

Livre blanc

# / LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA RELATION CITOYENS







LA POSTE

**Philippe WAHL**

Président Directeur Général, Groupe La Poste

## 📄 Simplifier la vie des citoyens et contribuer à la transformation de l'action publique territoriale. 📄

125 collectivités de toutes tailles, représentatives de la diversité des territoires, se sont engagées avec La Poste dans une démarche inédite de co-construction d'une plateforme omnicanal de services pour les citoyens (habitants, entreprises, associations).

Je tiens ici à les remercier pour leur engagement à nos côtés dans la création de services utiles à tous.

Pour tenir sa promesse de «Simplifier la vie», La Poste associe ses parties prenantes dans un dialogue permanent. Elle consulte les territoires sans relâche lors des commissions départementales de présence postale territoriale. Rester utile à tous, c'est aussi s'investir avec les collectivités dans des programmes de recherche et développement pour inventer et expérimenter les services publics de demain.

Grâce à ce travail collectif de concertation et d'innovation, La Poste vous propose de découvrir, à travers ce livre blanc, une vision inclusive de la transformation numérique et l'ambition de simplifier autant la vie des citoyens que le travail quotidien des agents du service public.

Au service du citoyen, cette approche valorise toutes les possibilités offertes par le numérique, les points de contact physiques et la présence humaine à domicile.

Au service de l'action publique territoriale, La Poste prépare l'avenir.

DOCAPOST Solutions Publiques permet ainsi aux collectivités territoriales d'inventer et de proposer les nouveaux services numériques utiles à leurs administrations et aux citoyens.

C'est la contribution de La Poste à une nouvelle relation entre les citoyens et les territoires à la hauteur des enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle. Et c'est une source de développement pour les territoires.



# SOMMAIRE



## INTRODUCTION

- P. 6 Vision et objectifs
- P. 8 Principaux enseignements
- P.10 **INFOGRAPHIE** › La relation Citoyens aujourd'hui



## COMPRENDRE

- P.13 Un monde qui change
- P.14 Les administrés ont changé
- P.15 **ÉCLAIRAGE** › John BILLARD - Maire de Le Favril (Eure-et-Loir) et Vice-Président de l'AMRF
- P.16 Les collectivités veulent changer
- P.17 **ÉCLAIRAGE** › Éric ESPOSITO - Directeur des Marchés du Secteur public, DOCAPOST Conseil
- P.18 **EN DIRECT** : à Vesoul, cartographier pour décider
- P.20 La réglementation se met au service de la transformation numérique
- P.21 **ÉCLAIRAGE** › Magali LAFRAN - Directrice juridique, DOCAPOST



## TRANSFORMER

- P.23 La relation Citoyens numérique, un enjeu d'autonomie
- P.24 Engager la conversation avec le citoyen
- P.25 **ÉCLAIRAGE** › Laurent CERVONI - Directeur Général, DOCAPOST Localéo
- P.26 **EN DIRECT** : en Val de Garonne, concilier accessibilité numérique et proximité
- P.28 Prolonger en interne la conversation engagée avec l'utilisateur
- P.29 **ÉCLAIRAGE** › Pierre-André FLORAT - Directeur Général, DOCAPOST Fast
- P.30 **EN DIRECT** : à Fort-de-France, le numérique accélère le traitement des décisions
- P.32 Multiplier les occasions d'engager la conversation avec l'utilisateur
- P.33 **ÉCLAIRAGE** › Jean-Michel DUPONT - Directeur Général, DOCAPOST Applicam
- P.34 **EN DIRECT** : en région Auvergne-Rhône-Alpes, le numérique pour être plus proche des jeunes
- P.36 **INFOGRAPHIE** : un parcours sans couture de l'utilisateur à l'agent, comme une conversation



# SOMMAIRE

- P.38 Concevoir des parcours de services innovants
- P.39 **ÉCLAIRAGE** › **Jalal BOULARBAH** - Directeur Systèmes d'Information & Usages numériques, Communauté urbaine Grand Paris - Seine & Oise
- P.40 Gouverner les données et leur utilisation
- P.41 **ÉCLAIRAGE** › **Thierry DENIAU** - Directeur de la Direction de l'Ingénierie et des Systèmes d'Information (DISIT), Groupe La Poste
- P.42 Impulser et accompagner le changement
- P.43 **ÉCLAIRAGE** › **Emmanuel GROS** - Directeur Général des services, Ville de Saint-Nazaire



## RÉINVENTER

- P.45 Élargir la perspective en co-construction
- P.46 Un parcours continu entre le numérique et le physique
- P.47 **ÉCLAIRAGE** › **Fabien FERRAZZA** - Délégué au Secteur Public local, Groupe La Poste
- P.48 Le compte usager unique pour tous les services du territoire
- P.49 **ÉCLAIRAGE** › **Christophe CAVELIER** - Directeur BU Digital Platform, DOCAPOST
- P.50 **EN DIRECT** : dans l'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées, des parcours citoyens sans couture
- P.52 La citoyenneté numérique, une affaire de réciprocité
- P.53 **ÉCLAIRAGE** › **Jean-Gabriel GANASCIA** - Président du Comité national d'éthique, CNRS
- P.54 **INFOGRAPHIE** : réinventer la relation Citoyens : vers le numérique et l'omnicanalité



## CONCLUSION

- P.56 **ÉCLAIRAGE** › **Olivier VALLET** - Président Directeur Général, DOCAPOST
- P.59 Remerciements

# VISION ET OBJECTIFS

## Libérer les énergies.

Parce qu'elle correspond à une mutation sociétale de grande ampleur, la transformation digitale de la relation Citoyens interroge d'abord les missions et les valeurs de la collectivité. Pour la prendre en compte, il faut d'abord partir de ce que l'on est et chercher à s'ouvrir sur l'extérieur.

Le digital ne se résume pas au numérique, c'est-à-dire à l'assemblage de quelques technologies. Il désigne une transformation touchant toutes les composantes de la société, et qui pose trois défis majeurs aux collectivités. Le premier concerne la souveraineté de l'action publique et l'autonomie de décision. Car celles-ci pourraient être remises en cause tant par les technologies elles-mêmes que par le changement des usages. Le deuxième enjeu est celui de l'inclusion de tous, pour ne pas aggraver une fracture sociétale déjà perceptible. Enfin, l'influence des usages marchands des technologies place à la fois les citoyens et les acteurs publics devant la question de savoir dans quelle société ils souhaitent vivre. Elle nécessite d'interroger les impacts à long terme des bouleversements technologiques sur les principes fondateurs du vivre ensemble et de la démocratie.

### SE RECENTRER SUR SA MISSION ET SES VALEURS

Que l'on soit une collectivité ou un acteur historique au service de l'intérêt général comme La Poste, la révolution digitale incite en définitive à s'interroger en premier lieu sur soi et sur les rapports que l'on entretient avec les usagers. L'une des ambitions de ce livre blanc est de partager ce parcours d'introspection qui conduit depuis près de dix ans le Groupe La Poste à innover en continu pour transformer sa propre relation à l'utilisateur grâce au numérique omnicanal. Questionner sa mission et ses valeurs signifie d'abord chercher à mieux comprendre l'utilisateur. Quels sont les impacts de l'urbanisation et de la mobilité de nos sociétés sur ses comportements ? Avec l'accélération des rythmes de vie et de travail, quel temps peut-il consacrer à comprendre le sens et les fonctionnements de l'action publique ? La réponse à ces interrogations appelle d'autres questions, tournées cette fois vers l'interne. Comment penser une relation Citoyens qui ne se réduise pas à une déclinaison de la relation clients ? Cette relation ne doit-elle pas être envisagée comme un contrepoids, visant au maintien de la cohésion sociale ? De quelle manière mettre en cohérence les attentes de proximité et de transparence nées de la décentralisation avec la réalité d'une organisation administrative territoriale multipliant les échelles et les niveaux d'intervention ?

# VISION ET OBJECTIFS

## UN SENTIMENT CROISSANT D'URGENCE

À l'ampleur du questionnement et au sérieux des sujets à traiter s'ajoute un inconfortable sentiment d'urgence. D'abord parce que la pression des usagers s'accroît pour voir l'administration se moderniser et ainsi être mieux à même de rester présente dans leur quotidien. Ensuite parce que les collectivités peuvent se sentir ciblées, à travers les «civic tech», par le phénomène dit d'ubérisation ou les blockchains. Le risque en la matière est celui de la désintermédiation au profit d'acteurs privés qui conserveraient seuls la maîtrise des données collectées sur les citoyens à des fins commerciales, et surtout des algorithmes qui permettent de les manipuler. Dans un contexte de rationalisation des moyens consacrés à l'action publique, la véritable urgence, en définitive, consiste à rompre un cercle vicieux. Plus les collectivités se concentrent sur les risques et les difficultés de la transformation numérique, plus elles hésitent à s'appuyer sur les compétences extérieures qui leur permettraient d'en saisir les opportunités à moindre coût.

## TROIS GRANDES ÉTAPES

C'est cette ambition de contribuer à libérer les énergies qui est à l'origine de ce livre blanc. Constitué autant d'expertises internes que de témoignages et de retours d'expériences de collectivités, ce livre blanc est à l'image de la démarche elle-même. C'est un travail en co-construction qui appelle humilité et échanges pour construire une vision partagée de cette relation Citoyens à réinventer. Cette démarche implique simultanément les élus, les agents des collectivités, les acteurs socio-économiques et technologiques. Ce livre blanc reflète ainsi cette conviction qu'en matière de transformation digitale moins qu'ailleurs, la vision ne peut se construire sur un seul point de vue. Après s'être attaché à clarifier les enjeux, les pages qui suivent espèrent inspirer le lecteur dans l'élaboration de sa propre stratégie numérique et omnicanal. Elles ont aussi vocation à encourager l'innovation continue et la co-construction en suggérant des projets simples et de court terme qui seront autant de victoires rapides. Bien des collectivités se sont déjà engagées sur cette voie comme en témoignent les nombreuses actions innovantes lancées partout en France. Si ce livre blanc peut contribuer à les accélérer et à les relier à une vision collective d'ensemble, il aura atteint son objectif.

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

## LES TECHNOLOGIES NE SONT NI LA CAUSE NI L'OBJECTIF DU CHANGEMENT, MAIS CE QUI SERT À CHANGER

À se focaliser sur l'outil, le risque est de se limiter à reproduire à l'identique sous forme numérique les processus que l'on veut moderniser. S'engager dans la transformation numérique et omnicanal ne signifie pas être à la pointe de la technologie, mais chercher à mettre ces outils au service des objectifs poursuivis et des attentes exprimées.

## À L'AUTONOMIE DES USAGERS DOIT CORRESPONDRE CELLE DES AGENTS

Dans ses relations avec le secteur privé, l'utilisateur se voit accorder toujours plus d'autonomie d'action. Il attend aujourd'hui de pouvoir engager tout aussi librement la conversation avec les agents de l'administration. Mais cela implique que les agents bénéficient de la même autonomie en retour. Cette capacité repose sur une traçabilité de tous les instants qui permet à chacun de prendre les bonnes décisions au bon moment.

## DANS UN MONDE « OMNICAL », ON NE SE TRANSFORME PLUS SEUL

Chaque usager est à la fois résident de sa commune, mais aussi d'une agglomération, d'un département et d'une région dans laquelle il travaille, circule et visite. Prendre en compte ces appartenances multiples passe par la réconciliation des échelles de l'action publique. À l'opposé de la concentration des services et des compétences, il s'agit de transformer les frontières en passerelles pour coordonner la réponse omnicanal apportée à l'utilisateur (en ligne, au guichet, à domicile ou sur le lieu de travail).

## LE DESIGN DES POLITIQUES PUBLIQUES EST UN ENJEU MAJEUR

Avec le numérique, la relation usagers change de statut. Il ne s'agit plus de traiter une demande, mais de répondre à un besoin, et si possible de l'anticiper. Pour aborder cette complexité, le design des politiques publiques devient une étape incontournable. Impliquant en premier les agents, il améliore la connaissance des usagers et de leurs attentes, et favorise une mise en cohérence des services proposés de telle sorte que ces derniers servent les objectifs de plusieurs politiques publiques à la fois.

## LA MAÎTRISE DES DONNÉES EST CRUCIALE POUR LA SOUVERAINETÉ

Dans un monde numérique et omnicanal, la maîtrise de la donnée devient stratégique. L'enjeu n'est pas tant de sécuriser à tout prix, mais de définir et de contrôler l'application de règles d'utilisation des données et d'en informer chaque usager en amont. La gouvernance par l'utilité apporte la maîtrise en n'accordant l'accès qu'au cas par cas, et aux seules données pertinentes. Vis-à-vis de l'intelligence artificielle, les collectivités doivent aussi veiller à ne pas voir remise en cause leur autonomie de décision.

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

## LA CO-CONSTRUCTION DEVIENT LA RÈGLE

La relation usagers à l'ère du numérique se joue doublement des frontières. Elle pousse à plus de coopération entre les différents services internes qui fonctionnent de plus en plus en régie. Et au-delà de ces frontières traditionnelles, elle fait aussi évoluer les modes de délégation de service public. Celles-ci devront, elles aussi, être co-construites et leurs modèles économiques repensés dans une logique omnicanal.

## LA DONNÉE PUBLIQUE ET CITOYENNE NE SERA PAS UNE MARCHANDISE

L'évolution des services aux usagers repose sur la confiance. Et celle-ci devra être fondée sur le principe de neutralité de la donnée pour permettre un partage transparent de l'information. Il s'agit de veiller à ce que la collectivité et l'utilisateur restent propriétaires de leurs données et que celles-ci ne puissent être exploitées à d'autres fins que celles de l'intérêt général.

## IL FAUDRA RELIER LES MODÈLES DE SERVICES PHYSIQUES ET NUMÉRIQUES

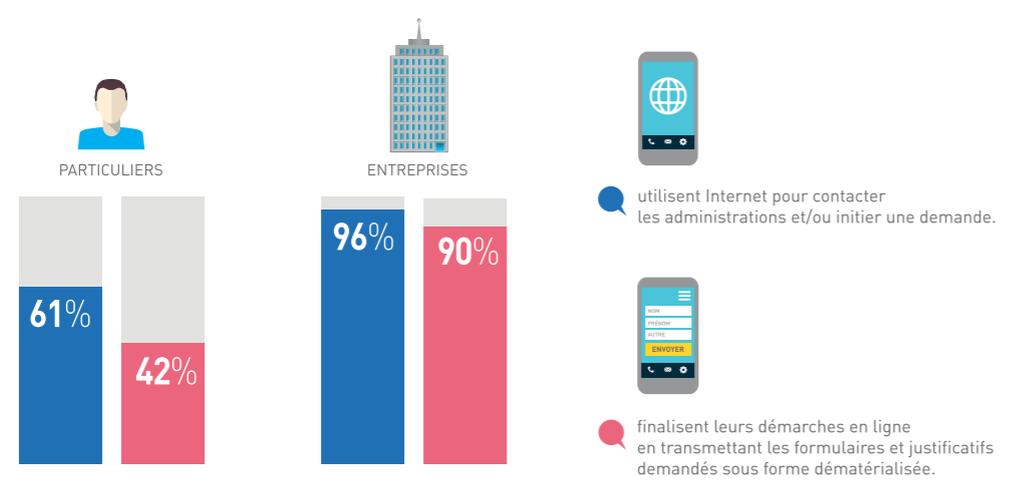
La transformation numérique de la relation à l'utilisateur ne consiste pas à abandonner un modèle d'organisation pour un autre mais au contraire à les concilier pour assurer la continuité du service dans une logique omnicanal. En reliant les modèles numériques et physiques de gestion des services grâce à sa plateforme numérique, la collectivité joue un rôle majeur. Elle favorise le développement de synergies nouvelles, invente de nouveaux modèles économiques vertueux au service d'une société numérique réellement inclusive, qui saura tenir compte des attentes de tous ses citoyens.

