



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE MARTINIQUE

EXAMEN PROFESSIONNEL D'ATTACHE TERRITORIAL PRINCIPAL SESSION 2017

Mercredi 25 octobre 2017

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE

Rédaction d'une note à partir d'un dossier de mise en situation professionnelle, ayant pour objet de vérifier l'aptitude du candidat à l'analyse et la capacité à proposer des solutions opérationnelles argumentées.

Durée : 4 heures
Coefficient : 1

A LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- ✓ Vous ne devez faire apparaître dans votre copie aucun signe distinctif tels que votre nom ou nom fictif, collectivité employeur, paraphe, signature, commune de résidence ou du lieu de la salle d'examen.
- ✓ Seules les références (nom de collectivité, nom de personne, ...) figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier peuvent apparaître dans votre copie.
- ✓ Seul l'usage d'un stylo soit noir, soit bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ✓ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Le non respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.

Ce dossier comporte 39 pages, y compris celle-ci.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.

S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Attaché principal, vous êtes chargé de mission auprès du Directeur général des services (DGS) de la commune d'Admiville (100 000 habitants).

Une enquête récente a mis en évidence l'insatisfaction des administrés face aux lourdeurs et aux retards des services de l'Administration. Par ailleurs, le décret n° 2015-1404 du 5 novembre 2015 invite les administrations à moderniser leurs services.

A l'aide du dossier joint et de vos connaissances, le DGS vous demande de rédiger à son intention une note assortie de solutions opérationnelles argumentées visant à mettre en place un dispositif de gestion de la relation citoyens (GRC).

Liste des documents

- Document 1** Décret n° 2015-1404 du 5 novembre 2015 relatif au droit des usagers de saisir l'administration par voie électronique, 2 pages
- Document 2** « FranceConnect : déjà 100 000 utilisateurs et une vingtaine de services », *modernisation.gouv.fr*, 11 juillet 2016, 2 pages
- Document 3** C. Megglé, « Accompagner et diffuser l'innovation sur les territoires : avec quels outils ? », *Localtis.info*, 23 octobre 2015, 2 pages
- Document 4** « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des territoires » (synthèse), rapport établi par Akim Oural avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015, 4 pages
- Document 5** P. Parmantier, Rapport Akim Oural : la gouvernance numérique, un grand chantier pour les territoires, *Localtis.info*, 27 juillet 2015, 3 pages
- Document 6** « Faire de la dématérialisation des procédures un levier de la modernisation de l'Etat », *rapport de la Cour des comptes*, janvier 2015, 4 pages
- Document 7** « Partage d'expériences et bonnes pratiques autour de la gestion de la Relation Citoyen », Coheris, éditeur de référence de solutions CRM, GRC, *coheris.com*, consulté en Décembre 2016, 6 pages
- Document 8** P. Parmantier, « Gestion de la relation citoyen : une priorité en hausse dans les administrations locales », *Localtis.info*, vendredi 20 mars 2015, 2 pages
- Document 9** « La saisine par voie électronique, c'est maintenant ! », *sictiam.fr*, consulté en Décembre 2016, 3 pages
- Document 10** « De l'Espace famille à l'Espace citoyens », *magazine de la commune d'Avrillé*, Février-mars 2016, n° 100, 1 page
- Document 11** « Les enjeux de la société de l'information pour le développement des territoires rhônealpins », *territoires.rhonealpes.fr*, consulté en Décembre 2016, 5 pages
- Document 12** « Tout sur la CNIL », *e-deal.com*, consulté en Décembre 2016, 1 page
- Document 13** « Zoom sur ... l'administration électronique », *collectivites-locales.gouv.fr*, consulté en Décembre 2016, 2 pages

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.

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

PREMIER MINISTRE

Décret n° 2015-1404 du 5 novembre 2015 relatif au droit des usagers de saisir l'administration par voie électronique

NOR : PRMX1520483D

Publics concernés : public, administrations.

Objet : définition des conditions de saisine de l'administration par voie électronique et d'émission des accusés de réception ou d'enregistrement électroniques.

Entrée en vigueur : le décret entre en vigueur le 7 novembre 2015.

Notice : le décret, qui est seulement applicable à l'Etat et à ses établissements publics à caractère administratif, prévoit les conditions d'application du droit de saisir l'administration par voie électronique.

Références : le décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la secrétaire d'Etat chargée de la réforme de l'Etat et de la simplification,

Vu le règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur et abrogeant la directive 1999/93/CE ;

Vu la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 modifiée relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations ;

Vu l'ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005 modifiée relative aux échanges électroniques entre les usagers et les autorités administratives et entre les autorités administratives, et notamment ses articles 2 à 5 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décète :

Art. 1^{er}. – Le présent décret est applicable aux services de l'Etat et à ses établissements publics à caractère administratif.

Art. 2. – Pour exercer son droit de saisir une administration par voie électronique, tout usager s'identifie auprès de cette administration dans le respect des modalités d'utilisation des téléservices définies par les autorités administratives en application du deuxième alinéa de l'article 3 de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée.

A cet effet, l'usager indique dans son envoi, s'il s'agit d'une entreprise, son numéro d'inscription au répertoire des entreprises et de leurs établissements ; s'il s'agit d'une association, son numéro d'inscription au répertoire national des associations et, dans les autres cas, ses nom et prénom, adresses postale et électronique.

Les modalités mentionnées au premier alinéa peuvent en outre également prévoir l'utilisation d'un identifiant propre à l'usager qui s'adresse à l'administration ou celle d'autres moyens d'identification électronique dès lors que ceux-ci sont acceptés par l'administration.

Art. 3. – L'administration informe le public des téléservices qu'elle met en place afin que le droit des usagers de saisir l'administration par voie électronique puisse s'exercer. Cette information figure dans les modalités d'utilisation mentionnées au deuxième alinéa de l'article 3 de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée et peut également être portée à la connaissance du public par tout moyen.

Les téléservices peuvent prendre la forme d'une téléprocédure, d'une procédure de saisine électronique par formulaire de contact ou par une adresse électronique destinée à recevoir les envois du public. Ils peuvent être spécifiquement dédiés à l'accomplissement de certaines démarches administratives.

Art. 4. – Si, en méconnaissance du deuxième alinéa de l'article 3 de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée, les modalités d'utilisation des téléservices n'ont pas été rendues accessibles, les usagers peuvent saisir l'administration par tout type d'envoi électronique.

Art. 5. – I. – L'accusé de réception électronique prévu au I de l'article 5 de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée comporte les mentions suivantes :

1^o La date de réception de l'envoi électronique effectué par l'usager ;

2° La désignation, l'adresse postale et, le cas échéant, électronique ainsi que le numéro de téléphone du service chargé du dossier.

II. – S'il s'agit d'une demande, l'accusé de réception indique en outre si la demande est susceptible de donner lieu à une décision implicite d'acceptation ou à une décision implicite de rejet ainsi que la date à laquelle, à défaut d'une décision expresse, et sous réserve que la demande soit complète, celle-ci sera réputée acceptée ou rejetée.

Dans le premier cas, l'accusé de réception mentionne la possibilité offerte au demandeur de se voir délivrer l'attestation prévue à l'article 22 de la loi du 12 avril 2000 susvisée. Dans le second cas, il mentionne les délais et les voies de recours à l'encontre de la décision.

Art. 6. – Lorsque l'accusé de réception électronique n'est pas instantané, un accusé d'enregistrement électronique, mentionnant la date de réception de l'envoi, est instantanément envoyé à l'intéressé ou, à défaut, dans un délai d'un jour ouvré à compter de la réception.

S'il n'est pas instantané, l'accusé de réception électronique est envoyé au plus tard dans un délai de sept jours à compter de la réception de l'envoi de l'intéressé.

Les délais mentionnés au deuxième alinéa du présent article ne s'appliquent qu'à compter de la saisine de l'administration compétente.

Art. 7. – L'accusé d'enregistrement électronique et l'accusé de réception électronique sont adressés à l'intéressé à l'adresse électronique qu'il a utilisée pour effectuer son envoi. Dans les autres cas, ils sont adressés à l'adresse électronique qu'il a indiquée à cette fin.

Les modalités d'utilisation mentionnées au deuxième alinéa de l'article 3 de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée précisent les adresses électroniques utilisées pour l'envoi des accusés de réception et d'enregistrement électroniques, conformément au présent article.

Art. 8. – Lorsqu'une saisine par voie électronique est incomplète, l'administration indique à l'intéressé, éventuellement dans l'accusé de réception électronique, les pièces et informations manquantes exigées par les textes législatifs et réglementaires en vigueur ainsi que le délai fixé pour la réception de celles-ci.

Le délai au terme duquel, à défaut de décision expresse, une demande est réputée acceptée ne court qu'à compter de la réception des pièces et des informations requises.

Le délai au terme duquel, à défaut de décision expresse, une demande est réputée rejetée est suspendu pendant le délai imparti pour produire les pièces et informations requises. Toutefois, la production de ces pièces et informations avant l'expiration du délai fixé met fin à cette suspension.

L'administration mentionne également à l'intéressé le délai prévu, selon les cas, au deuxième ou au troisième alinéa du présent article.

Art. 9. – Le présent décret est applicable dans les îles Wallis et Futuna aux services de l'Etat et à ses établissements publics.

Art. 10. – Le présent décret entrera en vigueur le 7 novembre 2015.

Art. 11. – Le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, la ministre des outre-mer et la secrétaire d'Etat chargée de la réforme de l'Etat et de la simplification sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 5 novembre 2015.

MANUEL VALLS

Par le Premier ministre :

*Le ministre de l'économie,
de l'industrie et du numérique,*

EMMANUEL MACRON

*La ministre des outre-mer,
GEORGE PAU-LANGEVIN*

*La secrétaire d'Etat
chargée de la réforme de l'Etat
et de la simplification,*

CLOTILDE VALTER

DOCUMENT 2

L'administration change avec le numérique

FranceConnect : déjà 100 000 utilisateurs et une vingtaine de services

11.07.16

Mis en service depuis 3 mois, le système d'identification et d'authentification en ligne de l'État vient de passer le cap des 100 000 utilisateurs. Il a été officiellement présenté par Jean-Vincent Placé, secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification le 29 juin dernier.

Initié en septembre 2014, expérimenté en 2015 et mis en service début 2016, FranceConnect, le système d'identification et d'authentification en ligne de l'État, a été inauguré le 29 juin dernier par Jean-Vincent Placé, secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification. Devant plus de 150 partenaires (Villes, départements, ministères, intégrateurs, éditeurs...) réunis à la fondation Mozilla, il a rendu hommage à un dispositif amené à « *réconcilier les citoyens avec la chose publique* ».

Plus de 100 000 utilisateurs

« *FranceConnect est déjà utilisé par plus de 100 000 usagers. Environ 2 000 nouveaux internautes par jour - jusqu'à un pic de 5 000 le 4 juillet dernier - le sollicitent pour accéder à plus d'une vingtaine de services* », précise Guillaume Blot, directeur du programme État plateforme et FranceConnect. Et d'ores et déjà un constat s'impose : pionniers, ces services « FranceConnectés » sont de nature très différente. Ils couvrent les principaux échelons des services publics : Villes, départements, ministères.

Proposé par la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), au sein du SGMAP, FranceConnect repose sur le constat que le développement de l'administration exige que l'utilisateur puisse se connecter facilement aux services en ligne. Et surtout qu'il n'ait pas besoin d'entrer les mêmes informations en permanence pour effectuer ses démarches.

Les deux promesses de FranceConnect

Rappelons que FranceConnect porte deux promesses. Il permet aux usagers d'accéder à l'ensemble de leurs services publics en ligne sans devoir nécessairement disposer de comptes auprès d'eux. Avec FranceConnect, ils ne jonglent plus avec autant d'identifiants et de mots de passe qu'il existe d'organismes en ligne. L'utilisateur est invité à s'authentifier à l'aide de comptes qu'il possède déjà avec Impots.gouv.fr, Ameli.fr ou Loggin La Poste. D'autres comptes seront disponibles dans les prochains mois.

Le dispositif se matérialise de la manière suivante : l'utilisateur engage une démarche en ligne et sélectionne le bouton FranceConnect affiché sur le site de l'administration concernée. Puis le dispositif lui propose de s'authentifier avec l'un des trois fournisseurs d'identité : qu'il s'agisse d'Impots.gouv.fr, d'Ameli.fr ou de La Poste, tous disposent d'identités vérifiées.

FranceConnect transmet au fournisseur de service (mairie, département, ministère, opérateur public, etc.) l'identité de l'utilisateur. Plus précisément, il lui fournit 6 données qui constituent son identité pivot : nom, prénom, sexe, date, lieu et pays de naissance. Sur la base de ces éléments, l'utilisateur est reconnu par le fournisseur de service.

Un composant de l'État plateforme

Egalement présente lors de l'événement, Axelle Lemaire, secrétaire d'État au Numérique, s'est dite convaincue de l'originalité du projet par rapport aux initiatives menées dans d'autres pays. « *Je pense en particulier au niveau d'intégration de FranceConnect qui a bénéficié de toute la caution juridique nécessaire en termes de respect de la vie privée et des données personnelles.* »

Au-delà de l'authentification, FranceConnect favorise le décloisonnement des administrations au service du citoyen. FranceConnect joue en effet le rôle de tiers de confiance lorsque, pour réaliser une démarche, deux organismes publics échangent des informations personnelles sur l'utilisateur. FranceConnect devient alors le mécanisme permettant d'authentifier formellement l'utilisateur et de recueillir son consentement pour que ses données transitent d'une administration à l'autre.

Une telle logique d'échange a un nom : l'État plateforme. Cette stratégie technologique, portée par la DINSIC, repose sur l'idée que l'Etat, et plus généralement l'ensemble des services publics, gagnerait à exposer ses ressources sous forme d'API pour en faciliter la réutilisation et qu'un écosystème de consommateurs de données s'en empare et révèle leur valeur. *« Dans cette vision, entièrement placée sous le contrôle de l'utilisateur, l'État ne garde pas ses informations comme un trésor. En les ouvrant, il sert directement la société civile »*, explique Jean-Vincent Placé.

