste à favoriser l’émergence de scénarios réellement innovants. Ils pourront être élaborés par l’équipe de direction seule ou, selon les sujets, par des groupes de travail thématiques plus largement ouverts.

Enfin, dans un troisième temps, la contractualisation du projet de direction s’avère indispensable afin d’officialiser et légitimer la démarche prenant ainsi l’effet d’engagements politiques bénéficiant en face des objectifs des moyens associés.

Réalisé sur plusieurs années de par ses déclinaisons opérationnelles, le projet de direction doit faire l’objet d’un dispositif de suivi et d’actualisation des résultats.

2/ Méthodologie pour un schéma directeur de ville numérique et exemple d’organisation transformée

En février 2015, la ville de Paris a édité son schéma directeur pour la ville numérique 2015-2020, permettant d’apprécier la structuration d’une telle démarche.

Tout d’abord, le schéma est composé d’un état des lieux rappelant les investissements préalablement réalisés notamment en matière d’infrastructures mutualisées, ainsi que des axes de progrès identifiés. Puis le schéma présente les ambitions nouvelles, autour des services aux usagers et de la ville numérique, par la constitution d’une offre globale de services numériques personnalisés, la recherche de gains de qualité et de productivité et la poursuite de la politique de l’Open Data, ainsi que les conditions du succès (gouvernance adaptée, cohérence des données et des outils). Les projets sont déclinés selon trois thématiques, l’offre de services numériques (Open Data, etc.), les services métiers ainsi que les infrastructures. Celles-ci s’avèrent être favorables à de potentielles réductions de coûts (optimisation via le Cloud computing, la généralisation de la téléphonie sur IP, etc.).

Le budget, de 180 M€ (pour 25 000 postes) est réparti en 63 M€ d’investissement et 117 M€ de charges de fonctionnement.

En termes de gouvernance, le schéma directeur est suivi et piloté par trois instances, un comité stratégique, une instance opérationnelle ainsi qu’un comité de pilotage de portefeuille de projets numériques.

Cet exemple de schéma directeur pour une ville numérique exprime , par son titre, la transformation numérique autour du territoire et non plus seulement support à l’organisation, ce qui s’observe également dans l’organigramme mutualisé de Bordeaux Métropole, dont la direction générale numérique et systèmes d’information comprend une direction de la transformation numérique et est tourné autour des territoires et de l’innovation.

Le Directeur Général des Services souhaite des propositions pour la mise en œuvre d’un projet de direction numérique. Cette réflexion s’inscrit dans une tendance forte de transformation numérique et s’avère tout à fait légitime dans la nécessité de mettre en œuvre une stratégie numérique dynamique pour la CAGV.

En tant que Directeur des Systèmes d’Information de la CAGV, j’assurerai la direction du projet de direction et du schéma directeur numérique suivant quatre phases : une étude préliminaire, un diagnostic préalable, des actions opérationnelles et leur évaluation.

1. Propositions de mise en œuvre d’un projet de direction ainsi que du schéma directeur numérique

A/ Etudes préalables et diagnostics partagés

1/ Etudes préliminaires

Le périmètre du projet sera précisé dans un premier temps afin de s’assurer des objectifs à atteindre et des domaines concernés : internes à la CAGV, sur le territoire, selon les compétences exercées (déchets, mobilité, aménagement numérique, etc.).

Le projet de direction s’articulera selon trois types d’instances : un comité de gouvernance, composé d’élus dont le Président de la CAGV et des élus des RH, finances, éducation et développement économique, ainsi que du DGS et des DGA. Une autre instance plus opérationnelle instruira et pilotera le projet, sous ma direction, dont le chef de projet fera partie de ma direction. Enfin, des groupes de travail seront développés transversalement au sein des directions concernées dans le champ du schéma directeur.

Les collectivités du territoire pourront faire l’objet d’une participation active au sein de ces instances, selon le périmètre qui sera retenu pour le projet par nos élus, en fonction des accords qu’ils auront souhaité mettre en place.

Le CHSCT ainsi que les organisations syndicales seront parties prenantes des instances, plus particulièrement au comité de gouvernance.

Le projet sera structuré selon un calendrier pluriannuel respectant le mandat du Président et le budget devra être construit en conséquence. La réalisation d’un schéma directeur du numérique revêt une certaine complexité, de par sa transversalité et richesse technologique, une assistance à maîtrise d’ouvrage pourra accompagner sa réalisation utilement.