## LE NUMÉRIQUE REPLACE LE TERRITOIRE ET LA COMMUNE AU CENTRE DE LA PROXIMITÉ ET DU DÉBAT DÉMOCRATIQUE

Les plateformes numériques favorisent les échanges entre les parties prenantes du service à l'utilisateur. Elles peuvent accélérer l'émergence de synergies nouvelles, en particulier avec les citoyens eux-mêmes. Car si les technologies permettent à l'administration de se rapprocher des citoyens, l'inverse est tout aussi vrai. Derrière chaque service, il y a une opportunité d'échange et de participation. Cette énergie libérée peut converger vers l'objectif commun des collectivités et des habitants : animer, faire vivre et assurer le rayonnement du territoire. Elle permet aussi aux communes de retrouver toute leur place en tant qu'interlocuteur de proximité du citoyen, pour lui faciliter l'accès aux solidarités et aux services du territoire.

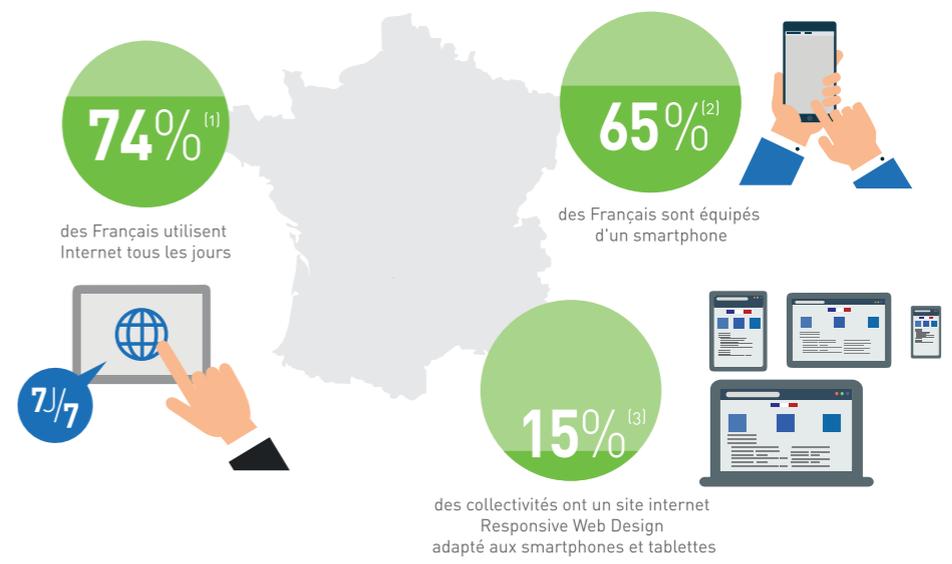
# LA RELATION CITOYENS AUJOURD'HUI

## LES ATTENTES SONT PLUS FORTES QUE LES POSSIBILITÉS OFFERTES



Source : Administration numérique, Conseil d'analyse économique, note n°34, septembre 2016

## LES USAGES ÉVOLUENT PLUS VITE QUE LES SERVICES



Sources : <sup>(1)</sup> CREDOC, <sup>(2)</sup> ARCEP, <sup>(3)</sup> Rapport Cour des comptes 2016 sur les usages du numérique dans le secteur public.

## LA CONFIANCE DES USAGERS AUGMENTE AVEC L'EXPÉRIENCE

Face à l'évolution vers des services publics dématérialisés et en fonction de l'ancienneté de leur usage d'Internet, les Français se déclarent :



Source : Baromètre du numérique 2016 - Arcep - ensemble de la population de 18 ans et plus, en % d'inquiétude.

## LA RELATION CITOYEN NUMÉRIQUE ET OMNICANAL EST DÉJÀ UNE RÉALITÉ



Source : La Poste/DOCAPOST Localéo (3,5 millions d'habitants couverts et près d'un demi-million de comptes « citoyen » actifs)



COMPRENDRE



# Un monde qui change.

Démographie, environnement, rythme de vie, la société tout entière est en train de changer. Le digital dans ce contexte n'est pas tant un facteur de changement que l'outil qui permet d'adapter les institutions aux évolutions en cours.

La transformation digitale de nos sociétés est rarement remise dans son contexte, à savoir celui d'une crise de croissance de nos sociétés. À l'échelle mondiale comme au niveau national, les chiffres parlent d'eux-mêmes. En 2050, nous serons 9 milliards sur la planète. Et la France comptera 74 millions d'habitants dont 27 % seront âgés de 60 ans et plus. Dans ses projections, l'INSEE prévoit aussi une réduction sensible de la population active, ce qui aura un impact sur les ressources disponibles, tant humaines que financières. Même si les paramètres sont quelque peu différents, la France ne fait en définitive pas exception vis-à-vis du reste du monde. L'évolution démographique et la progression du niveau de vie se combinent pour nécessiter de faire toujours plus et plus efficaces avec autant sinon moins de ressources qu'auparavant. Face à ces défis d'envergure, le digital s'impose déjà comme une réponse pertinente dans de nombreux secteurs d'activités. Le plus emblématique, à l'échelle de la France, est celui de la santé. Grâce aux technologies numériques (IoT<sup>1</sup>, télémédecine), le secteur ambitionne de se donner des moyens nouveaux pour faire face à l'augmentation prévue du nombre de seniors<sup>2</sup> en même temps qu'aux modifications profondes liées à l'urbanisation de nos modes de vie.

## LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU CHANGEMENT

Le digital n'est donc pas un phénomène générationnel et encore moins un simple effet de mode. S'il transforme à ce point nos sociétés, c'est parce qu'il répond au besoin de faire évoluer simultanément les usages et les règles de fonctionnement de nos sociétés pour les adapter aux défis futurs. Les technologies numériques ne sont donc pas la cause du changement, ni même son objectif, elles n'en sont que les outils. S'engager dans la révolution numérique ne signifie pas être à la pointe de la technologie, mais engager une réflexion approfondie sur la manière de les mettre au service des objectifs poursuivis. L'introduction du numérique dans le Code civil<sup>3</sup> indique dans ce domaine la voie à suivre. Elle ne s'est pas traduite par un bouleversement des règles, mais par l'ajout d'une nouvelle possibilité offerte par la technologie. L'esprit de la loi, lui, est resté intact.

(1) Internet des Objets – en savoir plus : <https://www.laposte.fr/particulier/votre-vie-digitale/applications-la-poste/le-hub-numerique>.

(2) Insee Première n°1652 – Juin 2017 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/version-html/2867738/ip1652.pdf>.

(3) Articles 1316-1 et 1379 du Code civil.



# Les administrés ont changé.

L'influence des villes n'a cessé de grandir et a pour effet de multiplier les repères d'appartenance. Les usagers attendent un service personnalisé et de proximité par-delà les frontières des différents périmètres d'intervention administratifs.

Un Français sur trois vit en zone urbaine, mais 95% de la population vit sous l'influence du mode de vie urbain. Confrontées, ces deux statistiques de l'INSEE décrivent à la fois l'ampleur et la complexité du changement qui s'est opéré. L'influence des villes et de leur mode de vie caractéristique, s'étend bien au-delà de leurs frontières. Elle va de pair, expliquent les sociologues, avec l'évolution de nos sociétés post-industrielles qui a conduit à bouleverser les schémas traditionnels d'appartenance<sup>1</sup>. Les repères traditionnels que constituent la famille, le village ou le quartier ne sont plus si immuables que par le passé. D'autres repères d'appartenance peuvent être choisis à leur place. Cette notion d'appartenance est donc déterminante pour comprendre l'évolution des attentes des usagers. Car le rapport à la collectivité n'est plus tant subi que délibérément choisi. Et comme tout choix, celui-ci entraîne non seulement un niveau d'exigence plus élevé, mais une dimension affective de réassurance que l'on réside en ville ou à la campagne.

## PEUR D'ÊTRE « BALADÉ »

L'attente de relation avec la collectivité n'est donc pas seulement d'ordre fonctionnel. Si l'administré ne veut plus être « spectateur », ce n'est pas que pour des raisons pratiques comme réaliser plus vite ses démarches. Lorsqu'il engage la conversation avec la collectivité, il l'engage d'abord avec ses agents et ses élus avec lesquels, d'une manière ou d'une autre, il espère entretenir une relation personnelle, interindividuelle. C'est dans cette attente de fond qu'il faut chercher les racines des demandes de proximité et de personnalisation. Toute mise à distance, tout traitement indifférencié, est interprété non pas de manière rationnelle, mais affective, comme un manque d'intérêt, une remise en cause. Au-delà même de la complexité des multiples niveaux d'exercice de l'action publique, cette posture de l'utilisateur le conduit à être méfiant par principe devant toute logique de mutualisation. Lorsqu'il est interrogé, il dit sa peur d'être « baladé », comme si « on ne voulait pas s'occuper de lui ». Cette perspective est structurante pour la transformation numérique de l'action publique vers un modèle omnicanal<sup>2</sup>. Cette dernière devra d'abord prouver à l'utilisateur qu'il y a toujours des agents derrière les services en ligne, mais aussi lui donner le sentiment que toute une administration se mobilise pour lui, réaffirmant ainsi sa pleine appartenance à la communauté.

<sup>(1)</sup> François de Singly, *Quand l'individualisme crée du lien*, éditions Armand Colin, Paris, 2003.

<sup>(2)</sup> L'omnicanal désigne le fait que tous les canaux de communication numérique et physique (guichet, courrier) entre une organisation et ses usagers peuvent être utilisés simultanément, de telle sorte que la demande commencée en ligne puisse être poursuivie au guichet ou inversement.



## John BILLARD

Maire de Le Favril (Eure-et-Loir),

Vice-Président de l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF)

Maire d'une commune de 351 habitants au dernier recensement, John BILLARD est en charge du numérique pour l'Association des Maires Ruraux de France. Il participe également à la formation élargie du Conseil national du numérique.

## ▮▮ Les villages ont toujours eu un chef. ▮▮

Depuis la nuit des temps, la vie sociale des êtres humains se structure autour de deux symboles d'autorité. L'une, intangible et qui relève des croyances de chacun quant au sens de la vie. L'autre, très terrestre, et qui a vocation à régler les conflits inhérents à toute vie sociale. Dans notre histoire, c'est le Roi Saint-Louis qui rendait la justice sous un chêne des jardins du château de Vincennes. Tous les peuples et tous les villages se sont toujours donnés un chef dont la mission est de protéger l'intérêt général et d'assurer la cohésion sociale du groupe. Dans notre quotidien, cette fonction essentielle est assumée par le maire, ses adjoints et ses conseillers. Ils sont ceux que l'on va voir pour régler un différend ou lorsque l'on a besoin, à titre individuel, de la solidarité du collectif. Dans la République française, le rôle de la mairie se résume d'autant moins à ses seules fonctions administratives qu'elle est porteuse au plus près du citoyen de l'un des éléments clés de la devise républicaine, l'égalité.

*La transformation numérique ne changera pas l'ADN de la commune. Elle reste le lieu où s'exerce la solidarité républicaine et l'exigence d'égalité dans l'accès aux services publics.*

Demain la commune continuera de jouer son rôle essentiel de point de repère, au service de tous ceux qui ont besoin d'être accompagnés vers ces nouveaux usages numériques, comme de ceux qui y sont déjà habitués. Le véritable enjeu de la transformation digitale pour les collectivités est de rester ce qu'elles sont aujourd'hui, la porte d'entrée vers l'ensemble des services publics. Mais les élus digitaux 2.0 exerceront cette fonction dans un cadre nouveau. Les outils de communication numérique vont faciliter les échanges avec les citoyens et donc la participation de ceux-ci. La mairie digitale n'est pas seulement un guichet de services accessible 24 h sur 24, mais un lieu où se reconstruit la cohésion sociale par le dialogue avec les citoyens sur les décisions prises. L'une des certitudes, c'est que dans ce monde digital, l' élu ne sera plus seul face à ses décisions comme il l'est aujourd'hui. Le numérique, et c'est sans doute l'une de ses plus grandes qualités, permet de remettre le citoyen au centre de l'action publique et de resserrer les liens entre lui et la collectivité.



# Les collectivités veulent changer.

La multiplicité des niveaux d'exercice de l'action publique entraîne une perte de lisibilité par l'utilisateur. Celle-ci s'impose à son tour comme un frein à la poursuite de la mutualisation des ressources. Avec le numérique, une autre approche est cependant possible.

Lorsque l'on aborde la transition numérique des collectivités, la tentation est grande de partir d'une page blanche en prenant pour référence des initiatives abouties comme celle de l'Estonie. Dans ce petit pays d'Europe de l'Est laissé sans administration par la chute de l'URSS, « les citoyens effectuent près de 81 % de leurs échanges avec les services publics en ligne » ce qui leur épargnerait « près de 40 heures de paperasserie et rendez-vous administratifs chaque année »<sup>1</sup>. Pour aussi séduisant qu'il soit, ce modèle ne présente que l'aboutissement d'une démarche qui, en France, devra tenir compte d'une réalité institutionnelle à laquelle les citoyens restent attachés. Celle-ci se distingue par la multiplicité des niveaux d'exercice de l'action publique. En termes d'action sociale par exemple, la commune, le département, la région et l'État sont tous impliqués à des degrés divers.

## RÉCONCILIER LES ÉCHELLES DE L'ACTION PUBLIQUE

Dans la période récente, ce phénomène s'est encore amplifié sous l'effet de la décentralisation, celle-ci transférant aux collectivités des pans entiers de l'action publique. Simultanément, les collectivités ont dû faire face à l'accroissement de la complexité normative. En matière d'urbanisme, il faut ainsi concilier les directives européennes, le cadre légal national et les politiques régionales, départementales... Si la mutualisation de ces compétences au sein d'établissements spécialisés a bien permis aux collectivités d'alléger leur charge administrative, elle s'est aussi traduite par une perte de lisibilité de l'action publique et une distance croissante avec l'utilisateur. D'où le sentiment qu'une limite a peut-être été atteinte, alors que la pression s'accroît sur les collectivités pour qu'elles optimisent encore leurs ressources. Mais ce n'est en réalité pas tant la mutualisation qui se trouve remise en cause que la manière dont elle a été effectuée. Le transfert en mode « tout ou rien » des compétences a souvent abouti à la multiplication des guichets, là où seuls les traitements de back-office auraient pu être délégués. C'est cette tendance que le numérique permet d'inverser, en réconciliant les échelles du point de vue de l'utilisateur sans obérer les capacités futures de mutualisation des ressources.

<sup>(1)</sup> eGovernment in Estonia, Feb. 2016, Edition 18.0.



## Éric ESPOSITO

Directeur des Marchés du Secteur public, DOCAPOST Conseil

Également formateur, Éric ESPOSITO est spécialiste depuis plus de dix ans du développement d'initiatives numériques pour le secteur public.