L'État plateforme évite ainsi à l'utilisateur de fournir à une administration des justificatifs déjà détenus par une autre administration... C'est par exemple le cas du revenu fiscal de référence détenu par les Impôts et demandé dans de très nombreuses démarches administratives.

Vers l'ouverture des données fiscales

Dans ce contexte, la première API « FranceConnectée », est celle de la DGFIP, disponible dès l'automne prochain. Parmi les données renvoyées : le revenu fiscal de référence, le nombre de parts, l'adresse fiscale, etc. A travers cette ouverture, *« nous servirons à la fois les citoyens mais également les intérêts de nos propres services*, explique Yannick Girault, directeur de Cap Numérique, la direction en charge de la transformation digitale de Bercy. *Plus d'un million et demi d'utilisateurs se déplacent pour récupérer une copie d'avis d'imposition. A terme, ces traitements seront minimisés grâce à la transmission des données entre nos services et d'autres administrations dont la confiance est garantie par FranceConnect »*.

Les départements du Sud-Est en pionniers

Sur le terrain des départements, ceux du Sud-Est ont été les premiers à s'engager. Ainsi, les Alpes-Maritimes ont intégré FranceConnect à un service de suivi des aides apportées aux personnes âgées et aux personnes en situation de handicap. De leur côté, les Hautes-Alpes ont déployé le dispositif pour renforcer leur stratégie de guichet numérique unique.

Sur le front des villes cette fois, Nîmes a été la plus prompte. La cité gardoise propose à ses usagers d'accéder, via FranceConnect, à une trentaine de services dématérialisés de son site. Elle a été rejointe par une dizaine de plus petites agglomérations. Citons parmi elles Oloron Sainte-Marie, le Bourget ou Saint-Pierre Martinique.

Nîmes vient d'être rejointe par Montpellier Méditerranée Métropole. Le portail de la métropole héraultaise regroupe une vingtaine de communes, toutes déjà fédérées par un identifiant citoyen.

Au-delà des villes et des départements, FranceConnect touche bien entendu les administrations centrales. Trois figures de proue incarnent aujourd'hui ce mouvement : l'ANTS (agence nationale des titres sécurisés), un service du ministère de l'Intérieur, Service-public.fr (le site officiel de l'administration française opéré par la DILA) et la CNAV. Le premier, sous l'impulsion de la délégation à la sécurité et à la circulation routières propose grâce à FranceConnect un service permettant aux usagers de consulter le solde de leurs points de permis de conduire. Et ce sans avoir à se déplacer. Le second vise à terme plus de 150 démarches accessibles depuis FranceConnect. Le troisième permet avec FranceConnect de consulter ses points de retraites en quelques clics.

Quelle que soit leur nature, de nombreux autres fournisseurs de services viendront prochainement gonfler les rangs des administrations « FranceConnectées ». Citons parmi eux la Ville de Paris, la Banque de France ou encore le service de dépôt de plaintes en ligne proposé par la Gendarmerie.

Ce jeune écosystème de fournisseurs de services, Laure de la Bretèche, secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), a tenu à le saluer. Elle a ainsi rendu hommage *« à tous ceux qui ont cru en l'aventure de FranceConnect dès ses débuts. Ces fournisseurs de services pionniers vont laisser une trace dans l'histoire. Notamment en concevant de nouveaux services publics numériques qui deviendront prochainement la norme »*.

modernisation.gouv.fr

Accompagner et diffuser l'innovation sur les territoires : avec quels outils ?

Localtis.info, 23 octobre 2015, C. Megglé

Comment repérer et valoriser les démarches prometteuses, accompagner les expérimentations, favoriser l'essaimage des innovations sur les territoires... Quelques éléments de réponses ont été glissés à l'occasion de la semaine de l'innovation publique, qui s'est tenue du 12 au 18 octobre.

Organisée par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGmap), la semaine de l'innovation publique a donné lieu à quelque 170 événements en France du 12 au 18 octobre 2015. Outre l'utilisation du numérique et des données ou encore la simplification administrative, l'accompagnement et la diffusion de l'innovation sur les territoires ont été abordés lors de plusieurs conférences. L'occasion de faire le point sur les outils existants, ou manquants, en la matière.

Pour soutenir les projets portés par des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) qui est la mieux dotée. L'Agence anime le dispositif local d'accompagnement (DLA, voir ci-contre notre article du 4 septembre 2015), organise le transfert de savoir-faire entre pairs et propose un dispositif de duplication d'innovation d'un territoire à l'autre. L'Avise a en outre synthétisé ses conseils en matière de changement d'échelle dans un guide paru en décembre 2014.

Repérer, valoriser : les plateformes d'initiatives

En matière de repérage et de valorisation de projets, et notamment de projets portés par des collectivités territoriales, des plateformes telles que la banque d'expériences de Mairie-conseils et l'Agence des pratiques et initiatives locales (Apriles) proposent des fiches détaillées qui identifient les mécanismes (diagnostic, partenariats, management de projet...), les facteurs de réussite mais aussi les difficultés. "Les innovations les plus intéressantes sont aussi les plus liées à un contexte local." Pour Yannick Blanc, préfet du Val-d'Oise et président de la Fonda, c'est ce qui rend complexe la mise au point de méthodes destinées, non pas à "dupliquer" une initiative, mais à la "transposer" dans la réalité d'un autre territoire. "La duplication ne fonctionne pas", approuve Benoît Calmels, Délégué général de l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (Unccas). A l'appui de fiches descriptives d'expériences et de modélisations, l'Unccas incite donc les CCAS de son réseau à s'ouvrir à ce qui se fait ailleurs et à s'approprier certaines actions qui ont fait leurs preuves.

Des compétences spécifiquement dédiées à l'essaimage

L'innovation et l'essaimage d'innovations sont deux processus différents, pour Emmanuel Dupont, responsable de l'animation scientifique et de l'innovation au Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). "Il manque encore des outils dédiés à l'essaimage", considère-t-il, pour aller notamment "au-devant de personnes – élus ou autres - qui ne sont pas sensibles à l'innovation".

Le CGET prévoit donc, pour 2016, un appel à manifestation d'intérêt centré sur la "reprise" d'innovations existantes par d'autres territoires (voir aussi nos articles du 7 octobre 2015). Par ailleurs, dans la continuité du rapport de Akim Oural sur l'innovation territoriale (voir ci-contre notre article du 6 mai 2015), le SGmap et le CGET animent depuis quelques mois un groupe de travail mixte - agents de l'Etat, des collectivités, acteurs de l'ESS, fondations d'entreprises - sur le "changement d'échelle".

Un "accélérateur d'innovation" pour lutter contre le chômage

Une autre manière de soutenir l'innovation consiste à spécialiser le dispositif d'accompagnement sur un enjeu bien particulier. La lutte contre le chômage de longue durée, par exemple. Sur ce sujet, l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa) a ainsi été mandatée, en février dernier par François Rebsamen, alors ministre du Travail (voir ci-contre notre article du 10 février 2015), pour piloter un "accélérateur d'innovation sociale".

En 2015, deux projets ont été accompagnés dans ce cadre : "Vita-Air" – proposant aux entreprises de l'insertion par l'activité économique un audit de leurs ressources humaines -, porté par Airservices, et "Territoires zéro chômeurs de longue durée", porté par ATD Quart Monde. Suite à une forte mobilisation autour de ce dernier projet (voir ci-contre notre article du 18 septembre 2015), la proposition de loi d'expérimentation portée par le député Laurent Grandguillaume devrait figurer fin novembre à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale.

Aider les innovations à "rentrer dans des cases" : l'ingénierie du futur ?

Dans un autre domaine, celui de l'hébergement d'urgence, l'association Aurore a eu l'idée d'acquérir un hôtel pour proposer, au même prix qu'un hôtelier traditionnel (environ 17 euros par personne et par nuit), un hébergement décent, des repas et un minimum d'accompagnement social. En plus du travail d'expérimentation en lui-même, l'association a dû négocier avec les institutions pour "rentrer dans une case", selon Vivien Gasq, secrétaire général de l'Aurore.

Ce "combat qui mérite d'être mené" n'est pas toujours à la portée des petits porteurs de projets ; l'Aurore noue parfois des partenariats avec ces derniers pour faire émerger des innovations. L'important étant, pour un porteur de projet, de s'appuyer très tôt sur des indicateurs de mesure d'impact et de démontrer aux pouvoirs publics que sa "solution est créatrice de valeur, y compris en termes de dépense publique", estime Yannick Blanc. Pour être capable de capter cette valeur, les "appareils publics" doivent selon lui "casser les logiques sectorielles" et renforcer leurs moyens en ingénierie. Alors que le CGET s'organise, les préfetures devraient prochainement dématérialiser des services administratifs afin – outre de diminuer globalement les effectifs – de dégager des ressources pour l'ingénierie territoriale.

Synthèse du rapport

Ce rapport poursuit plusieurs objectifs : définir le concept d' « innovation territoriale » à travers l'analyse des dynamiques à l'œuvre dans les territoires, identifier les conditions d'amélioration de l'environnement dans lequel les divers acteurs peuvent développer et pérenniser des projets dans ce domaine et contribuer à la conception d'une politique ambitieuse de développement de l'innovation territoriale. Il rend également compte de tendances majeures parfois mal identifiées ou mal comprises par les pouvoirs publics.

Le rapport propose donc en premier lieu une définition de l'innovation territoriale et la met en perspective au regard des grands enjeux auxquels elle est confrontée. Il décrit et explique ensuite ses principaux facteurs de succès à travers l'analyse de nombreux exemples concrets et études de cas. Enfin, il tire de ces éléments plusieurs propositions, adressées à la puissance publique dans ses dimensions nationale et territoriale, et dont la mise en chantier permettra de libérer les énergies créatrices au service des territoires et de leurs habitants.

I. L'innovation territoriale : un enjeu majeur pour la France

Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?

L'innovation territoriale peut se définir comme une réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifiés collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable.

Son caractère proprement « innovant » repose sur plusieurs éléments caractéristiques qui se combinent. Les deux premiers sont l'adaptation fine de la réponse à un contexte territorial donné et la mobilisation des ressources et atouts locaux. La construction d'un modèle économique durable lui est souvent intimement liée. La capacité à mobiliser les acteurs locaux et notamment les citoyens dans une logique de coconstruction et de coproduction fait également figure de composante clé : l'innovation pour et par le territoire.

L'innovation territoriale comme élément de réponse possible à des défis majeurs de notre société

L'innovation territoriale permet de relever quatre défis majeurs, sociaux, économiques, et politiques.

Elle permet d'abord de garantir l'égalité des territoires, repensée dans un contexte institutionnel et socio-économique en perpétuelle évolution. Synonyme de rebond ou de « résilience », alors que les crises économiques et institutionnelles sont récurrentes, elle questionne la notion même d'égalité, qui reposerait sur une logique de rattrapage, en portant une vision dynamique où chaque territoire se développe grâce à ses propres atouts et spécificités. À la clé, la possibilité de réinventer des services publics de proximité, alors même que les marges de l'action publique se rétrécissent et que les exigences citoyennes sont de plus en plus fortes.

La crise de confiance vis-à-vis du politique et des institutions représente le second défi. Confrontée aux limites de la démocratie représentative et de la « participation citoyenne » institutionnalisée, l'innovation territoriale promeut l'intelligence collective, par la création de mécanismes nouveaux de coconstruction et de coconception des politiques avec les citoyens. Elle est porteuse de nouvelles formes d'action, où des personnes et des organisations issues de la société civile peuvent décider ensemble et coproduire les services publics.

La construction d'un sens collectif et d'un vivre-ensemble autour de valeurs partagées et « matérialisées » grâce à l'innovation sociale constitue la troisième promesse de l'innovation territoriale. Face à l'affaiblissement du sens collectif, l'innovation territoriale se traduit par l'émergence de nouvelles formes de solidarité, d'engagement de proximité et de coopération dont les résultats sont visibles et mesurables par les habitants des territoires. Elle incarne une mécanique nouvelle de redistribution et de construction du lien social, notamment grâce au développement de l'entrepreneuriat social et solidaire.

Enfin, alors que la puissance publique est appelée à « faire mieux avec moins », l'innovation territoriale offre un cadre propice à la mise en œuvre de nouveaux modes de faire, à l'expression de la créativité des agents, à l'utilisation de technologies nouvelles et à la mobilisation de modes de financement inédits – c'est à dire à la transformation des modalités de l'action publique.

Ainsi, l'innovation territoriale constitue un potentiel à exploiter, pour améliorer les services publics, créer du développement local, revivifier la démocratie participative et créer de la confiance. Pour la puissance publique, l'enjeu est de taille. Il consiste à se saisir des dynamiques en cours pour les accompagner et les accélérer.

II. État des lieux de l'innovation territoriale : les mécanismes de la réussite

Le succès d'une innovation territoriale est lié à sa capacité à répondre aux besoins spécifiques d'un territoire (en matière de développement économique, de bien être, de participation citoyenne...) tout en créant localement les conditions de l'expression d'une intelligence collective et de l'implication directe des acteurs locaux. De trop nombreux innovateurs rencontrent encore des freins, qui sont source d'échec ou de ralentissement de leur entreprise : résistances culturelles à l'innovation, lenteurs administratives et points de blocage juridiques, manque de connaissances, de compétences d'ingénierie ou de connexion à certains réseaux, manque de confiance de la part d'institutions, critères de financement imposés par les acteurs publics...