2/ Les diagnostics préalables

La direction des systèmes d’information, et les outils et services numériques mis à la disposition de ses agents et usagers par la CAGV, feront l’objet d’un diagnostic de l’existant qui permettra de mettre en avant les points forts et points faibles de notre système d’information.

D’autre part, les besoins des agents, usagers et autres collectivités ou partenaires seront recueillis afin d’établir un inventaire des demandes en nouveaux usages. En interne par la mise en place de groupes de travail, d’interviews ou de questionnaires (courriels), et en externe auprès de certains publics ciblés selon les services à la population objets des études.

Cette phase de diagnostic préalable fera l’objet de benchmarks, au sein des collectivités, des autres administrations mais également du secteur privé particulièrement riche en bonnes pratiques en la matière (télétravail, pratiques managériales innovantes autour du numérique, etc.).

Les principaux bénéfices du projet, les écueils, les risques ainsi que les conditions de réussite seront identifiés, étudiés et priorisés afin d’établir une matrice favorisant la prise de décisions éclairées par le Directeur Général des Services et les élus selon les étapes du projet.

B/ Scénario de mise en œuvre et évaluation

1/ Scénario et plans d’action

Afin de convaincre les élus de la CAGV de l’importance du projet de direction numérique et de la stratégie du schéma directeur numérique pour la CAGV, le scénario de mise en œuvre comprendra quatre axes principaux : l’accélération de la dématérialisation, la rationalisation et l’optimisation des moyens informatiques pour des économies de budget de fonctionnement, le développement de services aux usagers par l’innovation territoriale ainsi qu’un plan de communication et de formation interne et externe ciblé.

La dématérialisation sera accélérée, elle permettra de simplifier les processus pour la comptabilité, les courriers, les marchés publics, les rapports et délibérations de l’assemblée ; ainsi qu’anticipée pour les futures obligations législatives (Déclaration Sociale Nominative). Cette action permettra également des gains de temps substantiels et une meilleure productivité de certains métiers, justifiant ainsi le non remplacement de certains départs à la retraite et donc une meilleure maîtrise de la masse salariale.

D’autre part, les moyens techniques seront optimisés, la généralisation de la téléphonie sur IP, la réduction des imprimantes en les passant toutes en réseaux (488 imprimantes locales, c’est trop), en mutualisant des moyens avec la ville-centre ainsi que les collectivités qui le souhaiteront par le biais d’un service commun et de moyens communs. Le passage dans le Cloud de certains services permettra d’optimiser le parc des serveurs. Le SIG sera mutualisé avec la ville-centre.

Par ailleurs, la CAGV développera l’innovation auprès des territoires par le développement de l’Open Data, des services aux citoyens, et de la démocratie participative rendue accessible par des services web interactifs.

Il sera proposé de mettre en place un projet de smart city avec le syndicat mixte de gestion de parc automobile qui développe son parc de véhicules électriques avec le syndicat des énergies du Département. Nous répondrons pour cela à des appels à projet afin de faciliter le financement des projets.

Enfin, nous mettrons en place une forte communication interne et externe sur le projet doublée de formations, ainsi qu’auprès des élus.

2/ Evaluation

Le schéma directeur numérique fera l’objet d’une évaluation, par le biais d’indicateurs, de tableaux de bord, en s’appuyant sur le service du contrôle de gestion. L’évaluation permettra de procéder, si nécessaire, à des actions correctives, mais surtout de s’assurer de la bonne atteinte des objectifs, auprès des agents en interne comme des usagers des services innovants à la population.

Les élus seront informés tout au long du projet et de son évaluation des succès, gains de productivité et de coûts, afin de leur permettre d’adhérer au projet, et de remonter la priorité donnée au numérique au sein du projet de territoire de la CAGV.

La transformation numérique de la CAGV, comme de tout territoire, est un enjeu structurant, en interne au sein l’intercommunalité et dans notre faculté à absorber au mieux les réformes territoriales en cours au sein du bloc communal, comme en externe auprès des administrés en très fortes attentes de services publics efficaces et innovants.

Le projet de direction intègre pour cela optimisation des moyens, matériels et humains, simplification des processus, ouverture de nouveaux services aux usagers et un plan de communication et de formation ouvert aux agents comme aux élus.

La transformation numérique permettra ainsi à notre collectivité de répondre aux nombreux enjeux technologiques, de sécurité, humains, financiers et organisationnels qui se présentent à elle. La formation permettra d’adresser l’enjeu culturel plus particulièrement.