## 📖 Tous les chemins mènent à Rome. 📖

Les regroupements de collectivités décidées il y a plusieurs mois commencent à produire leurs effets concrets sur l'organisation. Il s'agit de déterminer comment faire mieux, comment réaliser la promesse de mutualisation contenue dans le projet de fusion. Les collectivités sont aussi pressées par le temps réglementaire, au fil de l'entrée en vigueur de textes structurants, telles que la Saisine par Voie Électronique ou le Règlement Général de Protection des Données<sup>1</sup>. À cela s'ajoute la pression des usagers, de plus en plus exigeants, et la multiplication des canaux de communication par lesquels sont soumises les demandes. Il faut donc agir sans attendre, tout en bâtissant une réponse durable, et sans chercher l'hypothétique plan « parfait ». D'abord parce que les technologies évoluent rapidement. Et aussi parce qu'une collectivité compte en moyenne 200 métiers différents, donc autant de cas particuliers en matière de transformation numérique, et autant de degrés de maturité dans la gestion de la performance et de la traçabilité des processus.

*L'analyse des flux de courrier sert de déclencheur à une réflexion sur les principaux métiers et leurs processus. Elle met en évidence le parcours omnicanal de la demande, les enjeux de traçabilité et la qualité de la réponse fournie.*

En effet, l'analyse des flux de courrier révèle les enjeux organisationnels auxquels la transformation numérique doit chercher à répondre. Représentant en moyenne 30 %<sup>2</sup> du volume des requêtes, elle constitue un échantillon significatif que l'on peut suivre pas à pas, de la saisine de l'administration jusqu'à la réponse apportée en passant par toutes les étapes, et notamment les processus de validation et de signature. Mais d'autres pistes sont évidemment possibles, comme l'analyse du traitement des demandes parvenant par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Peu importe en réalité le point de départ et la représentativité du canal d'entrée considéré. Tous les chemins mèneront à Rome, c'est-à-dire à interroger la transposabilité dans le monde digital des actions métiers nécessaires à la réalisation du service.

(1) RGPD, lire page 20.

(2) Source DOCAPOST Localéo. Pour une collectivité de 70 000 habitants et sur 500 000 demandes annuelles, 150 000 en moyenne sont reçues par courrier.



# Communauté d'agglomération de Vesoul, cartographe pour décider.

Récemment mutualisés, les services de la Ville de Vesoul et de la communauté d'agglomération se sont engagés dans une démarche d'amélioration continue de la performance qui passe par la centralisation omnicanal de l'enregistrement des demandes des usagers.

## OBJECTIFS

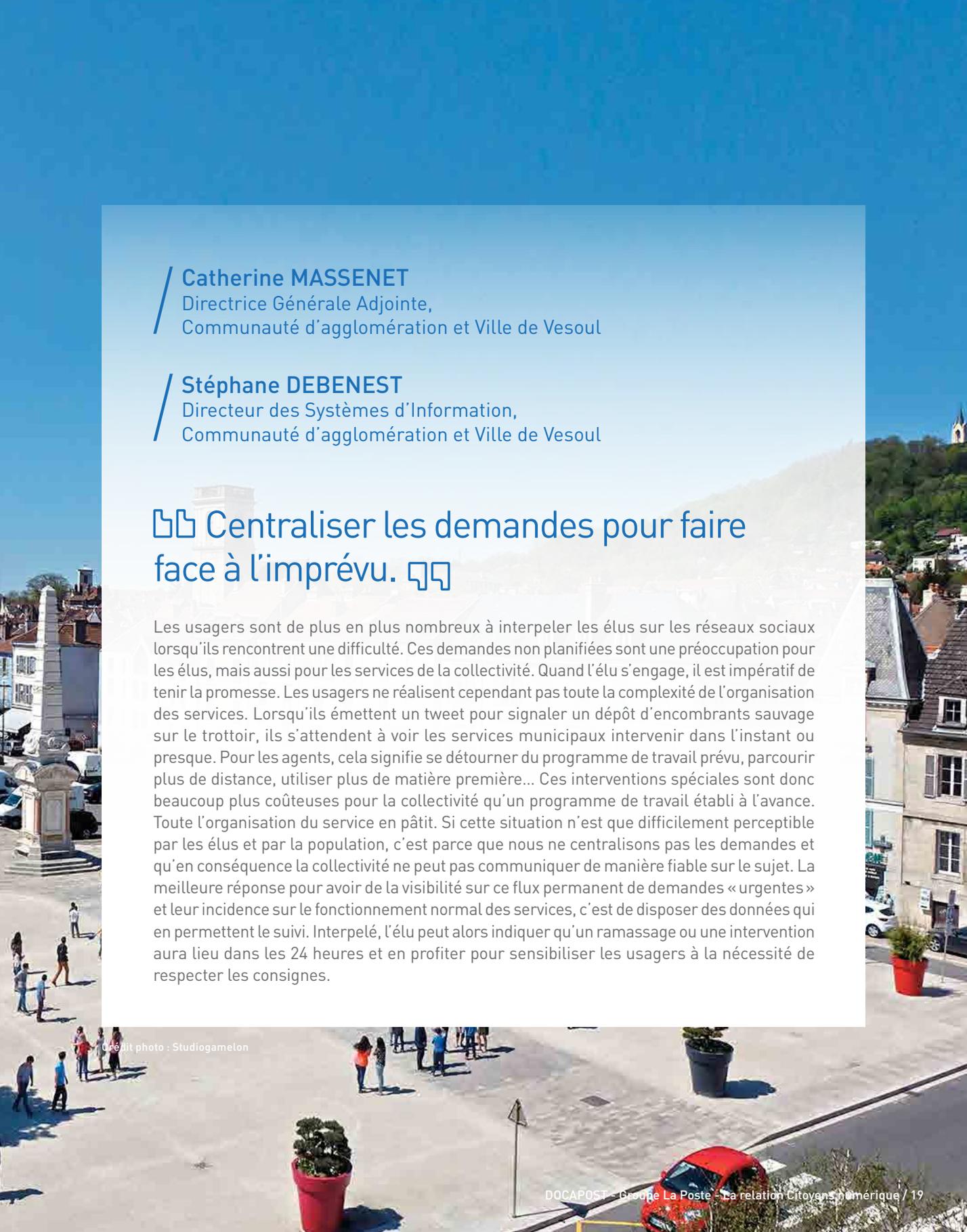
Préfecture du département de la Haute-Saône, Vesoul compte un peu plus de 15 000 habitants. La ville est au centre d'une aire urbaine constituée des vingt communes de la communauté d'agglomération (34 000 habitants). La fusion récente des deux institutions s'est traduite par un changement d'échelle. En parallèle, l'offre de services n'a cessé d'évoluer au fil des années. Le service jeunesse gère ainsi, en plus des activités scolaires, l'accès aux équipements sportifs et les activités de loisirs. À cette évolution du périmètre s'est ajoutée la diversification des canaux de communication (courrier, téléphone, guichet, mais aussi Facebook et email) et l'obligation réglementaire que constitue la règle du Silence Vaut Accord (SVA).

## SOLUTION MISE EN ŒUVRE

La collectivité s'est appuyée sur DOCAPOST Conseil pour réinterroger l'ensemble de son processus de réception et d'enregistrement des demandes, à commencer par celles lui parvenant par courrier. Une première analyse avait en effet révélé l'absence d'enregistrement et de suivi centralisé des demandes. La démarche de cartographie s'est fixée pour premier objectif de recenser, service par service, le parcours des demandes. Dans un second temps, la démarche a permis d'identifier les outils que la direction informatique centralisée mutualisée pourrait mettre en œuvre.

## BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ

Chemin faisant, la cartographie a contribué à rendre plus lisibles les situations rencontrées. Outre une tendance au fonctionnement en silos des services répartis sur 60 sites dans l'agglomération, l'audit a mis en évidence des processus de validation complexes responsables de l'allongement des délais. Ces constats ont conduit la collectivité à adopter sans attendre un plan de transformation ambitieux. À l'horizon 2018, ce plan devrait se traduire par la mise en œuvre d'une gestion centralisée du courrier. Cette dernière constituera elle-même la première étape vers une gestion centralisée améliorée de la relation Citoyens (GRC), qui permettra à tous les services de la collectivité de mieux travailler ensemble au service des habitants de l'agglomération.



## Catherine MASSENET

Directrice Générale Adjointe,  
Communauté d'agglomération et Ville de Vesoul

## Stéphane DEBENEST

Directeur des Systèmes d'Information,  
Communauté d'agglomération et Ville de Vesoul

# Centraliser les demandes pour faire face à l'imprévu.

Les usagers sont de plus en plus nombreux à interpeler les élus sur les réseaux sociaux lorsqu'ils rencontrent une difficulté. Ces demandes non planifiées sont une préoccupation pour les élus, mais aussi pour les services de la collectivité. Quand l'élu s'engage, il est impératif de tenir la promesse. Les usagers ne réalisent cependant pas toute la complexité de l'organisation des services. Lorsqu'ils émettent un tweet pour signaler un dépôt d'encombrants sauvage sur le trottoir, ils s'attendent à voir les services municipaux intervenir dans l'instant ou presque. Pour les agents, cela signifie se détourner du programme de travail prévu, parcourir plus de distance, utiliser plus de matière première... Ces interventions spéciales sont donc beaucoup plus coûteuses pour la collectivité qu'un programme de travail établi à l'avance. Toute l'organisation du service en pâtit. Si cette situation n'est que difficilement perceptible par les élus et par la population, c'est parce que nous ne centralisons pas les demandes et qu'en conséquence la collectivité ne peut pas communiquer de manière fiable sur le sujet. La meilleure réponse pour avoir de la visibilité sur ce flux permanent de demandes « urgentes » et leur incidence sur le fonctionnement normal des services, c'est de disposer des données qui en permettent le suivi. Interpelé, l'élu peut alors indiquer qu'un ramassage ou une intervention aura lieu dans les 24 heures et en profiter pour sensibiliser les usagers à la nécessité de respecter les consignes.

Crédit photo : Studiogamelon



# La réglementation se met au service de la transformation numérique.

Le cadre réglementaire de la digitalisation de la vie publique a beaucoup évolué ces dernières années dans deux directions, la réduction des risques de contentieux et la clarification des obligations et des procédures.

En seulement quelques années, deux réformes majeures ont contribué à accélérer la digitalisation de l'action publique. La première réforme concerne le code des marchés publics. Applicable depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, elle vise la simplification des procédures de passation de marchés. Un second train de réformes, issues de l'ordonnance du 10 février 2016, vient simplifier plus avant la vie des collectivités. D'abord en conférant *a priori* à l'écrit électronique la même valeur probante que l'écrit papier. La réforme a aussi pour effet d'aligner le droit public sur le droit privé des affaires (imprévision, pourparlers, cause et objet...), réduisant ainsi les risques de contentieux. En contrepartie, le législateur introduit de nouvelles obligations. Parmi elles, citons la Saisine par Voie Électronique (SVE), et la règle du Silence Vaut Accord (SVA), ces deux mesures visant à simplifier et accélérer l'accès et le traitement des demandes. L'entrée en vigueur du Règlement Général de Protection des Données personnelles (RGPD) viendra, en mai 2018, compléter ce socle réglementaire. Parce qu'il s'applique à l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, le RGPD permet aux collectivités de partager la responsabilité de confidentialité des données, ce qui n'était pas possible auparavant. Il s'agit donc là aussi d'une avancée qui permettra aux collectivités de co-construire et tester à moindres risques et à moindres coûts les nouveaux services attendus par les citoyens.

## RGPD : LES POINTS À VÉRIFIER DÈS AUJOURD'HUI

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Finalité et proportionnalité        | Vous avez intégré à vos formulaires des conditions générales d'utilisation des données.<br>Vous ne collectez que les données absolument nécessaires au traitement. |
| 2 | Identification des données traitées | Vous disposez d'une cartographie complète de vos données sensibles.  |
| 3 | Durée de conservation               | La durée de conservation d'une donnée doit correspondre à la finalité de son usage ou de sa collecte (généralement un an).   |
| 4 | Sécurité et confidentialité         | Seules les personnes habilitées à consulter ou manipuler la donnée y ont accès, et pour la seule durée du traitement.  |
| 5 | Délégations de service public       | Dès aujourd'hui, chaque renouvellement de DSP doit intégrer les obligations de sécurité et de confidentialité des données.   |



**Magali LAFRAN**  
Directrice juridique, DOCAPOST

Spécialiste du droit des nouvelles technologies et du droit des affaires, Magali LAFRAN totalise près de vingt ans d'expérience des enjeux juridiques dans le cadre de la transformation numérique liés notamment aux marchés publics.

## ▮▮ Le digital, un nouveau contexte d'application du droit. ▯▯

« *Ubi societas ibi jus*<sup>1</sup> », affirme l'adage que l'on peut traduire par ce principe qu'aucune société, digitale ou non, ne peut vivre sans droit. D'un point de vue juridique, le digital peut être envisagé comme un nouveau contexte d'application du droit. Il ne s'agit pas d'inventer de nouvelles règles, mais d'adapter l'existant juridique aux nouveaux enjeux technologiques. Le RGPD est sur ce point un bon exemple. Lorsque la loi Informatique et Libertés a été élaborée en 1978, aucune technologie ne permettait d'établir et d'exploiter des profils d'utilisateurs basés sur d'importants volumes de données. Ces capacités sont aujourd'hui monnaie courante dans le monde du commerce électronique. La première fonction du droit ici est de créer la confiance en s'imposant aux deux parties en présence. D'un côté, la réglementation demande aux entreprises et aux collectivités de prendre conscience des risques auxquels elles s'exposent et de s'en prémunir. De l'autre, elle fournit des garanties et des moyens de recours aux individus, responsabilisant ceux-ci et les replaçant au cœur de la maîtrise des données qui les concernent. Ce nouveau contexte juridique contribue à faciliter l'acceptation par le grand public des nouveaux modes d'échanges électroniques.

*Avant tout, les collectivités peuvent se contenter de s'attacher à respecter des règles simples, et surtout à l'esprit de la loi.*

L'importance des sanctions prévues dans le cadre du RGPD doit aussi être lue à travers le prisme de la confiance. Couplé avec la perspective d'une responsabilité en cascade sur toute la chaîne de sous-traitance, le montant élevé des sanctions apporte en réalité une garantie aussi bien aux collectivités qu'aux particuliers que tous les efforts seront faits pour protéger les données. La garantie ici, ne porte pas sur l'infailibilité du dispositif, mais sur le fait qu'aucune partie prenante ne se risquera à violer en conscience la règle établie. En d'autres termes, la mise en conformité avec le RGPD n'exige pas une refonte totale des systèmes d'information, mais en revanche impose de limiter les données collectées et leur durée de conservation. Les collectivités disposent d'un large éventail de moyens, bien moins coûteux, pour s'assurer que leur exploitation des données personnelles reste dans les limites du droit, moyennant le respect de quelques règles simples (lire ci-contre).

(1) « Où il y a société, il y a loi ».



# TRANSFORMER



# La relation Citoyens numérique, un enjeu d'autonomie.

Citoyens et collectivités partagent la même préoccupation, être plus autonomes pour engager une véritable conversation autour de la satisfaction de la demande en se libérant du formalisme administratif grâce à la réconciliation des échelles.