Ces freins peuvent être exacerbés par le profil atypique des porteurs de projets d'innovation territoriale – entrepreneurs sociaux ou simples citoyens – pour lesquels il existe aujourd'hui peu de dispositifs adaptés et qui suscitent davantage la défiance des financeurs. L'innovation territoriale ne peut donc se faire qu'à la condition d'un changement de posture et de culture de l'administration publique et des élus, seul à même de lever l'essentiel des freins auxquels sont confrontés les porteurs de projet. **La puissance publique n'étant pas ou n'étant plus la seule détentrice de l'intérêt général, elle doit évoluer vers un rôle d'accompagnateur et de tiers de confiance qui collabore « horizontalement » avec l'ensemble des acteurs territoriaux.**

Par ailleurs, huit facteurs clés de succès constituent les ingrédients de la réussite des projets et offrent des pistes d'action pour les acteurs. La connaissance des ressources, enjeux et besoins spécifiques du territoire (1), grâce à des dispositifs et des méthodes qui s'appuient sur les acteurs territoriaux, permet de capitaliser sur les spécificités locales. Une mise en mouvement collective et une forte association des citoyens dans le cadre d'une démocratie participative repensée (2), qui s'appuie sur un vivier d'énergies renouvelé, relégitime l'action publique et collective, et accroît la pertinence des dispositifs publics. La capacité à mener des expérimentations de manière agile (3), notamment dans la mise en œuvre des règles existantes, grâce à une meilleure appréciation du risque (trop souvent surestimé par les administrations publiques et par les financeurs) et à une évolution de la culture des décisionnaires publics est de nature à favoriser l'innovation.

Toujours au sein de l'administration publique, une gestion des ressources humaines et des modes de management renouvelés (4) offrent un levier puissant, qui peut être actionné grâce à une boîte à outils RH comprenant le décloisonnement des personnes et des structures, la diversification des parcours et des compétences, l'apparition d'espaces tiers, le développement d'une culture de l'essai-erreur, et l'adoption des méthodes de « design public ». L'accompagnement des porteurs de projets et le développement d'une ingénierie territoriale (5) reposant sur des fonctions nouvelles – comme les « catalyseurs de l'innovation » – et sur le partage de compétences caractérisent la plupart des écosystèmes innovants.

Le financement des démarches d'innovation territoriale et le développement de nouveaux modèles économiques (6) alliant le respect des équilibres économiques à de nouvelles formes de solidarité ouvrent le champs des possibles en permettant aux citoyens de financer directement les projets porteurs de valeur pour la collectivité, et aux acteurs de disposer de moyens financiers nouveaux. La capacité à évaluer les impacts (7) de l'innovation territoriale de manière collective avec les acteurs et les bénéficiaires apparaît comme une condition de succès importante. Enfin, la mise en réseau des acteurs, le partage d'expérience et la diffusion de pratiques innovantes (8) contribuent à la création de synergies et mettent les acteurs en capacité d'agir sur leur territoire.

III. L'ambition : 18 propositions pour faire de l'innovation territoriale un élément de dynamique économique et démocratique

Le rapport présente 18 recommandations, qui sont autant de chantiers à ouvrir pour créer sur tout le territoire les conditions de succès de l'innovation. Toutes ces recommandations sont applicables à court ou moyen terme, à la condition d'une volonté politique affirmée et d'une prise en compte active des besoins des innovateurs territoriaux.

Ces propositions sont présentées autour de trois axes.

1. Donner le pouvoir (et des moyens) aux innovateurs
2. Décloisonner, rapprocher, organiser les acteurs
3. Tous innovateurs !

Axe 1 : Donner le pouvoir (et des moyens) aux innovateurs

1. Constituer un réseau national « d'accélérateurs publics » dans le cadre d'une initiative nationale lancée par les pouvoirs publics, s'appuyant sur un label et cofinancée dans le cadre de l'acte III du Programme d'investissements d'avenir (PIA 3)
2. « France en Résidence » : créer et lancer un programme national pluriannuel de résidences créatives permettant d'expérimenter des dispositifs d'action publique
3. Faire de l'innovation territoriale l'un des axes du PIA 3 en créant un « Programme Innovation Territoriale », dans une double logique de financement et d'accompagnement
4. Constituer des « fonds de garantie » sur les territoires pour aider, de manière très spécifique, les porteurs de projet d'innovation territoriale, sociale ou citoyenne, à lever les premiers fonds auprès des banques
5. Assouplir certaines règles encadrant la dépense publique pour permettre une plus grande fongibilité dans la dépense des crédits d'intervention
6. Assouplir le cadre légal du droit à l'expérimentation pour en faciliter l'usage

Axe 2 : Décloisonner, rapprocher, organiser les acteurs

7. Structurer une fonction « innovation » transversale au sein des collectivités et la professionnaliser
8. Développer de nouvelles formes de collaboration entre pouvoirs publics et acteurs de la recherche en sciences sociales
9. Favoriser la mise en place, au sein de chaque territoire, d'un processus de coproduction des services publics avec des acteurs privés ou associatifs pertinents
10. Instaurer de nouveaux modes de collaboration innovants entre territoires : mettre en œuvre et expérimenter les « contrats de réciprocité » entre villes et campagnes proposés lors du comité interministériel du 13 mars sur les ruralités
11. Pour faire du numérique un levier de transformation dans les territoires, organiser des hackathons territoriaux et capitaliser sur l'offre « start-up d'État » (à renommer pour l'occasion : « Start-up territoriale ») du SGMAP permettant de développer des services numériques locaux en mode start-up
12. Intégrer l'innovation territoriale comme priorité des contrats de plan État-Région (CPER) dans le cadre de la clause de revoyure mise en œuvre en 2016 à l'occasion des fusions de régions

Axe 3 : Tous innovateurs !

13. Développer un réseau social et une plateforme web nationale de référence pour les projets et les acteurs de l'innovation territoriale
14. Décliner la Semaine de l'innovation publique dans les territoires
15. Donner une autre ampleur à la place de l'innovation dans l'offre de formation, initiale et continue, destinée aux agents publics
16. Développer une boîte à outils de référence destinée aux collectivités et aux services de l'État permettant de favoriser le développement des pratiques d'expérimentation à droit constant dans les territoires
17. Produire un guide de référence, destiné aux responsables RH du secteur public, présentant l'ensemble des dispositifs existants qui permettent de mobiliser ou de recruter des compétences extérieures sur des durées courtes ou de manière souple
18. Pour innover sans complexe, créer un « Prix du meilleur Essai » saluant les meilleures tentatives d'innover dans les territoires

Les territoires innivent. Les innovateurs territoriaux, privés et publics, s'organisent à leur échelle pour dégager leurs propres marges de création dans les systèmes existants. L'innovation territoriale est donc déjà une réalité pour les territoires et pour leurs habitants. Elle se construit autour de valeurs partagées : proximité, sens du collectif, bienveillance, lâcher-prise, collaboration, confiance, efficacité simplicité. La puissance publique doit désormais pleinement prendre sa place au sein des écosystèmes nouveaux pour encourager cette transformation sociétale. En jeu, la possibilité de renouveler le pacte social en redonnant du sens à l'intérêt général, remis à la portée des citoyens.

(Rapport établi par Akim Oural avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique avril 2015)

Rapport Akim Oural : la gouvernance numérique, un grand chantier pour les territoires

Akim Oural, adjoint à la mairie de Lille, a remis à Axelle Lemaire son rapport sur la "gouvernance des politiques numériques dans les territoires". Le diagnostic est parfois critique sur le portage des projets numériques au sein des collectivités. Trois principes sont réaffirmés : subsidiarité, mutualisation, droit à l'expérimentation. A la clef, une cinquantaine de recommandations. La secrétaire d'Etat a évoqué les projets qu'elle entend développer sur cette base.

Le numérique bouleverse les modes de fabrication des politiques publiques. Dans un contexte de transformation rapide, la gouvernance prend aussi des chemins de traverse, en intégrant de nouvelles dimensions comme la mutualisation, le collaboratif ou l'innovation ouverte. Après plusieurs reports de calendrier, c'est le 21 juillet que Akim Oural, adjoint à la mairie de Lille, a remis officiellement à Axelle Lemaire, la secrétaire d'Etat chargée du numérique, son rapport sur la "gouvernance des politiques numériques dans les territoires". Dans la continuité des rapports Lebreton et des travaux du Conseil national du numérique, il propose un socle de réflexions et de propositions destiné à enrichir le débat public en pleine phase de recomposition territoriale.

Dans un salon de l'aile des ministres, à Bercy, la cérémonie de remise du rapport réunissait, outre la secrétaire d'Etat au numérique, le nouveau directeur de l'Agence du numérique, Antoine Darodes, et les membres de la "Task force" composée d'experts, de responsables territoriaux et de représentants d'associations d'élus associés à la rédaction du rapport. Elle donnait l'occasion aux auteurs d'intervenir sur les éléments stratégiques du rapport et à la secrétaire d'Etat de répondre en retour sur quelques-unes des recommandations émises.

Une confluence exceptionnelle de changements

Le rapport, écrit fin 2014 - actualisé pour tenir compte des réformes adoptées, des évolutions technologiques et des usages – met en évidence l'exceptionnelle confluence des changements en cours. Entre la crise et ses conséquences budgétaires, les réformes administratives et la redistribution des compétences, les mutations technologiques et l'évolution du comportement des usagers/consommateurs, le déploiement du numérique et celui de la French Tech... les territoires ont été placés à l'épicentre d'un mouvement de transformation de grande ampleur. Plus qu'une menace ou un risque parfois ressenti par les acteurs de terrain, les auteurs y ont surtout vu "une formidable occasion de reposer la question des rapports entre le politique, le citoyen et le territoire et par là même de reposer celui de la gouvernance".

Numérique : un objet stratégique encore assez peu porté par les DGS

Le rapport s'appuie sur un diagnostic sans complaisance, mettant en évidence les principales faiblesses des territoires en matière de numérique. Il valorise les actions "souvent très innovantes" lancées par les collectivités depuis plus de 20 ans en faveur du numérique - mais pointe aussi, en retour, la faible capitalisation et une diffusion souvent marginale des initiatives. Celles-ci ont conduit à des situations paradoxales et notamment à la réinvention fréquente de solutions ou de services déjà initiés et réussis par d'autres. Ce mode de fabrication "solitaire" et en silos est attribué au développement du numérique dans les entités publiques locales, resté "en marge des autres politiques des collectivités". Autre élément de frein, les projets ont été portés par des directions des systèmes d'information (DSI) plutôt concentrées sur la technologie et sur le développement d'une culture de maîtrise d'œuvre de plateformes alors que "le véritable enjeu se situait plutôt dans la maîtrise d'ouvrage et la spécification des services". Si bien qu'à force de déléguer la stratégie pour se concentrer sur

l'opérationnel, certaines collectivités ont aujourd'hui un déficit de savoir-faire. Certes, la place du numérique a évolué mais les rapporteurs déplorent qu'elle ne soit pas suffisamment vue comme "un objet stratégique porté par les directions générales de services". Ils relèvent l'absence fréquente de plans "usages et services", outils pourtant nécessaires dans le pilotage stratégique et opérationnel des politiques publiques.

Tenir compte de la bonne échelle de réalisation des projets

Le rapport pose ensuite les principes d'une nouvelle gouvernance territoriale reposant sur trois dimensions : le respect des différents niveaux de subsidiarité, le développement plus massif de la mutualisation et le droit à l'expérimentation pour soutenir l'innovation. La subsidiarité aborde la question de la bonne échelle des projets. De fait, l'échelle devrait logiquement rester variable selon la nature et la taille de ces projets, en opposition avec une organisation numérique pensée dans une logique de chef de filat (par exemple, au niveau de la région ou du département) comme certains le souhaiteraient. "Il nous semble important que la règle pose le principe du respect des écosystèmes existants souvent établis sur des dynamiques construites de longue date", souligne Jean-Paul Leroy – l'un des rédacteurs -, directeur de l'innovation numérique à la Métropole européenne de Lille. En effet, depuis les années 90, ces écosystèmes ont donné naissance à des structures d'accompagnement de la transformation digitale des territoires sous la forme de groupements, de centres de gestion ou de syndicats tels que Manche Numérique, e-Bourgogne ou encore le Sictiam. "Ces structures de mutualisation constituent une richesse qu'il est essentiel de conserver et même de reconnaître officiellement", insiste-t-il.

Un socle de services fondamentaux

La mutualisation pourrait notamment consister, comme le préconise le rapport, à mettre en place un socle de services fondamentaux accessibles en tout point du territoire par les citoyens et qui comprendrait pour chaque commune, quelle que soit sa taille : un co-marquage des services publics en ligne, l'accès aux services de fédération d'identité de France Connect, des services de proximité de base (tels que affaires scolaires, facturation de l'eau et de l'assainissement...), un dossier unique sécurisé permettant à chaque citoyen de déposer ses données administratives personnelles ainsi qu'un accès mobile à toutes ces informations. "Cette initiative permettrait à toutes les collectivités de délivrer des services publics électroniques en ligne et de réduire en conséquence les inégalités d'accès et de qualité de services aux citoyens", assure un autre rédacteur, Christophe Pannetier, consultant TIC et conseiller municipal d'une commune de la Métropole.

Expérimentation et innovation ouverte

Le droit à l'expérimentation devait être un droit à la fois fondamental et reconnu. Le rapport entend favoriser le développement de la formation-action et de la R&D sur l'innovation publique et territoriale. Ce droit pourrait être associé à des dispositifs d'accélération publics afin de rendre les administrations locales plus agiles. Ce n'est pas tant l'idée de créer de nouvelles structures, mais bien celle de mettre en place des méthodes d'innovation ouverte pour "faire mieux et plus vite". A cette fin, les rapporteurs proposent que l'Etat retienne quelques projets volontaires de collectivités "pour tester ces mécanismes et inventer des méthodes de production plus rapides". Le rapport s'achève sur une vingtaine de propositions susceptibles d'amorcer un processus vertueux (voir encadré ci-dessous).