Dans son désormais célèbre plaidoyer pour les gouvernements plateformes<sup>1</sup>, l'essayiste et éditeur américain Tim O'REILLY propose de comparer le fonctionnement historique des administrations à celui d'un distributeur automatique de boissons. Dans ce modèle, l'utilisateur se contente de payer, en direct ou par jetons pour un service. Lorsqu'il n'obtient pas ce qu'il attend ou est insatisfait du délai, il n'a d'autre choix que de protester de façon plus ou moins stérile, en secouant le distributeur automatique défaillant. Cette anecdote résume assez bien le sentiment partagé d'un décalage croissant entre les attentes et les pratiques. Dans ses relations avec le secteur privé, l'utilisateur se voit accorder toujours plus d'autonomie d'action, jusqu'à devenir une composante à part entière du processus métier de délivrance du service attendu (lorsqu'il remplit lui-même les formalités de souscription en ligne par exemple). Dans ses relations avec l'administration, cette autonomie reste encore largement à conquérir, en raison de la multiplicité des services impliqués et également, parce que le traitement de la demande est ralenti par un formalisme administratif exigé par la réglementation ou installé comme une habitude.

## TRAÇABILITÉ ET TRANSPARENCE

À l'identique de la relation clients dans le secteur privé, il faut en effet reconnaître que la simplification de l'accès n'est que la pointe émergée de l'iceberg. Car permettre à l'utilisateur d'engager la conversation avec la collectivité, c'est aussi accorder à celle-ci les moyens et l'autonomie pour lui répondre, c'est-à-dire pour alimenter, par du contenu, le flux conversationnel. Dans la pratique, ce contenu repose sur la capacité des agents ou des services impliqués à suivre l'avancement et partager leurs questions ou les difficultés rencontrées tout au long du traitement de la demande. L'autonomie de l'agent ou de l'élu local dépend de la capacité à réconcilier les échelles et à assurer en toute transparence la traçabilité tout au long du processus. Pour l'agent ou l'élu local, cela signifie disposer en temps voulu de l'information nécessaire pour poursuivre la conversation avec l'utilisateur. Pour ce dernier, la traçabilité et la transparence sont essentielles pour conserver la visibilité sur le traitement de sa demande, et donc à la fois la confiance et le sentiment d'autonomie.

<sup>(1)</sup> *Gouvernement as a platform*, Tim O'Reilly, Innovations vol.6, num.1, 2010 – O'Reilly Media Inc.



# Engager la conversation avec le citoyen.

La gestion de la relation Citoyens permet de sortir d'une logique de traitement industriel des demandes par canal d'entrée pour proposer un point de contact unique entre l'usager et les agents de l'administration.

En moyenne, une collectivité locale de 75 000 habitants est amenée chaque année à traiter près d'un demi-million de demandes citoyennes sur les sujets les plus variés. En faisant le parallèle avec la relation clients, chacune de ces demandes peut être considérée comme une tentative d'entrer en conversation. Or la conversation n'est pas qu'un échange d'informations. Elle comporte aussi une dimension émotionnelle. Elle est par exemple la traduction du sentiment de confiance. Cette remarque est d'autant plus vraie dans le contexte de la relation usagers à l'échelle locale. Les Français restent très attachés à leur collectivité de proximité. Ils veulent pouvoir compter sur elle et rester en contact avec elle en toutes circonstances. D'où une grande diversité des canaux de contact. Dans la collectivité de 75 000 habitants évoquée plus haut, ce sont plus de 50 000 courriers postaux reçus chaque année, près de 100 000 appels téléphoniques, 150 000 contacts aux guichets des services municipaux et autant d'emails. Dans un contexte dominé par la maîtrise des coûts de fonctionnement, ce large éventail des moyens de contact complique la tâche des services, les poussant à industrialiser et à standardiser les réponses là où il conviendrait d'engager de manière personnalisée la conversation.

## ET SE DONNER LES MOYENS DE LA POURSUIVRE

Apparue il y a un peu plus de quinze ans, la gestion de la relation Citoyens (GRC) s'est dès l'origine inscrite dans cette dynamique conversationnelle. Elle s'est d'abord fixée pour mission d'adresser la parole aux citoyens en leur facilitant l'accès à l'information municipale. Puis elle a permis à l'usager d'engager à son tour un dialogue avec la collectivité en ayant le choix du canal par lequel il s'adresse à elle. En centralisant les demandes multicanales (en ligne, sur smartphone ou au guichet) dans un référentiel unique, la GRC offre à la collectivité une vision complète des demandes des citoyens. Pour utiliser tout le potentiel conversationnel de ces outils, les collectivités doivent aujourd'hui franchir une étape supplémentaire. D'un point de vue technologique, la GRC dispose déjà de toutes les fonctions d'interconnexion permettant aux services de la collectivité de poursuivre en interne la conversation engagée via le guichet unique. Tout l'enjeu est de repenser les parcours de service pour traduire ces possibilités en réponses concrètes aux attentes des usagers.



**Laurent CERVONI**  
Directeur Général, DOCAPOST Localéo

Avec plus de 350 collectivités utilisatrices correspondant à 3 500 000 citoyens, DOCAPOST Localéo est le numéro un français de la gestion numérique de la relation Citoyens (plateforme GRC).

## Usager et citoyen, deux dimensions indissociables.

Une fois leur portail de GRC lancé, les collectivités se rendent vite compte que la démarche était attendue par les usagers. Dans bien des cas, la mise en œuvre du guichet unique numérique se traduit par une augmentation et une diversification des demandes. L'accès aux téléservices permet certes de réaliser plus rapidement des démarches incontournables, relevant de l'état civil par exemple. Mais il n'est pas rare de voir monter en puissance des téléservices dont l'usage n'a aucun caractère d'obligation, comme le signalement des dommages causés au cadre de vie. En facilitant les contacts avec la collectivité, la GRC ne fait pas que proposer des services, elle contribue aussi à reconstruire un lien plus profond entre la collectivité et ses habitants, un lien d'attachement. Grâce aux portails de GRC mobiles en technologie responsive<sup>1</sup>, le citoyen emporte dans sa poche l'information dont il a besoin pour suivre et éventuellement participer aux événements de sa commune.

*La GRC ne se contente pas d'améliorer l'expérience d'accès de l'utilisateur aux services publics. Elle contribue à restaurer le lien citoyen avec la collectivité en reconstruisant une relation de proximité.*

Parce qu'il est le point de rendez-vous privilégié avec l'utilisateur/le citoyen, le portail de la collectivité doit donc aussi être porteur de sens. Il doit permettre au visiteur de prendre la mesure des transformations engagées et l'inciter à y participer en développant les usages. Il s'agit de renouer le fil de l'histoire entre la collectivité et ses citoyens, un fil potentiellement mis à mal pendant un temps par l'accélération relativement rapide (en seulement vingt ans) des rythmes de vie et de travail. L'enjeu n'est rien moins que celui de l'attractivité de la collectivité. La pédagogie des services et du plan de modernisation engagé aide l'utilisateur/le citoyen à mieux se projeter dans le futur de sa commune. C'est aussi le moyen de restaurer une relation de proximité avec l'ensemble des agents du service public territorial, dont il comprend mieux le sens de l'action et les objectifs.

<sup>(1)</sup> Responsive (définition) : ou Responsive Web Design, désigne les sites Web capables de s'adapter à différentes tailles d'écrans (smartphone, tablette, ordinateur).



# Val de Garonne Agglomération, concilier accessibilité numérique et proximité.

Constituée de petites communes autour d'une aire urbaine plus importante, la communauté d'agglomération Val de Garonne modernise sa relation Citoyens grâce au numérique sans perdre de vue la nécessaire proximité entre le maire et ses administrés.

## LES OBJECTIFS

La communauté Val de Garonne Agglomération regroupe les 62 000 habitants des 43 communes du Marmandais, entre Bordeaux et Toulouse. Créée en 1993, la collectivité fait partie des toutes premières à avoir profité de l'évolution de l'intercommunalité au début des années 90. L'entrée en vigueur de la Saisine de l'administration par Voie Électronique (SVE) a conduit les élus à repenser les processus de la relation Citoyens, en vue d'améliorer l'accès aux services et la traçabilité des demandes. Tout en poursuivant ces objectifs, l'intercommunalité devait veiller à maintenir l'identité et la relation de proximité de chaque commune. À l'exception de l'aire urbaine de Marmande (35 000 habitants), l'agglomération est en effet majoritairement constituée de petites communes de moins de 1 000 habitants, où le maire entretient une relation forte de proximité avec ses administrés.

## LA SOLUTION MISE EN ŒUVRE

La communauté d'agglomération s'est appuyée sur DOCAPOST Localeo pour mettre en œuvre un portail unifié d'accès aux services numériques. La particularité est que ce portail est à la fois accessible via le site de l'agglomération et sur le site de la commune, lorsque celle-ci dispose d'une présence en ligne. Les requêtes peuvent y être effectuées en langage naturel avant d'être qualifiées et redirigées par la plateforme vers les systèmes d'information des services concernés. Tout au long du processus, l'habitant concerné, et le maire si la situation le justifie, sont informés de l'avancement du traitement.

## LES BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ

Cette approche de portail a remporté un franc succès auprès des usagers, car elle simplifie considérablement les démarches administratives et évite d'avoir à se déplacer. Elle a permis aux municipalités de se rapprocher de leurs administrés. Les services numériques ont été perçus comme une preuve d'ouverture. Ce dispositif constitue aussi un gain de temps considérable pour les communes. Pour prendre leurs décisions, elles peuvent plus facilement s'appuyer sur les compétences d'instruction de la communauté d'agglomération, notamment lorsque cela concerne des sujets complexes comme la politique d'urbanisme, ou l'organisation de la collecte des films plastiques agricoles...



### Daniel BENQUET

Maire de Marmande,  
Président de Val de Garonne Agglomération



### Marc SAHRAOUI

Chargé de mission Plan Numérique territorial,  
Val de Garonne Agglomération

## ▮▮ Être plus performant pour être plus disponible pour la population et les services. ▯▯

Le concept de Smart Ruralité montre le fait qu'il n'est plus possible de raisonner isolément. Si l'intercommunalité y joue un rôle important d'impulsion et de coordination, elle doit aussi et avant tout miser sur la proximité avec le citoyen. En s'appuyant sur le premier niveau : celui des communes. Car l'évidence est forte : à un seul point d'accès aux services en ligne doit correspondre un seul interlocuteur. Et celui-ci doit forcément être le plus proche de l'habitant. L'intercommunalité doit donc orienter son intervention dans une logique d'interconnexion et de transversalité.

Travail, scolarité, loisirs, lieu de résidence, l'habitant d'une commune appartient simultanément à plusieurs dimensions. Du point de vue des services qu'il faut lui rendre, il est à la fois résident de sa commune, mais aussi de l'aire urbaine dans laquelle il se déplace, et potentiellement de la métropole voisine où il travaille.

Crédit photo : Service Communication, Mairie de Marmande



# Prolonger en interne la conversation engagée avec l'utilisateur.

Pour atteindre son objectif d'amélioration de la relation Citoyens, la conversation numérique engagée sur le portail de GRC avec l'utilisateur doit poursuivre de manière ininterrompue entre toutes les parties prenantes.

Une fois la conversation engagée avec l'utilisateur via le portail de GRC, tout l'enjeu pour la collectivité est d'être en mesure de la poursuivre. Qu'il s'agisse de délivrer un service sous conditions d'éligibilité ou de ressources ou de valider la légalité d'un projet individuel affectant l'espace collectif, chaque acte métier des services de la collectivité peut être envisagé comme un acte de conversation. L'une des difficultés tient au fait qu'avec la montée en puissance des intercommunalités, l'enchaînement de ces actes métiers implique un nombre toujours plus grand de services ou d'intervenants externes. Outre le risque d'allongement, voire d'imprévisibilité des délais, cette situation peut conduire à un sentiment d'incohérence des réponses fournies à l'utilisateur. Car si les services sont en capacité de dialoguer avec l'utilisateur, ils ne sont pas toujours organisés pour partager l'information entre eux, c'est-à-dire pour entrer eux-mêmes en conversation.

## LA TRAÇABILITÉ, UN OUTIL DE GOUVERNANCE

Cette posture de collaboration à 360° est cependant moins une affaire de technologies que d'évolution des pratiques et de l'état d'esprit. Les standards numériques ouverts permettent aujourd'hui une très large interopérabilité des processus. À l'exception des actes métiers encore effectués sur papier, il est possible d'assurer la traçabilité numérique de l'ensemble des actes métiers, et cela sans remise en cause des logiciels ou systèmes d'information existants. Cette traçabilité est indispensable pour l'utilisateur, mais aussi pour l'amélioration en continu et coordonnée, de la performance des services. La traçabilité des actes métiers à usage interne permet par exemple d'identifier rapidement qu'un justificatif a déjà été fourni et validé par un service considéré comme fiable, évitant ainsi un doublon de procédure. Elle constitue sur ce point un levier puissant d'économies et de gain de temps pour la collectivité. Mais à condition de faire évoluer et de simplifier les processus pour ne conserver que les contrôles indispensables et pertinents. Tout l'enjeu est de ne pas reproduire des processus de contrôle existants, mais inadaptés au numérique, parce que disproportionnés ou sans réel rapport à l'objectif de qualité du service visé.



**Pierre-André FLORAT**  
Directeur Général, DOCAPOST Fast

DOCAPOST Fast accompagne depuis 2006 plus de 5 000 collectivités et près de 41 000 agents dans la dématérialisation de leurs processus. À ce jour, plus de 13 millions de télétransmissions ont transité via les plateformes de DOCAPOST Fast.

## ▮▮ Digitaliser oui, mais dans le respect des lois et des normes. ▮▮

En matière de simplification des processus, les marges de manœuvre des collectivités n'ont rien de commun avec celles des entreprises privées. La raison tient à l'évolution constante des normes auxquelles elles doivent satisfaire, celles-ci exerçant une force opposée à l'attente de simplicité des démarches exprimée par les citoyens. Pour avoir une idée de l'ampleur du problème, le Président du Conseil National de l'Évaluation des Normes au Sénat, Alain LAMBERT, estimait récemment<sup>1</sup> qu'environ une norme nouvelle applicable aux collectivités locales était édictée chaque jour. Outre leur complexité intrinsèque, soulignée par une enquête<sup>2</sup> réalisée en 2014 auprès des élus locaux par la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, ces normes imposent à chaque étape d'une activité des contrôles particulièrement rigoureux de légalité. Ces contrôles apparaissent souvent incompatibles avec la digitalisation du processus concerné, particulièrement lorsque les obligations réglementaires elles-mêmes imposent une ou plusieurs étapes matérielles sur papier.

*Ce n'est pas le fonctionnement des collectivités qui doit s'adapter au digital mais ce dernier qui doit se mettre au service des objectifs et des contraintes de l'administration publique.*

La situation en la matière n'est cependant pas aussi figée qu'elle le semble, mais elle appelle une réflexion collaborative de toutes les parties prenantes. Ces dernières années, avec le soutien actif du ministère de l'Intérieur, les procédures de déclaration et de validation en Préfecture des actes et décisions des collectivités ont ainsi pu être considérablement simplifiées et accélérées grâce aux technologies numériques. À travers cette initiative, il est important de relever que la nature et l'objet du contrôle n'ont pas changé. Seule la procédure a été adaptée en s'appuyant sur ce que le digital sait faire de mieux : automatiser des tâches simples comme les contrôles de cohérences, la vérification de complétude d'un dossier, etc. Cette approche permet de libérer les agents du poids du respect des normes, sans pour autant y déroger ou en remettre les principes en cause.

<sup>(1)</sup> Site Sports Loisirs & Actu, décembre 2016 (<http://www.qualisport-loisir-actu.com/fenetre-sur/environ-une-norme-applicable-aux-collectivites.html>).