Les priorités immédiates d'Axelle Lemaire

"Ce rapport est en phase avec la vision du numérique que je porte au sein du gouvernement et qui sera mise en œuvre avec Antoine Darodes via l'Agence du numérique", a tout d'abord

confirmé Axelle Lemaire. Poursuivant sur quelques priorités, elle a évoqué le lancement d'une cartographie des bonnes pratiques territoriales – pour capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire – devant notamment permettre de faciliter la création de référentiels (Open Data, médiation numérique) et d'amplifier les projets de mutualisation de moyens et de services. Trois autres domaines retiennent également son attention. Axelle Lemaire souhaite promouvoir le concept de "région plateforme", dans l'esprit de ce que l'Etat déploie au niveau de ses propres administrations, dans le but de renforcer les outils et l'accompagnement des petites structures publiques locales. Elle prépare la mise en œuvre d'une politique de la donnée autour du développement de l'Open Data, d'une gestion plus encadrée des données personnelles et de la création des "données d'intérêt général". Afin de renforcer l'efficacité des politiques publiques dans ce domaine, Axelle Lemaire vient de confier à la DGE une mission d'évaluation sur la création de "Data labs" locaux conçus comme des structures de recherche et développement autour de la donnée.

Le troisième sujet de préoccupation est celui du renforcement de la formation des personnels et des élus dans la perspective d'une meilleure acculturation des acteurs publics locaux. "J'ajoute la médiation numérique et l'innovation ouverte qui feront l'objet d'annonces dès cet automne pour promouvoir des pratiques vertueuses et diffuser des méthodes de travail efficaces", a conclu la secrétaire d'Etat. Rendez-vous est donc donné à la mi-septembre, date à laquelle devraient être arrêtées, sur proposition de son directeur, les missions et le rôle de l'Agence du numérique ainsi que les premiers chantiers susceptibles d'être engagés sur le volet usages et services dans la logique du rapport d'Akim Oural.

Un corpus d'une cinquantaine de recommandations

Certaines sont de bon sens mais peu appliquées dans le monde réel, d'autres sont encore des pistes de travail et nécessitent un approfondissement, en particulier dans le cadre de la future loi sur le numérique.

- Susciter le réflexe numérique dans chaque collectivité (#1) afin que la question de son apport soit systématiquement posée dans les projets. Procéder à l'analyse de la valeur (#2) et à des évaluations pour mesurer les risques et impacts des projets. Nommer pour cela dans chaque exécutif local (+20.000 habitants) un élu (#4) et un coordinateur (#5) en charge du numérique.
- Affirmer le principe de subsidiarité selon lequel les collectivités peuvent intégrer le numérique à leurs compétences (#6), ce qui permettrait d'instaurer des feuilles stratégiques pour chaque territoire : région, département, EPCI, commune (#8) et d'associer l'ensemble des acteurs à une conférence annuelle de développement des politiques territoriales par le numérique (#9).
- Accompagner la mutualisation et la capitalisation en termes d'ingénierie (#12), définir un cadre commun d'urbanisation (Etat-collectivités) dans une dynamique de co-gouvernance et une vision urbanisée des services publics numériques pour permettre l'émergence d'un socle de services communs (#14), promouvoir des boutiques d'applications thématiques (#16) et l'industrialisation des services (#17) et mettre en œuvre un observatoire des bonnes pratiques identifiées (#19).

Les autres propositions concernent l'ouverture des données, la simplification de la gestion des identités, le développement de lieux de médiation numérique et d'accélérateurs de projets publics et une politique de développement de la culture numérique en renforçant la formation.

IV - La prise en compte des besoins et des préoccupations des usagers

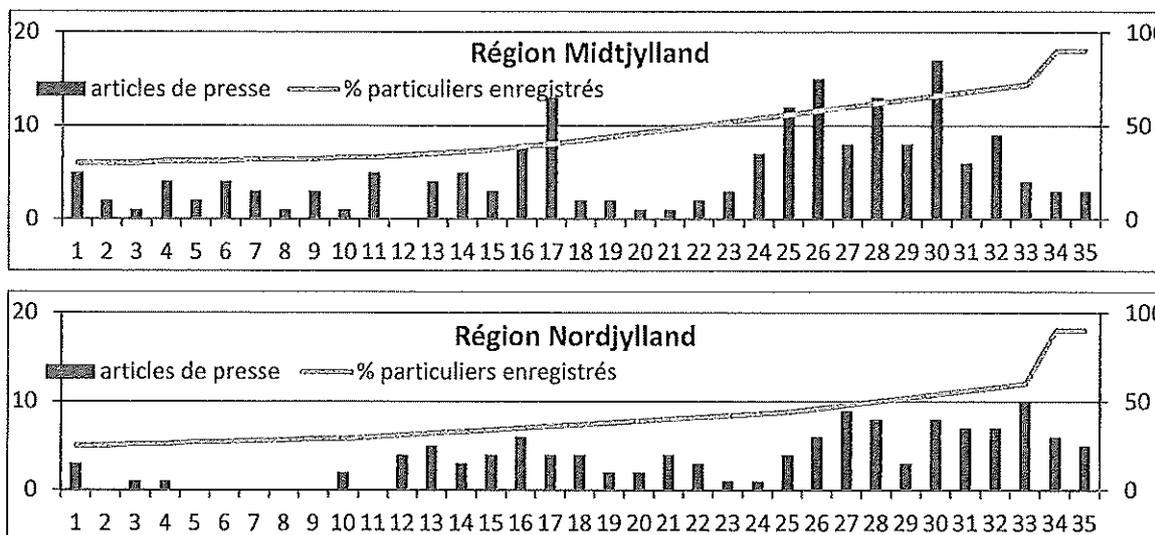
A - Accompagner les usagers

La généralisation des services publics numériques nécessite des mesures d'accompagnement pour répondre aux besoins de tous les types d'usagers, et pallier les disparités dans l'équipement et la maîtrise du numérique.

1 - Renforcer la communication et l'information des usagers

L'appétence du public pour les procédures dématérialisées et sa confiance dans ces procédures croissent proportionnellement aux campagnes d'information sur ce sujet. Ainsi les nombreux articles de presse relayant ou discutant les messages du gouvernement danois relatifs à l'obligation de recourir à une messagerie électronique administrative ont joué un rôle dans la progression des enregistrements volontaires des particuliers, comme le montre le graphique ci-dessous. On y constate ainsi que dans la région du Midtjylland, le nombre plus élevé d'articles locaux traitant du sujet par rapport au Nordjylland a conduit à une progression plus forte des enregistrements volontaires. Ainsi, les régions dans lesquelles les collectivités territoriales ont communiqué sur la messagerie électronique administrative et donc les régions dans lesquelles les retombées dans la presse, positives ou négatives, ont été les plus importantes ont connu le taux d'enregistrement spontané des citoyens le plus élevé.

Graphique n° 18 : impact de la presse sur l'adhésion à la messagerie électronique administrative danoise



Source: Cour des comptes d'après Helle Zinner Henriksen, *Scrutinizing open government data to understand patterns in eGovernment uptake*, Electronic Government 14th IFIP conference, EGOV 2015, septembre 2015

Or, les budgets de communication des ministères ont été parmi les plus touchés par la réduction des dépenses publiques ces dernières années. Ainsi, la campagne d'information sur la télé-déclaration de l'impôt sur le revenu effectuée en 2014 (1 M€) n'a pas été reconduite en 2015.

À l'occasion de la mise en place du compte unique FranceConnect et du nouveau portail refondu « mon.service-public.fr » et « service-public.fr », une seule et même campagne généraliste pourrait être menée pour faciliter ou accélérer le déploiement de ces projets, qu'il y ait ou non application du principe d'obligation.

Pour limiter les coûts, la communication peut prendre la forme de communiqués de presse ou de campagnes ciblées via des relais d'opinion, surtout dans le cas des publics de professionnels. Ainsi, dans la perspective de la mise en service de l'application « Side-car web » pour la gestion des remboursements de TICPE, la Douane a adressé une lettre aux fédérations professionnelles concernées afin de leur demander d'informer leurs 25 000 redevables.

2 - Développer un réseau dense de points d'accès aux services publics numériques

À l'instar des cabines téléphoniques qui ont jalonné les paysages tant urbains que ruraux à une époque où tout le monde n'était pas équipé du téléphone, il importe de veiller au développement d'un réseau de proximité d'accès public à Internet, qui permette à toute personne non équipée à domicile (ou éloignée de son domicile équipé) d'utiliser les services publics numériques.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées.

La première consiste à s'appuyer sur les réseaux existants.

Les maisons de services au public (MSAP) – anciennement Relais services publics – ont vocation à constituer un premier niveau de maillage en milieu rural car ce sont des espaces mutualisés de services au public, labellisés par les préfets de département. Constituées autour d'une structure porteuse (collectivité territoriale, association, groupement d'intérêt public) qui réunit plusieurs opérateurs nationaux ou locaux, chargés d'une mission de service public ou privés¹⁷⁸, elles proposent un ensemble de services publics à destination des particuliers comme des entreprises, consistant en un accueil généraliste et la permanence d'agents des services spécifiques, par téléphone ou par visioconférence. Ces MSAP proposent un accès Internet en libre accès, des imprimantes et scanners pour permettre à tous les usagers d'accéder aux démarches administratives en ligne. Au 31 décembre 2014, le ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité recensait 363 MSAP en fonctionnement, réparties dans 67 départements métropolitains, l'objectif fixé par le Premier ministre étant de parvenir à 1 000 MSAP d'ici fin 2016. Cet objectif devrait être atteint grâce à l'engagement pris par le groupe La Poste d'accueillir une MSAP dans 500 bureaux situés en zone rurale ou de montagne. Ce mouvement gagnerait à être poursuivi et les 17 000 points de contact du réseau postal¹⁷⁹ transformés en véritables points d'accès aux services publics, en s'appuyant sur les nouvelles technologies (voir *infra* sur les cabines de service public). Le réseau national des MSAP sera animé par la Caisse des dépôts, qui doit mettre en place un plan national de formation et une plateforme collaborative pour tous les partenaires, sur lesquels les administrations centrales pourront s'appuyer pour diffuser des tutoriels ou des supports d'aide à l'utilisation des télé-services et faire remonter les difficultés éventuelles.

Parallèlement, le cadre associatif offre, avec le soutien de programmes de financement publics, des réseaux qui peuvent former de véritables leviers de promotion des services publics numériques.

Les espaces publics numériques (EPN), anciennement dénommés « lieux publics d'accès à Internet », développés et coordonnés par la Délégation aux usages de l'Internet (DUI)¹⁸⁰ à travers le programme Netpublic¹⁸¹ en partenariat avec les collectivités territoriales, sont des lieux d'initiation et d'accompagnement de proximité aux multiples usages des outils numériques, dont l'e-administration. 2 500 espaces ont ainsi reçu le label EPN, dont la charte repose sur la déconcentration et la proximité, ainsi que sur l'accompagnement qualifié aux usages de l'internet et du numérique auprès de l'ensemble de la population. Ces espaces s'adressent à une population large de personnes qui ont besoin d'un accès Internet, voire d'un accompagnement pour l'utilisation des outils numériques, mais qui sont relativement autonomes dans leurs démarches mêmes.

¹⁷⁸ Les opérateurs porteurs de l'accord national sont : Pôle emploi, la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), la Caisse centrale de la mutualité sociale agricole (CMSA), la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), EDF, la SNCF, GDF-Suez, la Poste.

¹⁷⁹ Ce réseau permet, selon la Poste, à 96,7 % de la population française de se trouver à moins de cinq kilomètres et à moins de vingt minutes d'un point de contact. <http://collectivites.laposte.fr/Actualite-et-Agenda/Actualite/National/Les-maisons-de-services-au-public-c-est-pour-tout-de-suite>.

¹⁸⁰ La Délégation aux usages de l'Internet a été reprise depuis février 2015 dans la nouvelle Agence du numérique.

¹⁸¹ Présentation du programme ; <http://www.netpublic.fr/net-public/espaces-publics-numeriques/presentation/>

Enfin, les points information médiation multi-services (PIMMS) sont les structures associatives dont l'objectif est de faciliter l'accès des populations dites fragiles aux services publics et aux droits sociaux. Fonctionnant sur des partenariats de proximité, ils offrent un accès à Internet et accompagnent les usagers en difficulté dans l'utilisation autonome des services publics (y compris numériques) et dans la connaissance et la gestion de leurs droits sociaux. En 2014, le réseau identifiait 63 points d'accueil gérés par 37 associations, principalement en milieu urbain.

Si ces réseaux ont un objectif différent (service public en milieu rural pour les MSAP, accès internet pour les EPN, public en difficulté pour les PIMMS), ils ont naturellement tous vocation à être des relais pour l'accompagnement de la généralisation des services publics numériques, par le biais de campagnes de communication, voire de formation des personnels. S'appuyer sur ces réseaux permet de cibler les publics plus éloignés des services en ligne (publics fragiles socialement, milieu rural ou périurbain). Des démarches spécifiques à destination des personnes âgées pourraient également être envisagées, soit en mobilisant des services ou des établissements spécialisés, soit en s'appuyant sur les initiatives menées par les communes, notamment celles qui se sont vues attribuer le label « ville internet »¹⁸² et les autres collectivités locales.

En sus de ces lieux généralistes où les usagers peuvent effectuer des démarches administratives, de nombreux services sectoriels ont installé dans leurs points d'accueil une borne d'accès à leurs services. La mise en place de telles bornes figure dans les recommandations des chartes Marianne et Qualipref 2.0., qui couvrent l'ensemble des préfectures¹⁸³. Mais ces bornes ne sont pas toujours adaptées aux besoins, voire peu utilisées. Ainsi, la DRFIP de la région Centre n'a mis deux ordinateurs à la disposition des usagers, avec l'aide de stagiaires, qu'en 2015 et uniquement le temps de la campagne d'impôt sur le revenu. Il serait souhaitable que la mise à disposition d'ordinateurs se généralise dans les services accueillant le public afin de le sensibiliser à l'usage des services en lignes.

Pour que ces bornes soient effectivement utilisées, elles doivent être configurées de manière à garantir la confidentialité de ce type de démarche. En outre une borne au moins doit être accessible aux personnes à mobilité réduite (voir *infra*).

Par ailleurs, il importe de généraliser des bornes qui ne soient pas limitées aux services proposés dans l'administration d'accueil (préfecture, mairie...), mais constituent de véritables points d'accès à tous les services publics numériques. C'est la politique mise en œuvre depuis plusieurs années par les caisses primaires d'assurance maladie, qui offrent en permanence des services en ligne à partir de bornes accessibles depuis l'espace public.

Afin de développer un réseau dense de points d'accès aux services publics numériques, notamment en milieu rural, il importe d'y associer le plus grand nombre possible d'administrations disposant encore d'accueils physiques (mairies, préfectures, DRFIP, maisons de services au public, maisons de l'État, etc.), en incluant les collectivités territoriales et les organismes chargés d'une mission de service public (mairies, bureaux de postes, gares, etc.).

¹⁸² 1 733 villes au 1^{er} janvier 2016.

¹⁸³ En avril 2015, 67 préfectures étaient labellisées Qualipref 2, les 35 autres étaient labellisées Marianne.

INTRODUCTION

Même l'Etat s'est converti ! Mon-service-public.fr, le portail qui permet depuis le début 2009 aux citoyens d'accomplir quantité de démarches administratives en ligne, est l'un des exemples les plus fameux de Gestion de la Relation Citoyen ou GRC dans notre pays. A l'échelon inférieur, les communes, les communautés de communes, les départements et les régions passent aussi à la GRC depuis 3 ou 4 ans. Logique. C'est à ces administrations de proximité que les citoyens formulent le plus souvent des demandes concernant leur vie quotidienne.

Quel rôle les outils de GRC peuvent-ils jouer dans ce dialogue ? Réponse : aider les collectivités locales à délivrer aux administrés un meilleur service.

En d'autres termes, ils leur permettent de traiter les requêtes de leurs administrés plus rapidement avec plus d'efficacité, et pour moins cher. Les collectivités sont allées chercher ces outils dans le monde de l'économie marchande. Les logiciels de GRC sont l'adaptation pour le service public, des logiciels de

Gestion de la Relation Client (CRM) qui existent en entreprises.

Dans la pratique, les outils de GRC ont trois composantes : un catalogue des prestations gérées par la collectivité - il est souvent mis à disposition des citoyens sur un portail Internet - une base de données contenant les informations sur les citoyens (état civil, coordonnées...), et enfin un outil informatique de workflow ou « parapheur numérique » en français, qui enregistre la totalité des demandes adressées à la collectivité. Grâce à lui, les agents peuvent consulter à tout moment la liste des demandes en cours de traitement et savoir où elles en sont.

Moins de temps morts et d'erreurs de transmission

Mais avant d'être un chantier technique, la GRC est un défi lancé à l'organisation des métiers dans les collectivités. Sa mise en place suppose des changements dans les habitudes de travail qui sont au moins au nombre de trois. En premier lieu, le raccourcissement des circuits de décision. Grâce à la



INTRODUCTION (suite)

GRC, la demande d'un citoyen arrive directement et donc plus vite au service compétent (état civil, scolaire, développement économique, action sociale, services techniques, vie culturelle, vie sportive...). Mais pour y parvenir, encore faut-il casser l'organisation en silos (les services) qui caractérise les collectivités locales.

Les demandes et les autorisations doivent pouvoir voyager de manière horizontale entre les agents, sans passer auparavant obligatoirement entre les mains de leurs chefs respectifs. Que de temps morts et d'erreurs de transmission seront ainsi évités !

Des bénéfices politiques pour l' élu

Seconde exigence, instaurer la polyvalence des agents chargés de répondre aux citoyens. Fini le temps des employés traitant uniquement les demandes relevant de leur service. Concrètement dans les collectivités, cela aboutit la plupart du temps à la création d'un « guichet unique » composé

d'agents venant des différentes entités. Tous sont capables de répondre à une demande quelle qu'elle soit et d'où qu'elle vienne (téléphone, mail, courrier, SMS, accueil physique).

Troisième rupture, la GRC suppose la numérisation d'une partie importante des procédures et des documents administratifs. C'est à cette condition en effet que les citoyens pourront déposer leurs demandes à distance 24h24, 7 jours sur 7, depuis leur ordinateur et de plus en plus depuis leur téléphone portable, soulageant ainsi les guichets d'accueil... Du temps et du confort gagnés pour tout le monde.

Si l'objectif initial de la GRC est de simplifier les démarches administratives pour les accélérer, c'est au final un sujet politique. Car pour réussir, un tel projet doit nécessairement être porté par un élu, le maire ou le président dans un département ou une région. Et à l'issue, c'est lui qui en retirera les bénéfices sur le terrain électoral si la greffe prend...





Olivier Lapp

“ Nous cherchions un outil capable de mesurer notre activité et d'établir des statistiques. ”

Olivier Lapp est chef de projet au sein de la direction informatique de la communauté de communes du Grand Lyon (69).

Le Grand Lyon est engagé depuis plusieurs années dans un projet de GRC. Où en êtes-vous ?

Nous avons démarré le projet en 2007. Pour nous, la mise en place de la GRC allait forcément de pair avec l'ouverture d'un centre d'appels capable de recevoir et de traiter toutes les demandes (téléphone, email) relevant de la compétence intercommunale (voirie, urbanisme, gestion des déchets, logement social, développement économique...). Et ce pour les 1,3 millions de citoyens résidant dans les 58 communes du Grand Lyon. Or un tel équipement et un tel service coûtent cher. Nous avons le budget maintenant, et la plate-forme d'appels démarrera dans moins d'un an avec 8 téléconseillers.

Pour quelle raison vous êtes-vous lancés dans ce projet de GRC ?

Nous cherchions un outil capable de mesurer notre activité et d'établir des statistiques. En effet, nous avons le sentiment que les demandes des citoyens qui nous sont adressées sont traitées efficacement et rapidement. Mais cela reste un sentiment, car nous n'avons aucun moyen de le vérifier. Nous souhaitons, par exemple, chiffrer le taux de résolution des demandes et mesurer notre délai de réponse. Grâce à l'outil, l'intention est aussi de tracer toutes les requêtes afin de s'assurer qu'elles ont bien reçu une réponse, même défavorable. Je précise. Aujourd'hui quand un administré nous appelle pour signaler un

nid de poule sur une route, sa demande est transmise au service voirie qui intervient et rebouche le trou sans en informer l'usager. Résultat, ce dernier ne sait pas si l'intervention est la conséquence de sa demande, et même si sa demande a été entendue ou bien si elle est due à tout à fait autre chose.

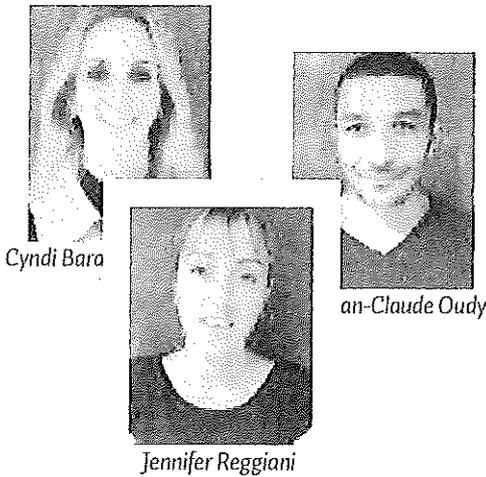
Mais est-ce si grave à partir du moment où la demande est exaucée ?

Oui c'est ennuyeux, car même nous, nous ne sommes pas en mesure de savoir après coup si l'intervention a été déclenchée par l'appel de l'usager ou par autre chose ! Sauf à retrouver l'employé qui est intervenu et lui demander de reconstituer l'enchaînement des événements. A supposer qu'il s'en souvienne...

Or pour une collectivité, il est essentiel de justifier quand et pourquoi elle a mobilisé des ressources en hommes et en machines ; il en va de l'utilisation de l'argent public.

Grâce à l'outil de GRC, nous allons enfin mettre face à face les demandes des administrés et nos comptes-rendus d'interventions. Cela aura au moins deux intérêts. D'abord pouvoir mieux rendre compte de notre activité et la justifier auprès des élus et indirectement des citoyens, et ensuite être en mesure d'affecter plus équitablement nos ressources et nos moyens techniques sur le territoire, grâce aux mesures objectives de notre activité.

EXPÉRIENCE D'UTILISATEURS



“ Pour l’heure, les téléconseillères doivent jongler avec 7 ou 8 logiciels sur leur poste de travail. ”

Cyndi Barale et Jennifer Reggiani sont responsables du centre d’appels et guichet unique « Âllo mairie » à la mairie de Cannes. Jean-Claude Oudy est l’un des chefs d’équipe du service d’intervention dédié à « Âllo mairie ».

Vous êtes responsables du guichet unique « Âllo mairie » qui est le cœur du dispositif de GRC de la ville de Cannes. Quelles sont vos attributions ?

Cyndi Barale et Jennifer Reggiani : C’est chez nous qu’arrivent tous les appels des administrés comme des non résidents car nous recevons beaucoup de touristes sur la ville. Nous les renseignons sur la vie de la commune, sur les démarches administratives (état civil), nous prenons les rendez-vous pour l’enlèvement d’objets encombrants, et c’est nous enfin qui déclenchons toutes les petites interventions sur la voirie et le mobilier urbain (nids de poules, raccords de bitume, plots et arceaux...). Les travaux sont ensuite effectués sur le terrain par les équipes d’intervention dont Jean-Claude est l’un des responsables. Tout cela occupe six téléconseillères. Pour vous donner une idée, nous avons reçu 45 000 appels téléphoniques en 2010 pour un total de 18 700 demandes de renseignements et 41 320 demandes d’interventions. »

En quoi la solution de GRC déployée dans votre service à la place de l’outil informatique existant va-t-elle faciliter votre travail ?

Cyndi Barale et Jennifer Reggiani : « On espère qu’il va nous simplifier la tâche et nous permettre d’aller plus vite. Pour l’heure, les téléconseillères doivent jongler avec 7 ou 8 logiciels sur leur poste de travail. Or, ce n’est pas facile d’ouvrir chaque page sur son écran, d’y trouver la bonne information tout en répondant au téléphone ! Le logiciel de GRC fera

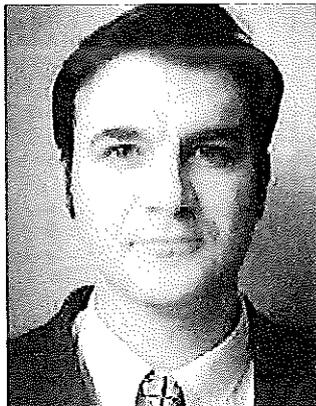
en principe le lien entre tous les applicatifs, ce qui nous économisera une quantité de manipulations inutiles. Après, sous quelle forme concrètement les informations issues des différents logiciels apparaîtront-elles sur nos écrans d’ordinateurs ? C’est une question dont nous parlons avec notre service informatique dans le cadre des ateliers où nous leur expliquons comment nous travaillons et ce que nous attendons du logiciel. »

Y a-t-il d’autres bénéfices à attendre de la GRC ?

Cyndi Barale et Jennifer Reggiani : « Oui, il y en a un dernier. Le logiciel de GRC doit nous permettre de réduire voire de supprimer certaines tâches de saisie, grâce au transfert automatique des données. Car pour l’instant, chaque fin de semaine par exemple, nous devons ressaisir dans notre outil informatique les interventions qui n’ont pas été réalisées, afin de les inscrire au planning de la semaine suivante. C’est un exemple, parmi d’autres. »

Jean-Claude Oudy : Je confirme ce que viennent de dire Cyndi et Jennifer. En tant que chef de l’une des 5 équipes d’intervention sur le terrain, je constate moi aussi que nous perdons du temps à ressaisir des informations. Après chaque intervention mes équipes remplissent un compte-rendu qu’il faut ensuite entrer manuellement dans le système informatique, de retour au bureau. Vivement qu’on nous équipe de terminaux mobiles connectés au logiciel de GRC, dans lequel nous saisirons les comptes-rendus une fois pour toutes.

EXPÉRIENCE D'ÉDITEUR



Benjamin Richy

“ C'est important que le directeur général des services soit aussi impliqué et sponsor du projet. ”

Benjamin Richy est ingénieur avant-vente chez Coheris.

Combien de temps une collectivité doit-elle prévoir, une fois qu'elle a choisi sa solution informatique, avant que celle-ci soit en production ?

Un tel projet se boucle rarement en moins de 6 mois. Il vaut mieux partir sur 6 à 12 mois. Les collectivités préfèrent prendre le temps de faire les choses bien. Car au-delà de l'arrivée d'un nouvel outil informatique, un projet de GRC implique aussi une remise à plat de l'organisation du travail de leurs agents. On passe d'un processus de traitement des demandes artisanal où le papier est très présent, à un processus plus industriel, plus collaboratif où bon nombre d'échanges sont dématérialisés. Cela prend du temps.

Quelles sont les grandes étapes d'un chantier de GRC ?

J'en vois 7. Une fois que le choix de la solution est arrêté, on démarre avec la création des *spécifications*. Cette phase dure en général 3 mois. Il s'agit de définir les tâches que l'outil va gérer et comment il va le faire concrètement. Pour chaque demande d'un administré, par exemple, on détermine le circuit qu'elle suivra dans l'outil pour arriver jusqu'au service chargé d'y répondre.

Les spécifications sont de deux types : celles qui relèvent des processus métier, ce que l'on nomme le *prototypage* dans notre jargon, et celles qui ont trait au back-office informatique et que l'on

appelle les *spécifications techniques*. Dans les premières, on détermine les règles de navigation dans l'outil, on construit les écrans et les pages sur lesquels les agents travailleront. Et on le fait avec eux dans le cadre d'ateliers afin de construire un outil qui réponde à leurs besoins. Dans les secondes, il s'agit de penser comment la solution va s'intégrer dans l'ensemble du système d'information de la collectivité. A l'issue de cette phase, on est à 7 mois de la mise en production. C'est là qu'intervient la première validation. La collectivité avale le projet. Cela dure de 15 jours à un mois, car il y a nécessairement des points de discussion. A l'issue, on aboutit à un document : les spécifications détaillées



fonctionnelles et techniques, qui inscrit noir sur blanc les principes de fonctionnement de l'outil. Les trois mois qui suivent (- 7 mois à - 4 mois) sont consacrés à la réalisation de l'outil à proprement dit.