<sup>(2)</sup> Résultats de la consultation des élus locaux sur la simplification des normes, Délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation, Senat, 16 mars 2015.



# Fort-de-France, le numérique accélère le traitement des décisions.

Lancée en 2007 avec pour objectif d'accélérer la transmission des actes soumis au contrôle de légalité, la démarche de transformation numérique a évolué en à peine dix ans. Elle intègre aujourd'hui la signature électronique des actes, l'organisation des séances du conseil municipal et la mise en exécution des décisions.

## OBJECTIFS

Forte de 90 000 habitants, la municipalité de Fort-de-France est engagée depuis 2007 dans la transformation numérique de ses processus administratifs. Elle fait partie des premières communes en France à avoir expérimenté la solution DOCAPOSTFast de dématérialisation des actes soumis au contrôle de légalité en préfecture. D'emblée, la collectivité y a vu l'opportunité de réduire le délai de retour des accusés de réception des actes transmis en préfecture (plusieurs jours, mais non prévisible). À plus long terme, ce projet lui permettait de s'inscrire dans une démarche globale de dématérialisation de la chaîne de traitement des délibérations.

## SOLUTION MISE EN ŒUVRE

Le principal intérêt de l'approche adoptée réside dans sa simplicité. La transmission des actes, délibérations ou arrêtés pour contrôle de légalité n'exige ni logiciel métier spécifique, ni modification de l'organisation de travail. Cette facilité de mise en œuvre a permis à la mairie de Fort-de-France de franchir rapidement les étapes suivantes, à commencer par la signature électronique des actes administratifs. La dématérialisation concerne aujourd'hui l'ensemble de l'activité de préparation et de tenue des séances de conseil, depuis l'envoi des convocations et des documents de séance (consultables sur tablette), jusqu'à la communication aux services des décisions validées par la préfecture.

## BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ

Pour les services chargés de la préparation et du suivi des décisions comme pour les élus, la dématérialisation est synonyme de gain de temps, de simplification. Le dispositif contribue aussi à renforcer la conformité réglementaire, grâce à la traçabilité et à l'horodatage systématique à chaque étape. En aval, les services concernés disposent plus rapidement des documents nécessaires pour mettre à exécution les décisions prises. Dernier point et non des moindres, la démarche permet une importante économie en évitant de consommer chaque année plusieurs tonnes de documents papier dont la durée de vie était limitée au temps de la séance.



**Didier LAGUERRE**  
Maire de Fort-de-France

## Être plus performant pour être plus disponible pour la population et les services.

La dématérialisation constitue une évolution fondamentale des comportements et des pratiques. Elle participe de notre ambition de favoriser une communication plus directe avec la population et de lui proposer les services d'une administration moderne et performante. Dans ce type de démarche, les gains sont multiples et transversaux. Pour les élus, c'est le moyen de disposer, en tous lieux et à tout moment, de l'information nécessaire à nos interventions, décisions, ou pour apporter à nos concitoyens les réponses qu'ils attendent. La dématérialisation de l'organisation des séances de conseil municipal et de l'exécution des décisions favorise non seulement la fluidité des échanges, mais elle améliore aussi les contrôles rendus indispensables par l'évolution de la réglementation. Il est aujourd'hui possible de répondre plus facilement et plus rapidement aux demandes de validation souhaitées par les services. Et l'on évite d'avoir à affronter une pile de parapheurs !

Crédit photo : Mairie de Fort-de-France



# Multiplier les occasions d'engager la conversation avec l'utilisateur.

Les plateformes de services offrent la possibilité de faire évoluer la relation usagers d'une logique de satisfaction de la demande vers une approche plus proactive, permettant la promotion des services proposés par les collectivités.

L'un des principaux effets de la transformation numérique sur les organisations, rappelait en 2015 l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance<sup>1</sup>, est d'avoir contribué à faire disparaître les frontières traditionnelles entre l'interne et l'externe. Cette caractéristique emblématique des dynamiques conversationnelles concerne aussi les collectivités. Le double phénomène de montée en puissance et de concentration des intercommunalités s'est combiné aux possibilités offertes par le numérique pour multiplier les offres de services accessibles par chaque usager. Pour s'y retrouver, ce dernier est en définitive allé au plus simple, en privilégiant l'accès aux services via son interlocuteur le plus proche, à savoir sa commune de résidence. Résultat, nombre de services, et par-delà les politiques publiques dont ils sont la concrétisation restent ignorés ou sous-utilisés. Accessible par un guichet unique et simplifié, la plateforme de services peut jouer un rôle essentiel d'amplificateur. En capitalisant sur ses capacités de reconnaissance de l'utilisateur et sur la connaissance qu'elle a de ses attentes, la plateforme peut permettre à la collectivité de rebondir. Chaque contact devient une opportunité de proposer une gamme plus vaste de services et donc de renforcer les effets des politiques publiques sous-jacentes.

## LA RELATION USAGERS CHANGE DE STATUT

D'une relation usagers cantonnée à la satisfaction des demandes exprimées, il devient possible de passer à une relation usagers plus proactive, servant les objectifs d'animation du territoire et de mise en œuvre des politiques publiques décidées par la collectivité. Une telle capacité ne pourra cependant pas voir le jour si la numérisation des parcours de service se contente de reproduire à l'identique les processus normés. Par parcours de service, il faut entendre à la fois le parcours suivi par l'utilisateur pour accéder au service et formuler sa demande, mais aussi l'enchaînement des tâches réalisées par les agents chargés du traitement. La difficulté consiste à passer d'une logique fondée sur l'achèvement d'un processus prédéfini à une approche transversale, facilitant la navigation de l'utilisateur entre les différents services proposés.

(1) Baromètre prospectif 2015, Observatoire des Métiers de l'Assurance.



**Jean-Michel DUPONT**  
Directeur général, DOCAPOST Applicam

Spécialiste des moyens de paiement, DOCAPOST Applicam accompagne depuis trente ans les collectivités dans la dématérialisation de leurs procédures et la distribution de leurs subventions, pour plusieurs millions de bénéficiaires et plusieurs milliards d'euros d'aides cumulées.



## ▮▮ L'utilisateur n'aime pas devoir se répéter. ◻◻

Lorsque le citoyen imagine un rapport personnalisé avec sa collectivité, il le fait souvent à travers une description similaire à celle-ci : la collectivité me connaît et ne me demande pas de fournir à chaque démarche l'ensemble des justificatifs que je lui ai déjà fournis. Reformulée dans une perspective conversationnelle, cette attente est parfaitement logique. L'utilisateur ne veut tout simplement pas avoir à se répéter ou à exhumer une deuxième fois un justificatif qui ne lui avait pas été demandé au premier contact. Pour répondre à cette attente, il faut bien sûr que chaque service soit en capacité de réutiliser l'information collectée, potentiellement par un autre service. Mais la réutilisabilité de cette information dépendra de sa complétude. La réponse à cette attente nécessite la mise en place d'une véritable stratégie transversale autour de la donnée. Le service collecteur de données doit par exemple intégrer dans son processus de validation des contraintes qui ne sont pas initialement les siennes, mais qui favorisent la réutilisation dans d'autres contextes, et donc une réduction considérable de la charge de travail des agents. L'information ne sera vérifiée qu'une seule fois.

*La réutilisabilité de l'information ne constitue pas seulement un levier de simplification pour l'utilisateur, c'est aussi un puissant générateur d'économies pour la collectivité.*

Dans la pratique, cela évite par exemple que les jeunes bénéficiaires des actions communales ne se retrouvent avec plusieurs cartes ou dossiers correspondant à leur statut d'étudiant, d'apprenti ou de lycéen (lire en page suivante). Toute la difficulté pour les collectivités est de concilier cette approche de rationalisation et leurs impératifs de visibilité des services qu'elles proposent. Dans de nombreux cas en effet, chaque entité prestataire de service est soucieuse d'être identifiée en tant que telle et directement par l'utilisateur. Comme dans la relation clients, l'un des obstacles majeurs à l'harmonisation de la connaissance de l'utilisateur est lié à une crainte infondée de perdre la relation directe avec lui. Or cette relation est ce qui fait le sens même, pour beaucoup d'agents, de leur engagement de service public. La réalité est toute autre. Au lieu de faire débiter la relation par la fastidieuse collecte des informations obligatoires, elle permet à l'agent et à l'administré d'entrer dans le vif du sujet, et au premier d'apporter au second toute sa valeur ajoutée d'accompagnement et de service public.



# PASS'RÉGION Auvergne-Rhône-Alpes, le numérique pour être plus proche des jeunes.

Pour remplacer à l'occasion de la fusion des régions plusieurs dispositifs de subvention à la jeunesse, l'autorité régionale s'est orientée vers une solution unifiée d'identification qui permet à chaque lycéen d'accéder à une large gamme de services.

## OBJECTIFS

Née de la réforme territoriale de 2015, la région Auvergne-Rhône-Alpes regroupe les anciennes régions Auvergne et Rhône-Alpes, pour un total de 7,7 millions d'habitants. Rendue nécessaire par la fusion des régions, la refonte des dispositifs de subventions jeunesse s'est vu fixer deux objectifs principaux. Il s'agissait tout d'abord de restaurer la proximité entre les lycéens et l'instance régionale dans un territoire plus étendu, afin notamment de les inciter à rester dans la région après leurs études. Le dispositif devait également contribuer au développement économique local dans chaque territoire.

## SOLUTION MISE EN ŒUVRE

La région Auvergne-Rhône-Alpes s'est appuyée sur DOCAPOST Applicam pour unifier et élargir le périmètre du dispositif d'accès aux aides régionales à la jeunesse. La solution mise en œuvre consiste en une carte multiservices couplée à un compte en ligne. Physique sous la forme d'une carte à puce ou virtuelle (application mobile), cette carte «universelle» a vocation à être le sésame du quotidien pour les 370 000 lycéens et autres jeunes concernés. Elle pourra en effet aussi bien leur servir pour la subvention de l'achat des manuels scolaires que pour accéder à un ensemble de services offerts par des partenaires conventionnés, ou encore pour l'identification à l'entrée des établissements de la région.

## BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ

Seulement trois mois après son lancement, l'application jeunesse de la région Auvergne-Rhône-Alpes a déjà été téléchargée 30 000 fois. Le processus d'inscription simplifié sur le portail jeunesse (sans demande de justificatifs, la vérification étant faite auprès de l'établissement scolaire) contribue à une adhésion rapide. La démarche a aussi considérablement simplifié la gestion du conventionnement des commerçants et partenaires de la région (plus de 1000 aujourd'hui) en permettant une souscription 100% électronique et en accélérant considérablement la gestion des remboursements.



**Marie-Camille REY**  
Vice-Présidente de la Région Auvergne-Rhône-Alpes,  
Déléguée à la Jeunesse, au Sport et à la Vie associative

## ▮▮ Un outil pour impliquer les jeunes dans la vie de la région. ◻◻

Avec la fusion, la nouvelle région avait un véritable enjeu de visibilité auprès de ses plus jeunes concitoyens. Bien que le dispositif ne concerne qu'un habitant sur vingt, il touche en réalité toute la population puisque les familles peuvent en voir les bénéficiaires. Mais un dispositif comme celui-ci s'inscrit nécessairement dans une vision plus large. Par ses retombées potentielles, il est en lien direct avec d'autres politiques sectorielles comme le développement économique ou culturel. La carte ou l'application ne sont donc pas seulement un moyen d'être présents dans le quotidien des lycéens, elles constituent aussi, et à double titre, un outil au service du dynamisme de la région. En proposant des avantages, la région peut par exemple inciter les jeunes à fréquenter des structures qu'elle souhaite soutenir, comme les libraires et les cinémas indépendants ou le spectacle vivant. À travers les partenariats avec les commerçants conventionnés, il s'agit également de favoriser les retombées économiques de proximité. L'objectif est de créer des habitudes de fréquentation ou de consommation qui contribueront au maintien des grands équilibres du territoire.

Crédit photo : Région Auvergne-Rhône-Alpes - Juan Robert

# UN PARCOURS SANS COUTURE DE L'USAGER À L'AGENT, COMME UNE CONVERSATION

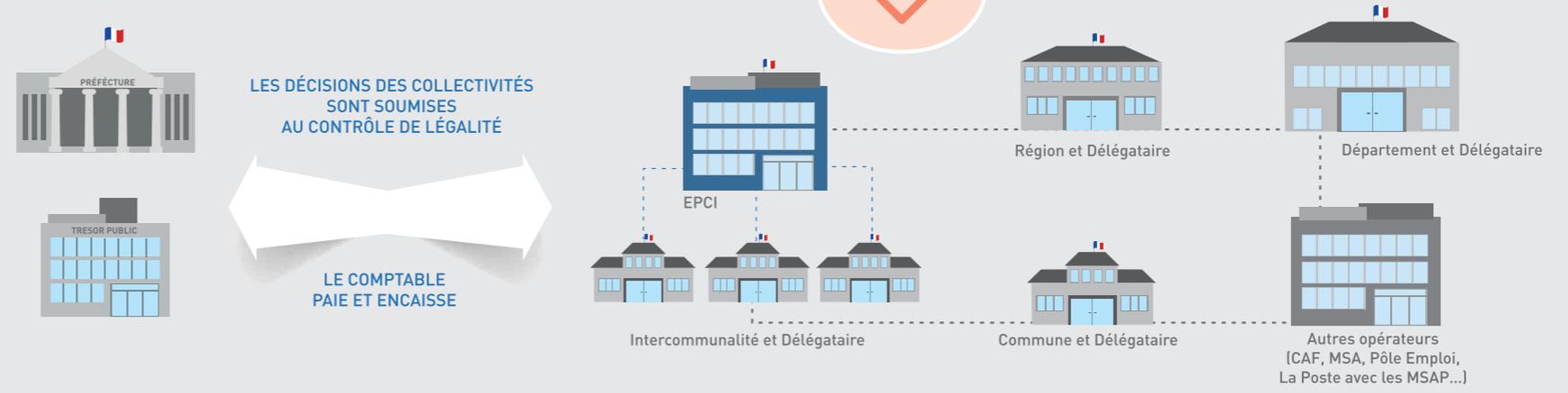
## 1 L'USAGER FORMULE SA DEMANDE EN LIGNE



## 2 L'AGENT TRAITE LA DEMANDE, ACTIVE LE(S) SERVICE(S) ET RÉPOND À L'USAGER



## 3 LA COLLECTIVITÉ ET SES PARTENAIRES OPÈRENT LE(S) SERVICE(S)



# Concevoir des parcours de service innovants.

La conversation qu’il s’agit d’établir entre la collectivité et l’usager n’est pas un processus, mais une expérience. Sa redéfinition dans le contexte numérique s’appuie sur une démarche structurée de design de service.

La dynamique conversationnelle est ce qui fait toute la différence lorsque l’on est amené à repenser, ou pour être exact à redessiner, le parcours expérientiel d’un service. Il ne s’agit pas de définir, à travers un processus, ce qui doit se passer, mais au contraire, ce qu’il convient d’éviter pour que l’expérience reste satisfaisante, c’est-à-dire exempte de points de frictions. Le design de service consiste à repenser les usages en s’appuyant sur le numérique pour réduire l’effort ressenti par l’usager. Il s’agit donc pour la collectivité de se mettre à la place de ses administrés, sans chercher, ni à imposer ses propres réponses, ni à reproduire à l’identique les procédures délivrées par les guichets physiques. Dans la pratique, il y a en effet autant de parcours possibles que d’usagers. Un second point à ne pas oublier est qu’il s’agit d’une interaction. Même si elle transite par une plateforme en ligne, celle-ci met toujours en jeu des êtres humains, l’usager d’un côté et l’agent de l’autre. Redessiner le parcours de service pour l’un, c’est donc le réinventer en simultané pour l’autre en ayant à l’esprit le même souci de réduction de l’effort, des frictions ou des blocages. L’objectif est de satisfaire la demande de simplicité et de rapidité de l’usager, tout en garantissant à l’agent de réaliser ses tâches de façon efficiente et simple, que ce soit au guichet, en back-office, ou au domicile de l’usager.