Nous transformons la solution conformément aux demandes du client. C'est le *paramétrage*.

Ce travail fait, la solution est prête ; elle est livrée au client. Il reste alors à vérifier in situ que l'outil s'intègre bien dans le système d'information. C'est la quatrième étape dite des *recettes techniques*, également appelée *phase d'intégration*. Il y a forcément de petites anomalies à corriger, ce qui fait que cette étape s'étale sur un mois.

Nous sommes maintenant à 3 mois de la mise en production. C'est le moment de vérifier les *recettes fonctionnelles*. C'est le pendant des recettes techniques, mais pour les processus métier cette fois. Nous vérifions avec les utilisateurs que l'outil répond à leurs exigences. Ce contrôle se fait au cours d'exercices de simulation. On lance des scénarii pour voir si l'outil répond conformément aux scripts. Des ajustements sont parfois nécessaires. Cette phase dure de 1 mois à 6 semaines.

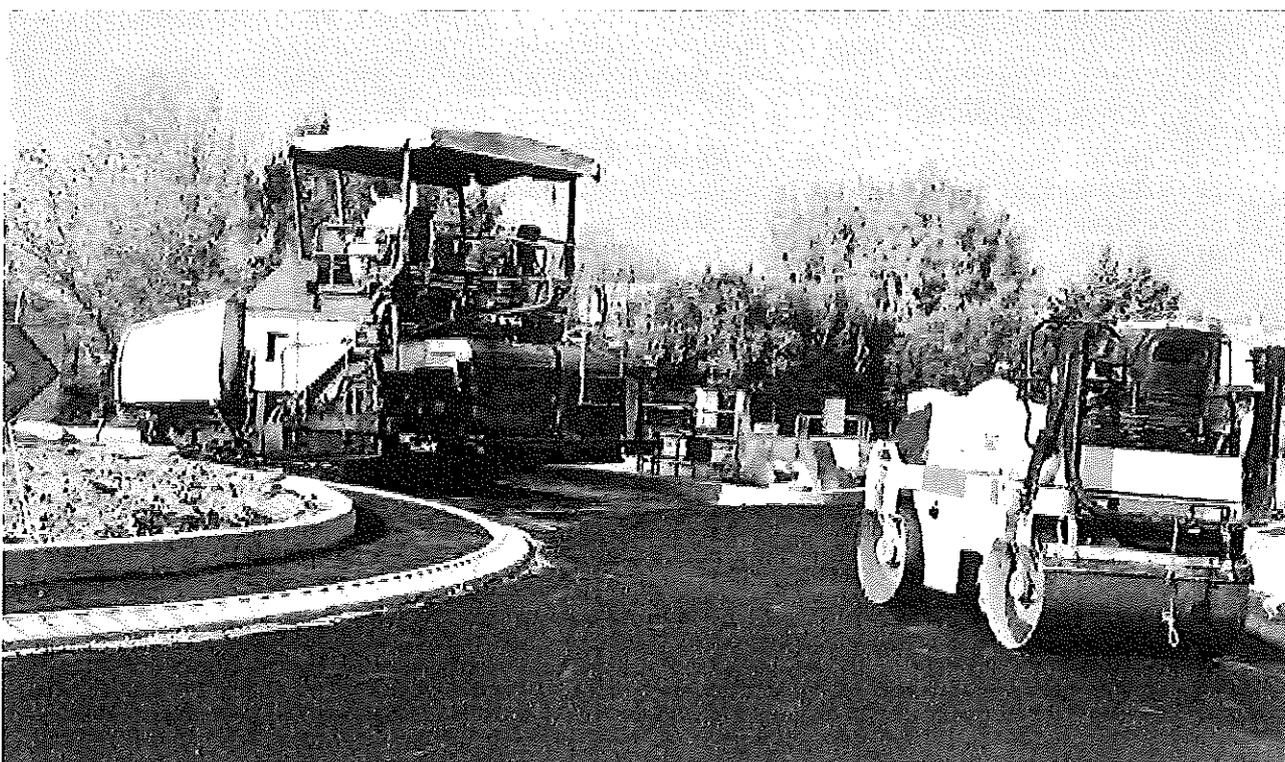
La solution est maintenant finalisée. Il ne reste plus qu'à former tous les agents qui vont travailler dessus. Prévoyez pour cela de 1 à 4 semaines.

La septième et dernière étape, est enfin arrivée : c'est

l'heure de la mise en production. Mais notre mission d'éditeur ne s'arrête pas là. Nous assurons une semaine d'assistance au démarrage où nous sommes prêts à répondre à la moindre anomalie, puis c'est la phase de vérification de service régulier. C'est un peu le pendant de la clause des vices cachés pour le bâtiment. La collectivité a 3 mois pour vérifier, en conditions normales de fonctionnement, que l'outil répond correctement.

Dans les collectivités, qui sont en général vos interlocuteurs sur de tels projets ?

La direction informatique en fait toujours partie. Après nous souhaitons que la direction métiers ou la directions usagers, selon les terminologies, c'est à dire les équipes opérationnelles, y prennent part également. C'est important que le directeur général des services soit aussi impliqué et sponsor du projet. Quant aux élus, nous les voyons rarement. Pourtant, il serait préférable de leur présenter l'avancement du projet à un ou deux moments-clés, avant la mise en production.



Gestion de la relation citoyen : une priorité en hausse dans les administrations locales

La gestion de la relation citoyen dans les collectivités territoriales devient un éco-système complexe que quelques administrations locales commencent à déployer. Alcatel-Lucent Enterprise, associé au cabinet d'études Markess, publie les résultats d'une étude sur les Services publics 2.0 afin de dresser le panorama des améliorations et des stratégies numériques adoptées par les collectivités pour répondre aux besoins des usagers.

La principale transformation touchant aujourd'hui les relations administration-administrés vient des citoyens eux-mêmes. Ne serait-ce que parce qu'une majorité de Français dispose aujourd'hui d'un smartphone (on estime ce taux à 55% en 2015), ce qui modifie les comportements. Entre les communications faciles, la recherche d'information et les transactions via internet y compris en déplacement, cet ordinateur embarqué et connecté renforce les besoins d'interactivité en mobilité. Une étude que vient de publier Alcatel-Lucent Enterprise, réalisée en 2014 par Markess auprès d'un panel de 50 décideurs de collectivités locales en France, rend compte de ces nouvelles attentes, en particulier celle de pouvoir disposer de contenus et de moyens transactionnels "en tout lieu, à n'importe quel moment, sur n'importe quel support et pour tout type de contenu" ce que les Anglo-Saxons désignent par l'acronyme Atawadac.

Les canaux d'échanges classiques l'emportent encore sur le numérique

La généralisation des smartphones, tablettes et ordinateurs portables a rendu le citoyen plus agile. Et ses attentes et exigences vis-à-vis de l'administration se font plus pressantes. Pourtant, les canaux les plus sollicités n'évoluent guère. La compilation des études récentes menées par Markess pointent un certain retard. En effet, les modes de contact des administrations locales demeurent classiques. Le présentiel (25%), le courrier postal (20%) ou encore les échanges par téléphone (19%) demeurent toujours les principales voies d'accès. Certes, les voies d'accès numériques progressent rapidement mais restent au second plan avec le courrier électronique (18%), les échanges Web (14%) et les réseaux sociaux qui plafonnent à 4%.

Cette prédominance des voies classiques s'explique sans doute par la volonté des citoyens d'établir un contact direct ou officiel mais révèle aussi un retard plus structurel dans le développement des services en ligne et dans la persistance des lourdeurs administratives. Ce que confirment les formes d'insatisfaction exprimées par les usagers, qui pointent le manque de personnalisation de la relation et la complexité des parcours. Ils citent aussi assez fréquemment l'accessibilité des services, l'efficacité de l'information ou encore le manque de réactivité. Ces constats sont bien connus des décideurs publics locaux puisque dans les orientations stratégiques du service public pour 2016, la relation usager arrive désormais en tête des priorités avec 88%.

Téléservices, accueils polyvalents... de la performance à condition de réorganiser

Le numérique apporte certes des solutions étendues autour de la notion de guichet unique, mais impose également des réorganisations assez profondes de l'administration, notamment en matière de gestion des flux. Les premières transformations, surtout opérées aujourd'hui dans les grandes villes, portent principalement sur quatre points : le développement des téléservices, la création de guichets d'accueil polyvalents, de centres d'appels téléphoniques et, en back office, une gestion des flux pour accroître la transparence et les interactions. Le développement des téléservices relatifs aux inscriptions – crèche, cantine scolaire... -, au

paiement en ligne ou aux demandes d'attestations offre à l'utilisateur de nouvelles marges de manœuvre et notamment la possibilité de traiter ses démarches administratives à n'importe quel moment et à distance, à partir de son domicile ou en déplacement, à l'aide de son smartphone. Quelques villes ou structures intercommunales ont commencé à déployer des portails de téléservices. Mais le mouvement est freiné par les contraintes liées à la protection des données personnelles (création de chaînes de traitement étanches) et en raison du point faible de la gestion d'identité que l'Etat espère unifier nationalement avec France Connect. La création des accueils polyvalents contribue à simplifier le parcours de l'utilisateur en lui évitant certains déplacements dans les services. Toutefois, les modes de traitement manuels et artisanaux en back office demeurent monnaie courante. En effet, l'existence d'une centaine de démarches administratives à intégrer et l'étanchéité imposée aux systèmes de gestion métiers imposent une gestion des processus relativement coûteuse et longue à déployer. Le centre d'appel téléphonique fait converger l'ensemble des appels vers un pool de téléconseillers chargés d'orienter les citoyens vers le bon service. Il assure aussi le traitement des demandes de premier niveau. Son bon fonctionnement repose sur l'existence d'une base de connaissance administrative régulièrement actualisée et sur des capacités "gestion de processus" afin de conserver la trace des demandes de contact. Les progrès du numérique permettent d'envisager la constitution de plateformes services mutualisées entre plusieurs entités administratives (dans le cadre d'un EPCI par exemple) et fonctionnant en marque blanche afin de conserver la personnalisation de chacun des partenaires.

Passer du multicanal au cross canal

Les mécanismes placés derrière les services de la relation citoyen sont essentiels. D'autant que, dans le cadre de la simplification, les administrations s'imposent de plus en plus de règles contraignantes. Entre la mise en œuvre du programme "dites-le nous une fois" pour éviter de redemander à l'utilisateur de fournir des justificatifs déjà communiqués, la saisine électronique de l'administration effectuée par un citoyen ou simplement l'application du principe de non réponse valant acceptation, les réorganisations, la mise en réseau et l'interopérabilité des systèmes vont s'imposer.

Dans une première étape, la contrainte portera sur le multicanal afin de faciliter l'accès de l'utilisateur à son administration, aussi bien par courrier électronique que par téléphone. L'étape suivante visera un stade plus avancé avec la création d'environnements "cross canal". L'utilisateur pourra par exemple initialiser une démarche à son domicile, se rendre au guichet pour la compléter et la valider formellement, deux jours plus tard, sur son smartphone. Ceci alors que dans un environnement multicanal, les administrations réalisent des chaînes de traitement distinctes pour la gestion au guichet ou pour le traitement des téléservices, si bien que les passerelles entre canaux n'existent pas. La mise en œuvre de telles fonctionnalités suppose l'application progressive des concepts d'Etat plateforme au sein des collectivités locales, une virtualisation plus poussée du poste de travail et un nouveau seuil de gestion des processus internes, que seules quelques collectivités commencent à maîtriser. Les citoyens devront donc s'armer de patience. Certes, la fonction est déjà reconnue comme un moyen d'emporter l'adhésion des "usagers électeurs", une source potentielle d'économies budgétaires, un soutien à l'attractivité territoriale et un moyen efficace de rester en phase avec les besoins de ces mêmes usagers. Reste le coût élevé de déploiement du service et le niveau de technicité et de savoirs requis : deux obstacles qui expliquent aussi pourquoi il convient d'avancer prudemment sur ce chantier de longue haleine.

Philippe Parmantier - localtis.info - vendredi 20 mars 2015

DOCUMENT 9

LA SAISINE PAR VOIE ELECTRONIQUE, C'EST MAINTENANT !

A partir du 7 novembre 2016, les collectivités devront permettre aux usagers de les saisir par voie électronique et rendre effectif ce droit en mettant à disposition des dispositifs électroniques.

QU'EST-CE QUE LA SAISINE PAR VOIE ELECTRONIQUE (SVE) ?

Depuis le 7 novembre 2015, tout usager peut saisir un service de l'État ou un de ses établissements publics par voie électronique, au lieu de se déplacer ou d'envoyer un courrier. Ce dispositif est appelé Saisine par voie électronique de l'administration (SVE). Après l'avis favorable émis par le conseil national d'évaluation des normes, le 8 septembre 2016, le dispositif sera étendu aux collectivités territoriales, à leurs établissements publics administratifs et aux organismes et personnes de droit public et de droit privé chargés d'une mission de service public administratif, y compris les organismes de sécurité sociale. Un décret sera par ailleurs pris, permettant d'écarter certaines démarches administratives du champ d'application du droit des usagers de saisir l'administration par voie électronique, essentiellement dans les domaines de l'urbanisme, dans le domaine social, ou encore s'agissant des déclarations d'intention d'aliéner.

QUELS USAGERS ?

La saisine par voie électronique est accessible à tous les usagers : particuliers, professionnels, entreprises, associations...

QUELLES ADMINISTRATIONS ?

Depuis le 7 novembre 2015, toutes les administrations de l'État et ses établissements publics peuvent être saisis par voie électronique. La SVE sera mise en place à partir du 7 novembre 2016 pour les autres autorités administratives, telles que les collectivités territoriales et les organismes de protection sociale.