## LE SERVICE DESIGN EN TROIS ÉTAPES

|                 |  |
|-----------------|--|
| Cartographie    | <p><b>Connaissance de l’usager:</b><br/>Identifier les points de friction les plus importants ou les plus fréquents dans son parcours. Noter ce qui fonctionne bien et est apprécié. Intégrer les usages et expériences qui peuvent influencer sa perception ou sa manière d’utiliser le service (par ex. son usage du smartphone).</p> <p><b>Connaissance du parcours :</b><br/>Analyser aussi les retours d’expérience des agents, relever les difficultés qu’ils rencontrent et les bonnes idées qu’ils soulèvent pour l’optimisation de leur travail et garantir au profit de l’usager un parcours simple et efficace.</p> |
| Prototype       | <p>Construire un ou plusieurs modèles théoriques du parcours idéal suivi par l’usager et par sa demande, en y intégrant tous les canaux de distribution des services (numérique, téléphone, guichet, domicile...) par lesquels elle transite et ce qui est attendu de chacun (traçabilité, délai de réponse...).</p> <p>Pour chaque hypothèse, dessiner les interfaces digitales d’accès au service ou de traitement des demandes ainsi que les flux d’information et partager l’ensemble avec toutes les parties prenantes concernées.</p>  |
| Expérimentation | <p>Il s’agit de mettre en œuvre en situation réelle le prototype de service. Au préalable, il convient d’avoir défini les responsabilités de chacun et les critères de mesure du succès (perception de l’amélioration du service par l’usager, atteinte des objectifs de performance et de traçabilité fixés, qualité perçue de la réponse en cas de problème, sentiment global de confiance)<sup>1</sup>.</p>   |

(1) Adapté de : *Customer experience, are we measuring the right things ?* - S. Maklan, P. Klauss - International Journal of Market Research n°53, janvier 2011, p.781.



## Jalal BOULARBAH

Directeur Systèmes d'Information & Usages numériques,  
Communauté urbaine Grand Paris - Seine & Oise

La Communauté urbaine Grand Paris Seine & Oise assure plusieurs compétences obligatoires, en lieu et place des 73 communes du nord-ouest au nord-est de la région parisienne (près d'un demi-million d'habitants).

# ▣▣ Une DSI stratégique et pilote des usages numériques. ▣▣

Dans les collectivités également, l'image du DSI entouré de câbles et de serveurs et parlant un langage incompréhensible du commun des mortels a vécu ! L'évolution des usages et les enjeux de la transformation numérique des métiers et des processus commandent une nouvelle approche, centrée sur la gouvernance. Celle des données tout d'abord, avec la perspective de l'entrée en vigueur du RGPD<sup>(1)</sup> en mai 2018. La protection des données personnelles des utilisateurs et des citoyens exige bien plus que la capacité à sécuriser le système d'information. Il faut mettre en œuvre une réflexion stratégique prenant en compte aussi bien les aspects techniques du problème que son volet réglementaire, ainsi que les usages métiers. De manière plus générale, le DSI est aujourd'hui amené à remplir un rôle de conseil stratégique. Il est un apporteur d'innovation auprès de la Direction Générale et les Directions Métier, pour les accompagner dans leur transformation numérique et coordonner le pilotage des projets. Le DSI et ses équipes doivent en outre être porteurs d'efficacité opérationnelle et économique sur le SI existant, pour dégager durablement des marges de manœuvre financières. En parallèle, ils ont aussi à faire preuve de flexibilité et d'agilité pour répondre aux besoins nouveaux des métiers.

*Pouvoir passer du « faire soi-même » au « faire faire » implique que la DSI expérimente de nouvelles formes d'organisation et explore de nouveaux champs de compétences.*

La satisfaction de ces nouvelles exigences passe par une petite révolution interne. Pour atteindre l'agilité requise par l'évolution constante des usages numériques, il faut non seulement cesser de vouloir tout « faire soi-même », mais aussi cesser de prétendre tout maîtriser en amont au travers d'un cahier des charges rigide. La réussite de la transformation digitale des processus des collectivités passe par la mise en œuvre rapide de projets opportunistes. Cela signifie s'appuyer sur les fonctionnalités existantes des logiciels du marché, ou de systèmes industrialisés dans le cloud, pour répondre à un nouveau besoin identifié sans avoir à tout réinventer soi-même. Cela implique d'accompagner les ressources de la DSI afin de les aider à monter sur des compétences nouvelles, liées à la gouvernance de la donnée, ou à l'architecture et à l'urbanisation des SI. De ce point de vue, l'un des enjeux majeurs pour ces nouveaux DSI stratégiques est de pouvoir expérimenter de nouvelles formes d'organisation plus efficaces.

(1) Règlement Européen sur la Protection des Données.



# Gouverner les données et leur utilisation.

Activité stratégique, la maîtrise des données est aussi celle de la capacité d'intelligence qui en découle. Une gouvernance efficace repose sur une analyse au cas par cas de la pertinence de l'usage et des risques éventuels.

La perspective de l'entrée en vigueur, en mai 2018, du nouveau Règlement Européen pour la Protection des Données se combine aux craintes exprimées par les sondages pour faire de la question des données un sujet sensible dans les collectivités. Mais sécuriser ne veut pas dire gouverner. La gouvernance des données doit être envisagée comme une activité stratégique impliquant le politique, les services et les spécialistes techniques. Il s'agit de définir et de contrôler l'application de règles d'utilisation des données, mais aussi de la capacité d'intelligence qui peut découler de leur analyse et de leur agrégation. C'est en effet cette information signifiante qui recèle le plus fort potentiel de valeur ajoutée pour la collectivité et l'expose le plus au risque d'image en cas de violation ou de détournement d'usage. Cependant, les limites posées ne doivent pas être trop restrictives. Elles ne peuvent pas non plus se résumer à de grands principes qui se révéleraient inapplicables en pratique ou priveraient d'emblée la collectivité et ses partenaires d'une part importante du potentiel d'utilisation des données collectées.

## PARTAGER SELON L'UTILITÉ

Le retour d'expérience des démarches Open Data<sup>1</sup> est sur ce point riche d'enseignements. L'analyse des initiatives déjà lancées révèle à la fois la difficulté de mise en œuvre d'une gouvernance et le faible taux d'utilisation des données mises à disposition. Les auteurs du rapport l'expliquent par le fait que l'ouverture des données a été envisagée comme un principe intangible s'appliquant sans distinction à tout le stock d'information disponible. Pour éliminer ce risque et cette complexité, les auteurs préconisent de substituer à une politique de l'offre tous azimuts une approche au cas par cas, fondée sur l'utilité qualifiée de la donnée, et donc sur son usage effectif dans un contexte précis. Les plateformes de services de la relation digitale avec l'usager sont conçues pour mettre en œuvre ce principe du partage de données par l'utilité. Elles permettent en effet d'agréger à la demande, autour d'un identifiant unique, des sélections de données pertinentes sans avoir à exposer l'intégralité de l'information. Pour exploiter ce potentiel des plateformes, la collectivité devra veiller à conserver la maîtrise de ses données, en se dotant en particulier des capacités stratégiques de réflexion sur l'usage qui peut en être fait et les limites qu'il convient de poser.

<sup>(1)</sup> Le mouvement « Open Data » (ou « données ouvertes ») est une démarche de publication de données numériques en ligne selon une série de dix critères garantissant leur libre accès et réutilisation par tous.



## Thierry DENIAU

Directeur de la Direction de l'Ingénierie et des Systèmes d'Information (DISIT), Groupe La Poste

La DISIT est la structure transverse en charge de la sécurité informatique du Groupe La Poste. Elle dispose d'un centre d'hypervision et de surveillance de la sécurité des échanges numériques des postiers, des systèmes d'information et des objets connectés du Groupe.



## ▣▣ Sécurité des données, l'enjeu sera d'être résilient. ▣▣

Si la distinction entre sécurité des données et sécurité des systèmes d'information pouvait se résumer à un principe, ce serait celui-ci : ce n'est pas parce qu'une exploitation de données est sans danger pour soi qu'elle l'est aussi pour toutes les parties prenantes. Le nouveau règlement européen sur la sécurité des données (RGPD), qui entrera en vigueur en 2018, institue ainsi un principe de responsabilité inédit. Celui qui effectue le traitement des données doit aussi être garant des droits de celui qui en est le propriétaire. Et cette contrainte doit être intégrée non seulement dès la conception des services, mais aussi à l'ensemble des services existants. L'ampleur de la tâche peut donner le vertige. D'après une étude récente du cabinet Markess, à peine plus d'une entreprise ou collectivité sur deux (51 %) envisage d'être prête à appliquer le règlement européen en 2018. Le crime organisé, de son côté, s'est largement saisi du numérique pour y développer des activités très lucratives. Celles-ci peuvent aller de la demande de rançon (Wanacry) à des attaques plus discrètes mais plus dommageables comme le vol de données personnelles ou même leur simple modification pour détourner, par exemple, le versement d'une somme d'argent.

*En première approche, les collectivités doivent s'assurer d'avoir pris quelques mesures simples limitant le risque d'intrusion (mises à jour des logiciels, antivirus, cloisonnement des activités).*

En matière de sécurité, il est cependant évident que le risque zéro n'existe pas. En revanche, les collectivités peuvent développer, en s'appuyant sur des spécialistes de la sécurité, de bonnes pratiques de résilience. Il s'agit pour elles non pas de prévoir toutes les éventualités, mais de se préparer aux attaques de la même manière qu'elles préviennent les risques d'atteinte à la sécurité des personnes dans leurs locaux. La question à se poser n'est pas « ai-je pensé à tout », mais « comment réagir efficacement en cas de problème ». Cette réaction repose à la fois sur une connaissance exhaustive des circuits empruntés normalement par les données personnelles dans les systèmes d'information et de l'état de sécurité des systèmes impliqués. En matière de sécurité des données, il ne s'agit pas de courir plus vite que le tigre, mais plus vite que son voisin.

# Impulser et accompagner le changement.

Avant d'être un enjeu technologique, la transformation numérique de la relation usagers repose sur une évolution des mentalités et un changement de posture. L'exemplarité et le partage de la culture du digital constituent les meilleures garanties de réussite.

Pas plus que le numérique ne se réduit à sa seule dimension technologique, le changement profond de l'organisation qu'il induit ne peut se résumer à la seule remise en cause des habitudes de travail. L'inscription de la transformation numérique de la relation usagers dans une dynamique conversationnelle vient en effet bouleverser bien plus en profondeur les façons de répartir les tâches et les responsabilités ainsi que les exigences en termes de réactivité à chaque étape de traitement. Il s'agit en réalité de passer d'une organisation hiérarchique visant la standardisation à un mode de fonctionnement permettant l'échange informel d'information et l'ajustement mutuel dynamique entre les parties prenantes de la réalisation d'un service. La mise en œuvre de cette approche est cependant plus délicate dans le public qu'elle ne l'est dans le privé. Périmètres d'intervention, limites de responsabilités et de compétences sont autant de critères de fonctionnement qui vont en apparence à l'encontre de cette logique. Les plateformes peuvent parvenir à en gommer les impacts organisationnels en favorisant la circulation fluide de l'information. Mais le défi reste entier pour tout ce qui concerne l'organisation du travail des agents.

## CHANGER LES MENTALITÉS ET LA CULTURE

La traçabilité indispensable à la mesure et à l'amélioration de la qualité de service ne s'obtient pas par les seuls outils. Elle suppose l'adoption, à tous les échelons et par tous les acteurs impliqués, d'une posture assumée de transparence. Tout l'enjeu est de faire en sorte que cet impératif - dire en permanence ce que l'on fait et faire part des difficultés rencontrées - ne soit pas vécu comme une remise en cause du professionnalisme des agents. Il faut au contraire qu'elle soit mise en acte de façon collective comme une reformulation, dans le monde numérique, de l'engagement à la qualité du service rendu qui fait la fierté des agents. Pour parvenir à ce résultat, l'exemplarité est un critère clé de réussite. Les instances dirigeantes de la collectivité devront elles aussi utiliser les outils numériques et s'inscrire dans une posture de transparence. Un second critère clé tient à la diffusion de la culture du numérique et la mise en valeur de ses avantages. Il s'agit de montrer comment il peut être mis au service de l'agent, en allégeant sa charge de travail et en lui permettant de se recentrer sur sa valeur ajoutée de service public.



## Emmanuel GROS

Directeur Général des Services, Ville de Saint-Nazaire

Spécialiste reconnu de l'accompagnement du changement et de la modernisation de l'administration, Emmanuel Gros accompagne la transformation numérique de la Ville de Saint-Nazaire (68000 habitants) depuis 2015.



## ▮▮ Le manager de proximité, un rôle central de traducteur. ▯▯

Le digital est aujourd'hui utilisé comme une réponse à une tension toujours plus forte entre les moyens des collectivités et la qualité de service attendue par les citoyens. Dans chaque activité, la transformation digitale implique un changement des manières de faire et des processus. Elle bouleverse aussi, et quelquefois de façon radicale, le rapport à l'utilisateur. Et simultanément, elle demande à chaque agent un investissement plus important pour être mis en œuvre. Au quotidien, c'est au manager de proximité qu'il revient de porter l'ensemble de ces contraintes. Car, dans une administration publique plus que partout ailleurs, la ressource humaine reste centrale. Or, c'est bien elle qui se trouve au cœur de tous ces changements. Le digital n'impose pas qu'un changement des pratiques, il transforme également les représentations. C'est en réalité toute la collectivité qui se réinvente et change de posture. À elle seule, par exemple, l'attente de l'utilisateur de connaître en permanence le statut de sa demande implique pour chaque agent, tout au long de la chaîne de traitement, qu'il soit en mesure de dire ce qu'il fait, quand il le fait et comment. Tout l'enjeu pour le bien-être au travail de l'agent est que cet impératif soit vécu comme un objectif à atteindre plutôt que comme une contrainte subie.

*Le digital a tout changé. Il exige un effort de chaque agent pour redéfinir sa mission au service du public, avec le soutien d'un management de proximité qui joue désormais un rôle central.*

La digitalisation signifie aussi que plus personne n'est propriétaire de l'information. Mais dans ce cas une question se pose : est-ce bien la bonne information ? C'est au manager de proximité de répondre à ces interrogations. Sa mission, renouvelée et de plus en plus spécialisée, consiste à donner du sens, à accompagner, à transmettre les orientations des élus et la parole des usagers dans un sens, et à faire remonter le ressenti des agents de l'autre. Il joue aussi un rôle central dans l'acculturation digitale des agents, en leur permettant de s'approprier le digital à titre individuel et de comprendre comment ils pourront mieux exercer leur métier demain. Pour résumer, le manager de proximité est le principal facteur de transparence de la transition digitale et le garant que celle-ci ne se fera pas au détriment de l'indispensable reconnaissance du travail accompli par les agents.