POUR QUELS MOTIFS PEUT-ON SAISIR L'ADMINISTRATION PAR VOIE ELECTRONIQUE ?

Après s'être identifié auprès de l'administration, l'utilisateur peut adresser par voie électronique toute demande, déclaration, document ou information à l'administration et/ou répondre à l'administration par cette voie, sans que le service concerné ne puisse lui demander de répéter ou confirmer sa saisine par une autre voie qui ne serait pas dématérialisée.

COMMENT FONCTIONNE LA SAISINE PAR VOIE ELECTRONIQUE ?

Selon le service concerné, l'utilisateur dispose :

- d'un téléservice ciblé,
- d'un formulaire,
- d'une adresse de messagerie correspondant à une « boîte aux lettres » fonctionnelle.

Il est parfois nécessaire d'accompagner la demande de pièces justificatives numérisées.

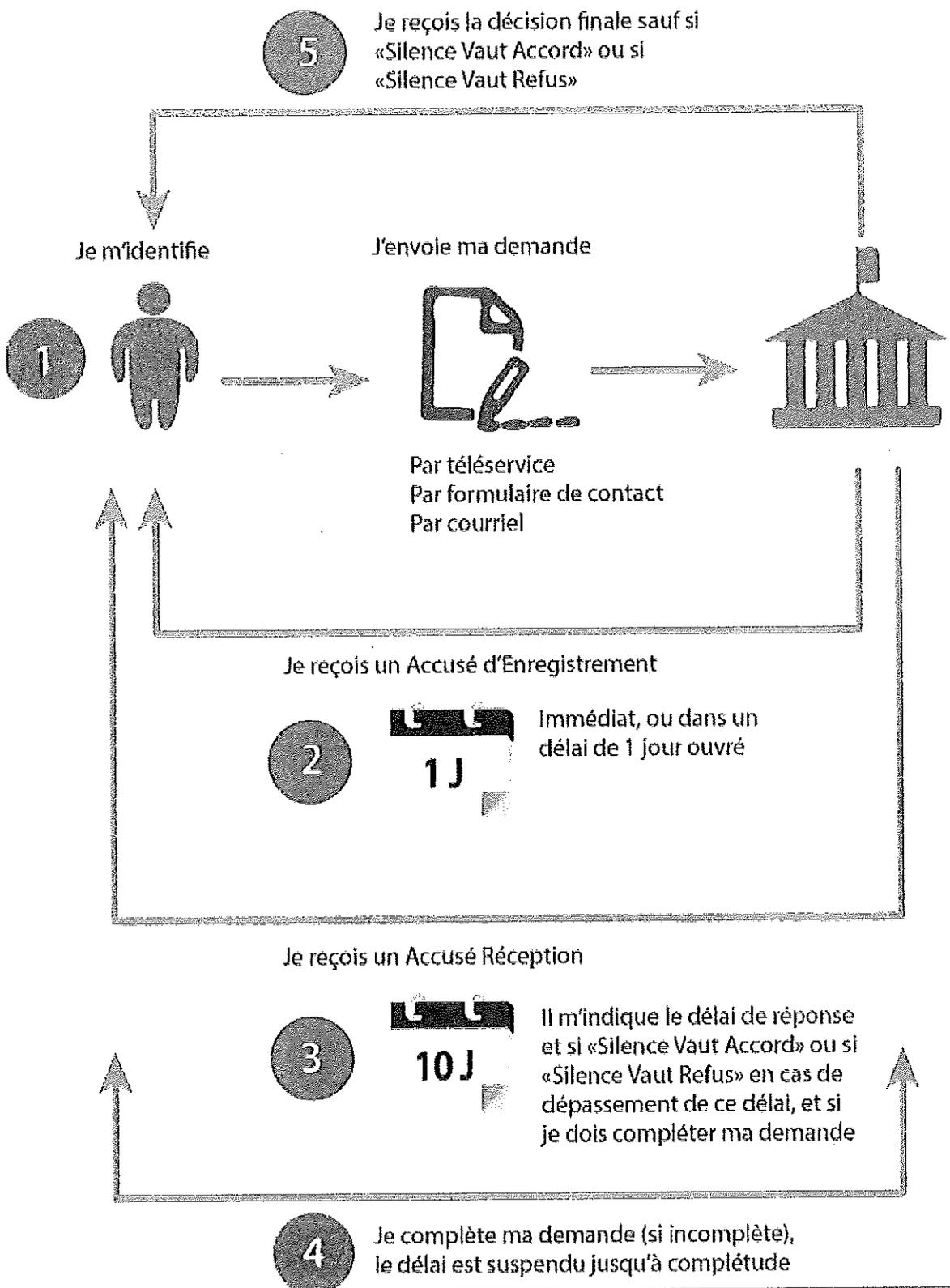
Suite à l'envoi, un accusé de réception électronique est adressé à l'utilisateur. Il assure de l'envoi et sert à calculer les délais de formation d'une éventuelle décision implicite. Il est composé de la date de réception de l'envoi électronique et de l'adresse postale (le cas échéant l'adresse électronique), ainsi que du numéro de téléphone de la collectivité.

Dans le cas où la demande de l'utilisateur est susceptible de donner lieu à une décision implicite de rejet ou d'acceptation, la date à laquelle, à défaut d'une décision expresse, celle-ci sera réputée acceptée ou rejetée est précisée.

Dans le cas où la demande de l'utilisateur est susceptible de donner lieu à une décision implicite de rejet, les délais et les voies de recours à l'encontre de la décision sont également indiqués.

Si la délivrance de l'accusé de réception n'est pas instantanée, un accusé d'enregistrement électronique, qui acte la date de réception de l'envoi, est adressé à l'utilisateur dans le délai d'un jour ouvré à compter de la réception. L'accusé de réception est ensuite envoyé, par l'administration compétente, dans un délai de 7 jours à compter de l'enregistrement de l'envoi.

L'accusé de réception et d'enregistrement sont envoyés à l'adresse électronique utilisée par l'utilisateur pour effectuer son envoi.



E-ADMINISTRATION

De l'Espace famille à l'Espace citoyens

La Ville amorce un important virage numérique avec la mise en place de son Espace citoyens. Ce portail unique permettra bientôt aux Avrillais de réaliser leurs démarches courantes en ligne. Premier service à entamer sa révolution le 15 février : l'Espace famille, qui sera enrichi et modernisé.

SUR ORDINATEUR, SMARTPHONE ET TABLETTE

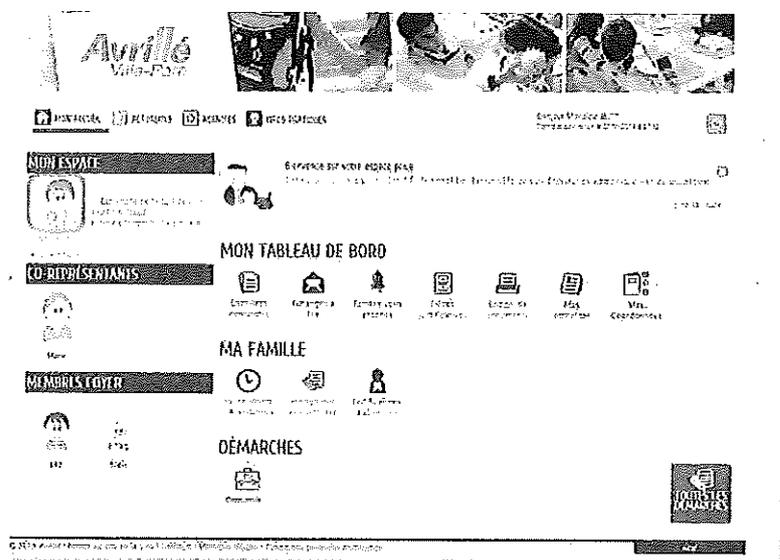
Dans un premier temps, les familles de-vront appréhender leur nouvel espace, bien plus moderne. Pour vous aider à vous familiariser avec l'Espace citoyens, qui sera accessible, où que vous soyez et 24 h/24 h, sur smartphone et tablette, des tutoriels vi-déo sont disponibles sur la page Facebook, YouTube et l'Espace citoyens de la Ville.

Retrouvez le lien vers l'Espace citoyens sur www.ville-avrille.fr

PLUS D'INSTANTANÉITÉ

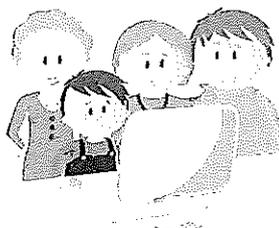
Avec l'Espace citoyens, la Ville sera en mesure d'apporter des réponses plus réac-tives. Il permettra également un meilleur suivi des demandes formulées – dont cer-taines pourront être traitées automatique-ment, telle que la réservation à la restau-ration scolaire, à l'accueil de loisirs matins et soirs, à l'étude ou à l'accueil de loisirs vacances scolaires.

Les médiateurs sociaux, Enzo et Meryl, pourront vous aider à vous familiariser avec l'Espaces citoyens. Contactez-les au 02 41 37 41 21.

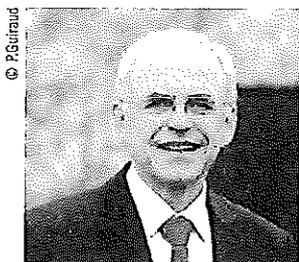


PROGRESSIVEMENT, DE NOUVELLES DÉMARCHES EN LIGNE

Début 2017, les services d'état civil seront ajoutés à l'Espace citoyens. Vous pourrez ainsi prendre rendez-vous, entre autre, pour renouveler votre passe-port. Chaque année, un nouveau service sera accessible sur l'Espace citoyens.



A compter du lundi 15 février, accédez à l'Espace citoyens.



"Dans un souci toujours plus grand de faciliter les démarches quotidiennes des Avrillais, la Ville a décidé de créer son Espace citoyens. Avrillé franchit ainsi une première étape dans la mise en place de son e-administration. Dans la pratique, l'Espace citoyens offre un gain de temps considérable, tant pour l'administré que pour les agents."

Marc Laffineur, Député-Maire d'Avrillé

Les enjeux de la société de l'information pour le développement des territoires rhônalpins

territoires.rhonealpes.fr (...)

> USAGES ET ATTENTES DES USAGERS QUANT AUX SERVICES PUBLICS

Selon le baromètre BVVA/Adèle sur l'administration électronique (mars 2005),

27 % des Français interrogés ont déjà effectué des démarches administratives par Internet, une proportion en hausse de 7 points par rapport à décembre 2003, et parmi eux 93 % en ont été satisfaits. Le profil des usagers de l'administration en ligne présente les mêmes caractéristiques que celui des internautes en général, avec une très forte représentation des jeunes.

Comme ces utilisateurs, que l'on peut qualifier de « pionniers de l'administration en ligne », **la majorité des personnes sondées voient dans Internet un outil de simplification des démarches administratives et un facteur de proximité entre l'administration et ses usagers**. Les Français ont une vision dynamique de l'administration en ligne. Près des deux tiers des Français interrogés (61 %) considèrent que les services administratifs sur Internet se sont développés au cours des 12 derniers mois.

Internet est de plus en plus utilisé pour **rechercher une information administrative** (28 %, soit 8 points de plus qu'en 2003) et pour **demandeur un formulaire** (13 %, + 6 points). Pour une démarche administrative compliquée, les Français ont toujours tendance à privilégier le passage à un guichet (64 %). Le paiement de services administratifs (impôts, amendes...) reste majoritairement effectué par voie postale (66 %).

Les attentes prioritaires vis-à-vis de l'offre de services se situent dans les domaines de la **vie quotidienne**, de la **fiscalité** et de la **santé**. Renouvellement des pièces d'identité (47 %), déclaration d'impôts (44 %), suivi des remboursements de sécurité sociale (43 %) et du dossier médical personnel (30 %) sont les services en ligne que les personnes interrogées souhaitent le plus pouvoir utiliser dans l'avenir.

Selon les Services du Premier Ministre, novembre 2004

Parmi les principaux motifs de consultation de sites internet publics,

- 63 % des internautes déclarent recourir à l'administration en ligne pour **éviter les queues et les déplacements**,
- 36 % pour **gagner du temps sur les délais postaux**,
- 31 % pour **éviter l'attente téléphonique**,
- 27 % pour **diminuer les procédures**.

Nous n'abordons pas dans ce guide les usages et attentes spécifiques des entreprises et des touristes. Nous vous demandons de bien vouloir vous référer aux guides "Développement économique" et "E-tourisme", tous deux téléchargeables sur www.cr-rhone-alpes.fr/guidesTIC

> LES ENJEUX VIS-À-VIS DES USAGERS

L'enjeu pour les collectivités est obligatoirement lié aux usages et aux attentes des usagers. Il consiste à développer des services en ligne afin de simplifier les démarches et de permettre un gain de temps. C'est d'autant plus vrai pour les services de la vie quotidienne, c'est-à-dire les services auxquels l'utilisateur a souvent recours: renouvellement de carte d'identité, de carte grise, changement d'adresse, etc.

Il faut garder en tête que bien souvent les horaires d'ouverture des administrations ne correspondent pas aux disponibilités des actifs et que les procédures ne sont pas toujours suffisamment explicites, ce qui génèrent allers et retours inutiles et mécontentement.

Simplifier la vie des usagers est sans aucun doute devenu aujourd'hui un service à part entière et incontournable.

Cette simplification passe par:

- la mise à disposition d'informations pratiques: horaires d'ouverture, organisation des services, coordonnées, explications des démarches à suivre et des papiers nécessaires, agendas...
- la dématérialisation: téléprocédures, transaction, réservation en ligne...
- l'interactivité: suivi des dossiers en cours, possibilité d'entrer en contact direct avec un agent ou un élu, forum sur une thématique « publique »...

> LES ENJEUX INTERNES AUX COLLECTIVITÉS, LES MOYENS POUR RÉUSSIR

Simplifier les procédures, clarifier l'information, offrir des services de proximité efficaces aux usagers nécessite la **modernisation des services publics en interne**. Il s'agit principalement ici de renforcer la coopération et la transversalité des services et de mieux partager l'information, le tout **dans un but d'efficacité accrue**.