RÉINVENTER



# Élargir la perspective en co-construction.

La plateforme digitale ne doit pas seulement être envisagée comme le point fédérateur des services offerts par la collectivité aux usagers, mais aussi comme un espace d'échanges susceptible de faire émerger de nouvelles synergies locales au service du territoire.

La décentralisation ne s'est pas traduite par la seule réorganisation des moyens et des compétences respectives de l'État et des collectivités. Pour le sociologue Alexandre Pagès, elle a aussi favorisé l'émergence d'un nouveau consensus social portant à la fois sur l'image des territoires et sur la place accordée au citoyen. Destinée à valoriser les territoires et à rendre plus visible l'action publique locale, la communication territoriale a eu pour effet de transformer le rapport entre la collectivité et des citoyens de plus en plus invités à être acteurs de leur vivre ensemble. C'est cette volonté de participer que la digitalisation permet de mettre en acte, bien au-delà des limites institutionnelles classiques. Dans une perspective conversationnelle, chaque service en ligne offert par la collectivité devient une occasion d'échanger avec les usagers. Elle est aussi porteuse de synergies nouvelles à l'échelle du territoire.

## UN NOUVEL ÉTAT D'ESPRIT

D'une collectivité « administratrice », la digitalisation offre l'opportunité unique de passer à une collectivité « partenaire » des usagers. Une telle collectivité s'appuie plus encore sur les solidarités locales pour faire face aux enjeux partagés du territoire. Elle est aussi en mesure de co-construire, avec ses différents partenaires publics et privés implantés sur le territoire, les réponses attendues par les citoyens. Il peut s'agir de soutenir ou de relayer une initiative qui vient renforcer l'efficacité d'une politique publique, ou de s'appuyer sur les infrastructures locales d'un partenaire pour simplifier ou réduire les coûts de la délivrance d'un service.

(1) Pagès D., *La fabrique de nouvelles fictions territoriales : une dérive possible de la communication publique ?*, D Pages et N. Pelissier éd. Territoires sous influence 2, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 77-89.

(2) *La communication des collectivités à l'épreuve du numérique*, O. Doutrello, C. Mabi, R. Moreau, Revue Pyramide n°24, Centre d'Etudes et de Recherche de l'Administration Publique, 2012, pp. 93-111.

# Un parcours continu entre le numérique et le physique.

La transition numérique de la relation usagers ne consiste pas à abandonner un modèle d'organisation pour un autre, mais au contraire à les concilier pour assurer la continuité du service et de la conversation avec l'utilisateur dans une logique omnicanal.

Si le service à l'utilisateur peut en grande partie devenir numérique, l'utilisateur lui-même ne se transformera pas demain en une suite binaire de zéros et de uns. L'amélioration de la relation à l'utilisateur ne donnera sa pleine mesure que si l'on évite de sortir d'une logique de guichet pour retomber dans une autre, celle du tout numérique. L'approche omnicanal constitue la seule garantie de concilier l'accès numérique aux services et des points ou des temps de contact en face à face avec les personnes. Dans cette perspective, les environnements numériques et physiques de services ne sont pas exclusifs l'un de l'autre mais au contraire interconnectés. L'omnicanalité répond à la fois aux enjeux d'accessibilité en amont (pour les personnes ayant besoin d'accompagnement pour réaliser les démarches) et en aval (pour rendre le service dans le monde physique). Le choix de la méthode la plus appropriée s'effectue selon les seuls critères de pertinence pour l'utilisateur et d'efficacité du service rendu. Dans un cas, la visite à domicile facilite la validation d'une demande de pièce d'identité ou la remise du document à son titulaire. Dans un autre, le maintien d'un point d'accueil et d'information accélère l'adoption d'une politique nouvelle. Dans un autre encore, un guichet mutualisé et multiservices (MSAP, Maison de Service au Public) renforce l'égalité d'accès aux services publics.

## CHANGER LES MENTALITÉS ET LA CULTURE

Chaque jour, les 73 000 facteurs de La Poste frappent à la porte de 1,8 million de Français<sup>1</sup>. Pour prendre sa part d'une société du numérique inclusive qui s'adresse à tous, le Groupe La Poste s'est engagé dans la réinvention de la sacoche du facteur. « La traditionnelle besace est aujourd'hui complétée par un assistant numérique (Facteo) qui peut être utilisé pour prolonger en contact physique les services numériques proposés par la collectivité », témoigne **Stéphanie DUPUY-LYON, Directrice de marché secteur public et caritatif pour la branche Services-Courrier-Colis du Groupe La Poste**. Cette sacoche du facteur 2.0 se compose de trois outils modulables et adaptables aux particularités locales et aux spécificités de chaque

| SERVICE PROXI-DATA  | SERVICE PROXI-EQUIPE  | SERVICE PROXI-VIGI   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter de façon sécurisée des données confidentielles / personnelles.</li> <li>• Apporter un message, une réponse ou une explication de vive voix.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer un équipement connecté.</li> <li>• Livrer un repas ou des livres commandés à la médiathèque municipale.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former à l'utilisation des services en ligne.</li> <li>• Réaliser des visites de courtoisie avec retour d'information vers un tiers.</li> </ul> |

<sup>(1)</sup> La Poste à l'échelle nationale compte également 17 000 points de contact et accueille chaque jour 1,7 million de personnes au guichet. Au total, La Poste réalise plus de 3,5 millions de contacts quotidiens.



## Fabien FERRAZZA

Délégué au Secteur Public local, Groupe La Poste

Titulaire des services du Premier ministre et cadre dirigeant pendant vingt ans dans les services de l'État, les collectivités et leurs délégataires, Fabien FERRAZZA apporte depuis 2014 au Groupe La Poste son expertise stratégique et opérationnelle de l'évolution numérique des structures et politiques publiques.

# ▮▮ Penser la relation usagers au-delà des frontières traditionnelles. ▯▯

Penser et mettre en œuvre la relation Citoyens numérique consiste à se jouer de toutes les frontières traditionnelles de l'action publique. Car l'utilisateur attend une relation omnicanal, indépendante du canal de communication utilisé et masquant la complexité des différents périmètres ou niveaux d'intervention impliqués dans la délivrance d'un service donné. Une première étape vers ce nouveau mode d'organisation est déjà franchie à travers le regroupement progressif par spécialités et par politiques publiques des différents périmètres institutionnels ou niveaux d'intervention pour un service donné. Le développement des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) permet aux collectivités de toutes tailles, même les plus petites et les plus isolées, d'accéder à une offre mutualisée de services qu'elles ne pourraient mettre en œuvre par leurs propres moyens. Les plateformes de services numériques, en facilitant le partage de l'information entre les administrations et avec l'utilisateur, ont le pouvoir d'amplifier cette dynamique en mettant concrètement en actes le service omnicanal.

*Concrétiser le service omnicanal attendu par l'utilisateur implique l'émergence de nouveaux modes de gestion des politiques publiques et l'évolution des modes et de l'économie des délégations de service public.*

Mais pour que l'omnicanalité attendue par tous devienne une réalité, les collectivités devront relever des défis inédits. Passer d'un service initialement rendu au guichet à une chaîne de valeur impliquant de multiples acteurs et plateformes technologiques ne change pas le fait que la collectivité reste l'interlocuteur unique de l'utilisateur. C'est donc sur elle qu'il compte pour garantir l'interopérabilité et la bonne coordination des services, ainsi que la sécurité et la confidentialité des données personnelles qu'il lui confie. L'omnicanalité conduit ainsi les collectivités à endosser un rôle nouveau et transversal de tiers de confiance. Ces nouveaux modes de gestion des politiques publiques, où la souveraineté et la protection de la donnée tiennent une place essentielle, font actuellement l'objet d'expérimentations en co-construction entre La Poste et plusieurs collectivités. Elles impliquent une évolution des modèles et de l'économie des délégations de services publics. Hier pensées en silos « politiques publiques », elles devront de plus en plus être envisagées dans une logique omnicanal « multi-services publics ».

<sup>(1)</sup> Cette approche vient d'être explorée par la décision du Conseil d'État du 21 septembre 2016 « Grand Dijon », dans le cadre d'une offre visant à l'exploitation de services de mobilité pour une durée de six ans.

# Le compte usager unique pour tous les services du territoire.

Les plateformes unifiées de service à l'utilisateur contiennent en germe une opportunité unique de développer une véritable logique territoriale de services impliquant tous les acteurs concernés par les services publics, mais aussi par les services d'intérêt général.

Interlocuteur le plus proche et le plus naturel pour l'utilisateur, la commune est appelée à jouer un rôle clé de passerelle vers l'ensemble des services offerts par les différentes échelles de l'administration publique et ses délégataires (État, Région, Département, Intercommunalité...). Mais cette valeur ajoutée de facilitateur est d'ores et déjà promise à s'étendre au-delà, sans pour autant remettre en cause les relations directes que l'utilisateur peut entretenir avec chaque administration ou délégataire de service public. Sur un même territoire, les services d'intérêt général indispensables aux usagers sont multiples. L'eau, l'énergie, les transports, mais aussi le commerce de proximité et l'aide à la personne en font partie. Et tous ces services s'appuient directement ou indirectement sur la donnée publique et sur la connaissance du citoyen. Simplifier la vie de l'utilisateur, dans ce contexte, c'est lui permettre de concentrer dans un même espace numérique de services, grâce à un compte usager unique, toutes ses relations avec les acteurs publics et parapublics délivrant les services essentiels du quotidien. Cette approche favorise une consommation régulière et donc le développement de la fréquence d'usage au profit de l'ensemble de l'offre de services.

## LE PROLONGEMENT OMNICANAL DES MAISONS DE SERVICE

À l'échelle non plus de la collectivité, mais du territoire tout entier, la mise en œuvre du compte usager unique dans une plateforme numérique fournit une opportunité inédite. Celle de réaliser des passerelles en développant l'interopérabilité entre les différents acteurs aussi bien en ligne que dans un point de contact, selon le même principe déjà à l'œuvre dans le cadre de la création des maisons de service au public. Cette approche fondée sur une gouvernance transparente de la donnée et sur la coopération entre ces mêmes acteurs facilitera l'anticipation des situations particulières, de la solidarité sociétale ou la réflexion partagée autour des mutations structurantes du territoire. Elle permettra aussi à chacun de mieux faire face à ses défis propres, parmi lesquels l'adaptation des infrastructures à l'évolution des usages et le renforcement de la présence de proximité grâce à la mutualisation des points de présence, tels que les agences postales communales et les maisons de services au public. Ces logiques de coopération croisée contribueront à répondre aux besoins des usagers sous l'impulsion de collectivités pleinement dans leur rôle d'animation et de développement territorial.



## Christophe CAVELIER Directeur BU Digital Platform, DOCAPOST

Expert depuis vingt-cinq ans du développement des services en ligne et de la gestion d'informations sensibles, Christophe CAVELIER est un acteur clé de la transformation numérique et du développement de nouveaux services pour la santé et la modernisation de l'action publique.

# ▮▮ Une plateforme est tout le contraire de l'uniformisation. ▯▯

L'une des visions les plus courantes de ce qu'est une plateforme de services est aussi l'une des plus trompeuses. Elle présente la plateforme comme un ensemble monolithique et omnipotent, visant à remplacer dans son intégralité l'hétérogénéité des solutions adoptées par les uns et les autres. D'où une crainte légitime des collectivités de voir diminuer, à travers la logique des plateformes, tout ou partie de leur capacité de maîtrise et de décision. À ceci près que le débat, dans ces termes, est mal posé. Au lieu d'aborder la question de la « plateformisation » par le seul sujet technique de l'interopérabilité ou de l'harmonisation des outils informatiques, il est plus utile de l'approcher par le prisme des usages et des utilisateurs. C'est en se forgeant une vue claire des attentes (la simplification) et des objectifs (la qualité du service) que l'on peut déterminer ensuite les réponses qu'une plateforme devrait apporter. La manière dont ces réponses seront construites, c'est-à-dire les modalités d'échange d'information entre les différentes solutions informatiques, est précisément ce que la plateforme elle-même est censée permettre de régler.

*La plateforme a pour objectif de faciliter les échanges entre les parties prenantes d'un écosystème sans exiger de chacun qu'il abandonne ses solutions informatiques existantes.*

La principale force d'une plateforme est de créer de l'ouverture, de révéler et de faciliter des interactions nouvelles entre les acteurs d'un écosystème métier. À titre d'exemple, la plateforme *jedeclare.com*, opérée pour des Experts comptables a été initialement conçue pour faciliter les télédéclarations vers des centaines d'organismes destinataires (fiscaux, sociaux...) disposant tous de systèmes d'information et de besoins différents. Mais elle a aussi contribué à faire émerger de nouveaux usages entre les acteurs mis en relation, dont les banques. Avec l'accord de leurs clients, la plateforme permet aux banques et aux experts comptables d'échanger des informations dont ils ont mutuellement besoin (bilans, relevés de compte...). Cet exemple démontre que le principe même de la plateforme n'est pas d'imposer une manière de faire ou de voir unique. Il est au contraire de proposer un socle de services adaptable aux attentes de chacun, en les laissant libres de profiter ou non de chaque opportunité d'optimisation proposée.

# Pau-Béarn-Pyrénées, des parcours citoyens sans couture.

Dans une double démarche d'amélioration de la relation Citoyens et de modernisation de ses processus, la communauté d'agglomération béarnaise développe des parcours citoyens sans couture autour de politiques publiques majeures (état civil, famille/scolaire/étudiants, cadre de vie, culture et sports).

## OBJECTIFS

La communauté d'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées regroupe 31 communes pour 162000 habitants, ce qui en fait l'une des principales agglomérations du Sud-Ouest. La création de l'Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) en janvier 2017 marque une étape importante de la mise en œuvre d'un projet de territoire initié en 2014. Celui-ci visait à la fois l'amélioration de la relation Citoyens et la modernisation de l'administration, le tout grâce au numérique. Dès l'origine, la volonté politique a été d'approcher ces deux questions de manière simultanée afin de prévenir tout risque de décalage entre les attentes des citoyens et les possibilités de l'administration.

## SOLUTION MISE EN ŒUVRE

Structurée autour de la notion de parcours citoyens sans couture, la démarche implique en effet de mettre en cohérence les moyens d'échange à disposition des usagers, et ceux utilisés par les agents de l'administration pour assurer la délivrance du service. À l'interne comme à l'externe vis-à-vis des citoyens, il s'agit de sortir de la logique des guichets. Le projet est d'ores et déjà concrétisé par trois chantiers d'expérimentation concernant les services d'état civil (avec mise à disposition d'un coffre-fort électronique), le cadre de vie (signalements, encombrants...) et les politiques famille/scolaire/étudiants. D'autres, concernant la culture et le sport, sont en préparation.

## BÉNÉFICES POUR LA COLLECTIVITÉ

Du point de vue du citoyen, le lancement avec DOCAPOST Localeo du guichet unique d'accès aux services de l'agglomération symbolise à la fois la prise en compte de ses attentes et la modernisation des pratiques. Pour chaque politique publique, la collectivité s'est interrogée sur la plus-value du numérique pour les usagers et sur son apport pour les agents (gain de temps, élimination des tâches répétitives). D'autres projets sont en cours qui visent à exploiter des synergies nouvelles avec les acteurs clés de la vie des territoires. La collectivité envisage notamment de s'appuyer sur le réseau maillé des points de présence de La Poste pour assurer en proximité la livraison des services souscrits à distance via le guichet unique numérique.