Les outils des Technologies de l'Information et de la Communication contribuent à atteindre ces objectifs.

Intranet et le travail collaboratif

On en entend parler, mais de quoi s'agit-il vraiment? **Le travail collaboratif est la mutualisation active des compétences et des connaissances des personnes travaillant dans une même entreprise, un même organisme ou un même domaine**. L'idée est le partage des informations, des connaissances et des compétences "par tous" et "pour tous". Il ne s'agit pas d'informer plus mais d'informer mieux en interne celles et ceux qui travaillent pour les usagers.

L'intranet est l'outil et le support qui permet ce travail collaboratif. Relié à des bases de données et des bases documentaires, il permet aux utilisateurs d'accéder à une information partagée et fiable. Par exemple on peut y trouver les procédures, l'actualité (lois, projets en cours, articles de presse...), les modèles de lettre, l'organigramme, les coordonnées détaillées de chaque utilisateur, l'état d'un dossier. À ces contenus s'ajoutent des services: alertes, outils bureautiques, outils de communication, moteurs de recherche, agents de recherche, agents de veille...

Le travail collaboratif n'est pas limité aux agents d'un seul organisme. La mutualisation des connaissances et des compétences peut, et dans certains cas doit, fédérer les acteurs publics et/ou privés d'un territoire ou d'un domaine donné. Dans ce cas, les utilisateurs n'ayant probablement pas les mêmes droits, il convient de mettre en place une gestion des droits d'accès à telle ou telle autre partie du site Intranet.

Notons également que l'Intranet est **un outil de communication interne**. Ainsi aux informations nécessaires à l'efficacité du service pour l'utilisateur, s'ajoutent des informations pour les agents et les employés. Par exemple les postes vacants, les concours, la gestion des congés, la formation...

Selon l'observatoire des télécommunications, ce nouveau partage des connaissances aurait trois conséquences majeures:

- **le renouvellement du management:** augmentation du travail collaboratif inter-services et inter-agents du fait de l'utilisation d'un intranet dont l'effet est le décloisonnement des services,
- **la rationalisation du système d'information:** réorganisation de la production de l'information afin d'éviter les doublons et de mieux partager les compétences; saisie unique des données dans un objectif de gain de temps; gestion dynamique des contenus pour une meilleure disponibilité, etc.
- **la construction d'un back office performant:** l'intranet s'intègre à l'ensemble des canaux de communication, et en particulier à Internet, comme base de données dynamique.

Intranet/extranet de la ville de Lorient

L'enjeu général du projet est celui de la e-administration et de l'Internet citoyen. Il se traduit opérationnellement par:

- la réduction des coûts liés aux échanges entre services ou entre la mairie et ses partenaires externes,
- la modernisation de l'administration vis-à-vis de l'utilisateur en proposant un service 24/24,
- les gains de temps pour tous.

Si les deux approches Intranet et Extranet sont indissociables, la Mairie en a différencié les objectifs:

- l'objectif du projet intranet est de développer la **communication transversale** entre des services qui étaient plus cloisonnés avant sa mise en œuvre. Ceci se traduit notamment par l'accès à certaines informations qui étaient auparavant classées confidentielles ou réservées aux cadres. L'impact attendu de cette communication inter-services est la transparence des procédures mais également l'économie de papier,
- l'objectif du projet extranet est clairement de donner plus d'**interactivité** dans les relations entre les citoyens et les services de la Mairie.

Le site s'impose peu à peu comme un véritable centre administratif interactif qui offre la possibilité aux habitants d'obtenir des documents d'état civil en les commandant (24h sur 24) via Internet. Un premier niveau de téléprocédures est proposé aux citoyens avec les actes de naissance, actes de mariage et actes de décès, et le paiement de la cantine. En 2004, les différents sites Internet, intranet et extranet de la Ville s'orientent vers un site unique avec un accès sécurisé et la personnalisation des consultations.

Extrait de "Politiques locales et nouvelle technologie" - Observatoire des télécommunications dans la ville dans le cadre du projet IRIS.

3. STRATÉGIE

Avoir une idée claire et formalisée de votre stratégie TIC pour l'amélioration des services de proximité est indispensable. Elle vous permettra de définir objectivement les problématiques, les objectifs, les moyens de tous ordres, le budget, la planification, les évolutions dans le temps et les partenaires indispensables. Elle vous permettra également de ne pas vous égarer en chemin lorsque vous serez confronté aux choix des prestataires et aux choix techniques divers.

> LES QUESTIONS CLÉS

- Quels services ?
- Pour quel type de population ?
- Quels types de technologies utiliser, quels supports ?
- Les usagers potentiels ont-ils accès aux TIC ?
- Quelles sont les ressources internes ?
- Quels sont les partenaires externes (publics ou privés) ?
- Quelles sont les aides existantes ?
- Quels sont les projets, les services déjà disponibles ?

Pour plus d'informations sur les méthodologies de mise en œuvre, se reporter [guide Net Territorial](http://www.cr-rhone-alpes.fr/guidesTIC), accessible à l'adresse suivante : www.cr-rhone-alpes.fr/guidesTIC

Les réponses à ces questions conduisent à l'élaboration d'un cahier des charges. Mais en dehors de ce document primordial, nous vous conseillons de mener une réflexion approfondie sur la formation des agents, cadres et élus ainsi que sur la notion de Gestion de la Relation au Citoyen qui doit être au cœur de toute stratégie de service.

> LA FORMATION : AMÉLIORER LA CULTURE TIC EN INTERNE

Pour les agents, les cadres mais aussi les élus, une formation aux outils de messagerie, à l'utilisation d'un intranet, d'un extranet ou d'un back office d'administration, s'avère indispensable, tant leur rôle est déterminant pour la réussite d'un projet.

Afin de pérenniser cette réussite, il faut également prévoir des dispositifs d'accompagnement et d'assistance à l'utilisation. Dans cet esprit on peut envisager une plate-forme de formation en ligne (e-learning) qui participe de l'élaboration d'une meilleure gestion des connaissances et des procédures.

> LA NOTION DE GESTION DE LA RELATION CITOYEN

Le concept de GRC pour Gestion de la Relation Client (ou encore CRM en anglais : Customer Relationship Management) est très répandu dans les entreprises privées. Tout service marketing ou communication digne de ce nom travaille sa relation client, dans des buts d'acquisition client et de fidélisation.

Bien entendu, les collectivités n'ont pas à faire, au sens propre, à des clients mais à des citoyens. Cependant la notion de fidélisation n'est pas dénuée de sens, y compris pour la relation collectivité-usagers. Ainsi la téléprocédure proposée sur le site d'une petite commune rurale peut être un argument incitatif à l'installation de nouveaux citoyens ou de nouvelles entreprises. De même qu'elle incite les habitants à rester dans une commune éloignée des commodités d'une grande agglomération.

> LA STRATÉGIE DE GESTION DE LA RELATION CITOYEN

Gérer la relation avec le citoyen va bien au-delà de l'utilisation ou non d'Internet. Il faut envisager les TIC comme des outils complémentaires les uns avec les autres. On ne réglera pas tous les problèmes, on ne répondra pas à toutes les attentes grâce à la baguette magique du site Internet ou de l'intranet.

Aussi faut-il élaborer une stratégie globale de l'ensemble des canaux de communication et mettre progressivement en place - selon les besoins, les objectifs et les moyens financiers et humains - les outils de GRC : site Internet, intranet, extranet, centre d'appels, services vocaux interactifs, Le Programme Lyonnais pour la Société de l'Information (PLSI), informations par SMS, etc.

Pour que les collectivités continuent de s'adresser à tous et à chacun, les TIC doivent s'intégrer aux canaux déjà existants : courrier postal, accueil téléphonique, réception des usagers sur site.

Le Programme Lyonnais pour la Société de l'Information (PLSI)

Le PLSI s'adresse à toutes les composantes de la vie sociale et économique: citoyens, administrations, entreprises et associations. Ce programme pluriannuel porte sur quatre axes prioritaires: l'éducation, le développement des services publics (mise en réseau des administrations et des collectivités locales en identifiant les secteurs où l'action publique doit être renforcée par l'utilisation des TIC), la diffusion des TIC (notamment par la mise à disposition des citoyens d'espaces publics multimédia) et le développement économique.

Le PLSI repose sur la stratégie globale de développement des TIC qui a été engagée par la ville de Lyon et dans le travail coopératif qui a pu être effectivement mis en œuvre entre les services municipaux, en coordination avec les acteurs de terrain de Lyon et de la Communauté urbaine. La pérennité du projet repose sur les moyens qui sont donnés pour développer cette action à long terme et l'engagement de tous les acteurs concernés. L'un des enjeux majeurs pour son évolution concerne le croisement des différentes initiatives qui ont été engagées.

Extrait de « Politiques locales et nouvelle technologies » - Observatoire des télécommunications dans la ville dans le cadre du projet IRIS



Tout sur la CNIL

La CNIL est l'autorité en charge de veiller à la protection des données personnelles. Elle joue un rôle d'alerte et de conseil et a pour mission de veiller à ce que le développement des nouvelles technologies ne porte atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques.

Le respect des normes édictées par la CNIL est une des préoccupations majeures de tous les organismes amenés à mettre en place une base de données d'individus. Cette contrainte est au cœur de tous les projets de Gestion de Relation Citoyen.

Nous vous proposons une synthèse des obligations découlant de ces normes ainsi que des réponses apportées par notre solution.

Ce que dit la CNIL

La sécurité des fichiers

Tout responsable de traitement informatique de données personnelles doit adopter des mesures de sécurité physiques (sécurité des locaux), logiques (sécurité des systèmes d'information) et adaptées à la nature des données et aux risques présentés par le traitement.

La confidentialité des données

Seules les personnes autorisées peuvent accéder aux données personnelles contenues dans un fichier. Il s'agit des destinataires explicitement désignés pour en obtenir régulièrement communication et des "tiers autorisés" ayant qualité pour les recevoir de façon ponctuelle et motivée (ex. : la police, le fisc).

La durée de conservation des informations

Les données personnelles ont une date de péremption. Le responsable d'un fichier fixe une durée de conservation raisonnable en fonction de l'objectif du fichier.

L'information des personnes

Le responsable d'un fichier doit permettre aux personnes concernées par des informations qu'il détient d'exercer pleinement leurs droits. Pour cela, il doit leur communiquer : son identité, la finalité de son traitement, le caractère obligatoire ou facultatif des réponses, les destinataires des informations, l'existence de droits, les transmissions envisagées.

L'autorisation de la CNIL

Les traitements informatiques de données personnelles qui présentent des risques particuliers d'atteinte aux droits et aux libertés doivent, avant leur mise en œuvre, être soumis à l'autorisation de la CNIL.

Un fichier doit avoir un objectif précis

Les informations exploitées dans un fichier doivent être cohérentes par rapport à son objectif. Les informations ne peuvent pas être réutilisées de manière incompatible avec la finalité pour laquelle elles ont été collectées.

(...)

Zoom sur... l'administration électronique

Le Livre blanc Téléservices & Collectivités 2010 répertorie les téléservices les plus demandés :

Le Livre blanc Téléservices & Collectivités 2010 répertorie les téléservices les plus demandés :	
État-civil	Demande de copie ou d'extrait d'actes (naissance, mariage, décès...)
Relations avec la collectivité	Envoi d'annonces de manifestations, événements etc.
	Accès aux délibérations de l'exécutif local (conseil municipal etc.)
	Prise de rendez-vous (avec le maire, un agent communal, tel ou tel service...)
	Questions, réclamations aux élus
	Inscription aux listes électorale, recensement militaire
Enseignement, services scolaires, services jeunes	Services sociaux (demandes de logement, aides, repas senior, aide ménagère)
	Inscription à l'école ; déclaration d'absence
	Inscription à la cantine
	Inscription à la garderie ; service petite enfance ; centre de loisirs, centre de vacances, animation jeune...
	Inscription à l'école d'arts plastiques
Vie culturelle	Transports scolaires
	Inscription à une bibliothèque/médiathèque ; demande de documentation
	Co-voiturage
	Réservation d'un document ou d'une place en salle de lecture
	Consultation de l'état des prêts ou du catalogue
Relations avec la collectivité	Réservations (et parfois paiement en ligne) pour des spectacles.
	Demande d'intervention des services municipaux et demande d'enquête sanitaire
	Demande d'autorisation d'ouverture temporaire de débit de boissons
	Demande d'autorisation pour l'incinération de végétaux
	Demande de certificat d'urbanisme ; certificat d'alignement , travaux sans permis de construire, encombrement sur la voie
	Consultation du cadastre et accès au Système d'Information Géographique

Et la place de la France dans l'e-administration en Europe ?

Le rapport d'évaluation comparative sur l'administration en ligne à travers l'UE relève que les services développés par la France sont accessibles en ligne à 85% en moyenne, légèrement au-dessus de la moyenne européenne qui se situe à 82%. (Les services de base sont notés selon leur taux d'accessibilité en ligne).

Le benchmark compare 26 services publics de base ainsi que le portail unique d'accès à l'administration en ligne.

19 services développés par l'administration française sont jugés accessibles en ligne à 100% :

Assurance chômage
Actes d'état civil
Allocations familiales
Bibliothèques publiques
Certificat d'immatriculation
Changement d'adresse
Charges sociales
Déclarations douanières
Dépôt de plainte
Frais médicaux
Immatriculation d'une entreprise
Impôt sur le revenu
Impôt sur les sociétés
Inscription dans l'enseignement supérieur
Marchés publics
Permis de conduire
Recherche d'emploi
Transmission de données statistiques
TVA

7 services sont considérés comme n'étant pas entièrement accessibles en ligne :

Prestations de sécurité sociale	95%
Carte d'identité	90%
Bourses étudiantes	80%
Passeports	80%
Permis de construire	75%
Autorisations environnementales	60%
Accès au système de soins	50%