**Nicolas PERNOT**  
Directeur Général des Services,  
Communauté d'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées

## ▮▮ Le codéveloppement permet de desserrer l'étau. ▯▯

Pau-Béarn-Pyrénées est l'une des premières collectivités en France à s'être engagée dans un projet de transformation numérique d'une telle envergure. Le numérique est à la fois une affaire de haute technicité qui exige, pour la collectivité, de sortir de sa zone de confort, mais c'est aussi, pour une bonne part, une question de sens pratique. Sur bien des sujets, élus et agents ont l'intuition du résultat qu'il faut obtenir, mais les questions précises émergent toujours au fur et à mesure. Autant dire qu'il n'existe pas dans ce domaine de solution toute faite sur étagère. Et imaginer des solutions numériques est un métier bien différent de celui d'une collectivité. Le codéveloppement constitue la seule manière de desserrer cet étau, mais uniquement lorsque les partenaires impliqués partagent plusieurs enjeux communs, tels que le sens du service public de proximité et l'engagement dans la vie des territoires. Il devient non seulement possible pour la collectivité de s'appuyer sur ce partenaire de confiance, mais aussi d'imaginer avec lui des offres inédites de services exploitant des synergies jusque-là inexplorées.

Crédit photo : Mairie de Pau

# La citoyenneté numérique, une affaire de réciprocité.

Les nouvelles technologies ne contribuent pas seulement à rapprocher la collectivité des citoyens, mais aussi à rapprocher ces derniers des élus et de l'administration locale elle-même, pour une meilleure mise en œuvre des politiques publiques.

Ce que l'on oublie trop souvent, c'est que la relation Citoyens numérique, pas plus d'ailleurs que la relation à l'utilisateur dans le monde physique, est un processus à sens unique. À travers une plateforme de services et un guichet unifié (compte citoyen unique), la collectivité se donne les moyens de se rapprocher elle-même de ses concitoyens. Reste cependant une seconde étape à franchir, qui consiste à inciter les citoyens à se rapprocher de leur collectivité. Un premier volet de ce rapprochement concerne évidemment la délivrance des services. Des technologies telles que la blockchain, les objets connectés, l'intelligence artificielle ou les robots conversationnels (chatbots) peuvent contribuer à réduire la distance entre l'utilisateur et la collectivité en éliminant nombre de tâches à faible valeur ajoutée (vérifications *a posteriori*, tournées de visites ou d'inspection...). Le second volet concerne l'information du citoyen et la pédagogie des orientations ou des décisions prises par la collectivité.

## VERS LE CITOYEN PARTENAIRE

Dans ce domaine, il convient de distinguer deux niveaux qui sont souvent confondus à tort. Le lien qui est à reconstruire n'est en effet pas tant celui qui s'établit entre les citoyens et les élus. De nombreux outils démocratiques existent déjà qui permettent ce dialogue (conseils de quartier, enquêtes publiques, référendum local...). En revanche, et là où la transformation numérique de la relation Citoyens innove, c'est lorsqu'elle permet de créer un lien nouveau d'intermédiation entre les agents de l'administration locale et ses usagers, au service du développement de la consommation des politiques publiques et de la solidarité territoriale. Par exemple, un service permettant la commande de livres en ligne et leur portage à domicile pour les personnes à mobilité réduite peut être ouvert à un autre public. Ainsi, contre une participation financière, les personnes qui ne peuvent se rendre à la médiathèque municipale ou intercommunale pour des raisons de confort ou de manque de temps peuvent dès lors en bénéficier. Ce service contribue alors à l'égalité de tous devant le service public et permet de financer en tout ou partie la politique publique initiale assurant ainsi une solidarité entre citoyens et territoires. D'autres initiatives peuvent se concentrer sur la manière dont les citoyens peuvent aider la collectivité à réduire le coût de fonctionnement d'un service sans le remettre en cause. En faisant de ses citoyens des partenaires, la collectivité peut ainsi se donner des moyens nouveaux pour développer son offre et son attractivité dans une relative autonomie, et ce en dépit d'un contexte budgétaire de plus en plus contraint.



## Jean-Gabriel GANASCIA

Président du Comité national d'éthique, CNRS

Spécialiste de l'intelligence artificielle, Jean-Gabriel GANASCIA est également membre de l'Institut Universitaire de France et professeur à l'Université Pierre et Marie CURIE.

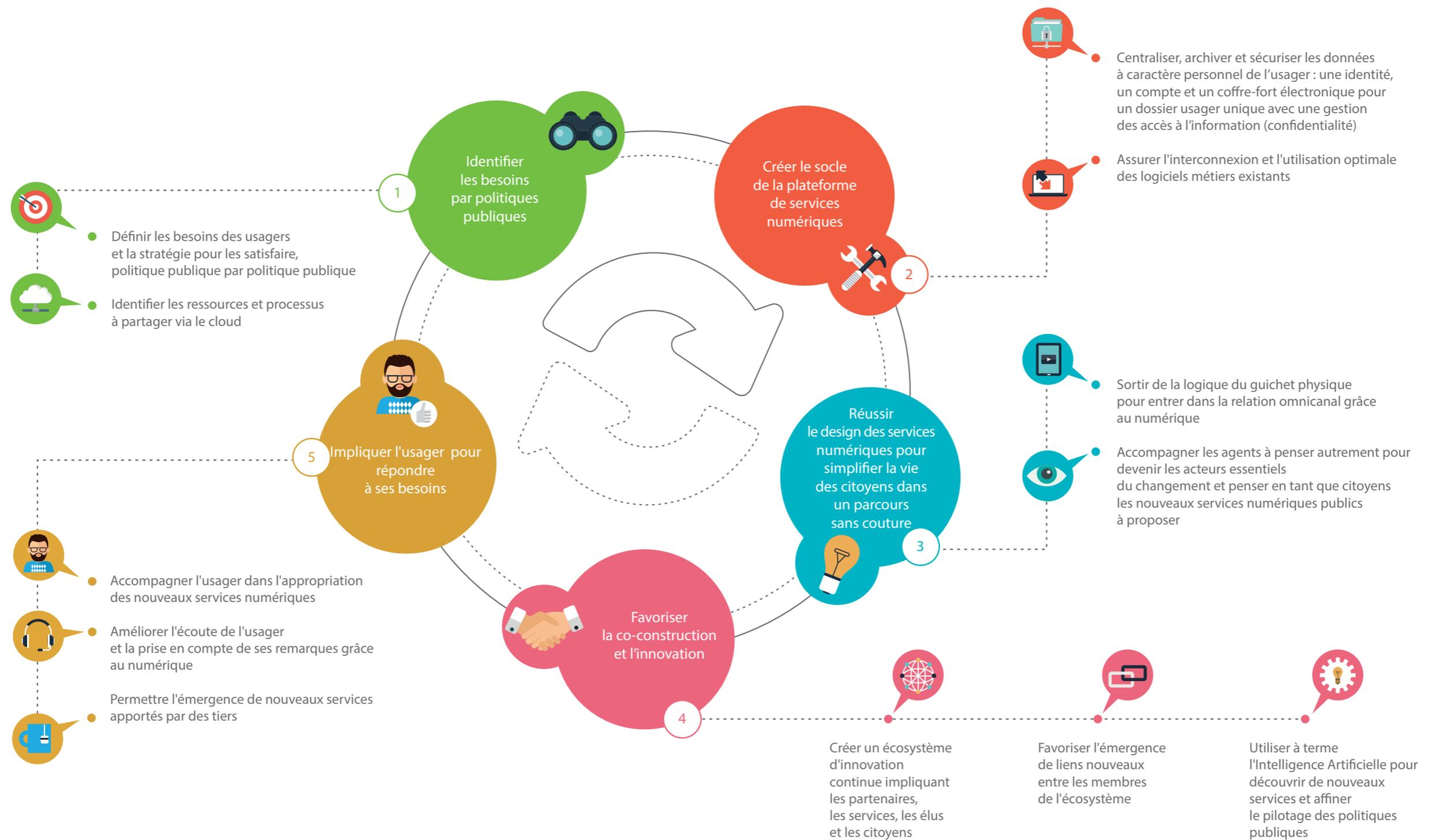
# ▮▮ L'intelligence artificielle doit concerner dès aujourd'hui les collectivités. ◻◻

Lorsque l'on me demande quelles sont les limites de l'intelligence artificielle, j'invite toujours mon interlocuteur à se mettre à la place du prisonnier de l'expérience de pensée dite de la « Chambre Chinoise » de John SEARLE : cet homme incarcéré en Chine ne parle pas un mot de chinois. Pour manger, les gardiens lui imposent de reconnaître chaque jour un caractère de l'alphabet chinois, et d'en présenter un autre qui lui correspond. Au bout de dix ans de ce traitement, le prisonnier sera devenu de plus en plus habile à identifier les correspondances. Mais il n'aura pas pour autant progressé dans sa compréhension de la langue. Cet exemple montre qu'il existe une grande différence entre manipuler des symboles et accéder au sens. L'intelligence artificielle est très exactement dans la situation de ce prisonnier. Elle peut être là pour aider, en réalisant, plus précisément et plus rapidement que l'homme, des tâches à sa portée telles que la reconnaissance d'images ou de signatures sonores... Mais cela ne veut pas dire que l'IA accède à la signification et surtout qu'elle soit animée d'une volonté propre.

*Si l'intérêt de l'IA est indéniable, son adoption ne doit pas conduire à une perte de souveraineté de la collectivité et des citoyens.*

Le premier risque, déjà identifié par nombre d'acteurs publics, est celui de mise en place d'une « électrocratie », c'est-à-dire d'un pouvoir exercé par ceux qui maîtrisent l'électronique, dont seraient exclus ceux qui ont plus de mal à s'adapter. Le second risque est celui de la sousveillance. En théorie, la possibilité d'exercer un contrôle citoyen sur les activités d'une entreprise ou de sa collectivité peut paraître souhaitable. Mais cela peut aussi conduire au contournement du fonctionnement démocratique de l'institution, celle-ci étant soumise à la pression de la minorité la plus active ou aux inévitables biais des algorithmes d'intelligence artificielle. Dans cette hypothèse, l'IA et ses masses de données remettent en cause la capacité d'une institution à définir ses propres règles. Il suffit de songer à la controverse autour du droit à l'oubli, qui voit en définitive la victoire de la position défendue par Google, et non celle de l'État français ou de la Communauté Européenne. Face à ce risque, le seul rempart serait une réflexion citoyenne. Ensemble, les collectivités ont à se saisir dès aujourd'hui du sujet de l'IA, pour en anticiper les impacts sur leur avenir et leur raison d'être.

# RÉINVENTER LA RELATION CITOYENS : VERS LE NUMÉRIQUE ET L'OMNISCANALITÉ





## Olivier VALLET

### Président Directeur Général, DOCAPOST

Membre du Comex et du Conseil d'Administration du Syntec numérique, Olivier VALLET est également membre du Comité de Surveillance de XAnge, la structure de capital risque du Groupe La Poste. Olivier VALLET totalise plus de vingt ans d'expérience dans le monde du numérique et des services digitaux.

## ▣▣ Quand le futur s'accélère. ▣▣

L'introduction de ce livre blanc appelait à libérer les énergies. Le constat que l'on a pu dresser au fil des pages, c'est que pour un certain nombre de collectivités, cette libération est bel et bien en train d'avoir lieu. Les solutions technologiques sont opérationnelles dès aujourd'hui et leur mise en œuvre produit déjà des retours d'expérience positifs et inspirants sur lesquels s'appuyer pour engager la démarche. La vision des élus et des agents des collectivités, comme en témoigne ce livre blanc, évolue elle aussi. Elle se concentre aujourd'hui non plus sur les outils, mais sur les usages, sur les objectifs à atteindre en termes de qualité de service et de simplification pour l'utilisateur. Le dernier facteur de libération des énergies vient de l'État à travers le plan Action publique 2022. Ce dernier marque une révision sensible de la doctrine de l'État plateforme qui s'inscrit désormais dans une logique de coexistence avec des collectivités plateformes plus libres d'innover, d'expérimenter et de se différencier au titre de leur libre administration.

***Un contexte favorable à une transformation accélérée de l'action publique territoriale est en train d'émerger. Face à la seule perspective de l'État plateforme, une approche mixte va peut-être se développer, laissant place à l'expression des territoires, à l'innovation et au droit à l'expérimentation des collectivités.***

L'intérêt toujours renouvelé des élus et des agents des collectivités pour ces questions en témoigne, au même titre que les caps fixés par le gouvernement : l'enjeu n'est plus tant de libérer les énergies que de les canaliser en définissant non pas les moyens (le numérique), mais la méthode. Celle-ci repose sur trois piliers. Elle sera d'abord faite d'ouverture, pour permettre l'émergence de nouveaux services ou pistes d'optimisation impliquant les acteurs publics et privés. Le second pilier est celui de la confiance, nécessaire pour une libre circulation des données entre toutes les parties prenantes en toute sécurité et en toute confidentialité. Le dernier enjeu enfin est celui des valeurs du service public à l'utilisateur sur lesquelles l'ensemble des acteurs devra pouvoir se retrouver à tout instant, non seulement dans les paroles, mais aussi dans les actes et dans la formulation de modèles innovants de création et de gestion des services publics.



## UN FUTUR À CONCRÉTISER PAR LE BUSINESS DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

À plusieurs reprises au cours de ce livre blanc, les collectivités que nous avons interrogées nous ont répété qu'il n'était plus possible de raisonner seul. Cette leçon est aussi vraie pour elles que pour les partenaires que nous sommes au service de leur innovation. Mais la vraie question est celle du faire ensemble ou pour être précis, celle du quoi faire ensemble, et de quelle manière parvenir aux objectifs que l'on se fixe. Pour affiner cette méthode, il faut en revenir aux fondamentaux, à ce qui intéresse les citoyens, c'est-à-dire l'usage. Car c'est à travers lui que se créent les liens avec la collectivité et ses agents. Mais si l'usage fait la proximité et l'attractivité territoriale tant recherchée par les collectivités et les élus, reste à en créer les conditions. Tout l'enjeu n'est pas seulement de proposer une offre, mais d'en développer l'usage, ou de le provoquer. Pour cela, il faut d'abord avoir pensé l'offre pour qu'elle soit consommée par le citoyen. Mais il est aussi nécessaire que cette offre soit porteuse de sens, qu'elle s'inscrive dans une stratégie globale (valorisation de marque, fidélisation ou renouvellement...).

## LE COLLECTIVILAB 4.0 POUR INNOVER ENSEMBLE

De ce point de vue et à l'échelle des territoires, le numérique fournit une formidable opportunité, explorée tout au long de ce livre blanc, de fédérer les acteurs privés et publics dans une logique de business développement territorial. C'est à cette dynamique que le Groupe La Poste et DOCAPOST entendent contribuer en lançant le Collectivilab 4.0. Pensé avec la communauté d'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées comme un collectif de startups au service des collectivités et de leurs partenaires, le Collectivilab 4.0 a vocation à faire naître les nouveaux services omnicanal, à les expérimenter au plus près de la réalité des territoires et à les distribuer en France et en Europe. Chaque Collectivilab 4.0 qui émergera en région sera une fabrique à projets innovants.

***Les Collectivilab ont vocation à cultiver un ADN commun : combiner le digital, le physique et l'humain au service d'enjeux forts du vivre ensemble, comme l'aide à la personne, le développement d'un e-commerce citoyen de proximité ou encore la création de solidarités citoyennes nouvelles.***

Toutes ces initiatives ont en commun de porter en germe une même préoccupation, celle de mettre la collectivité territoriale au centre du jeu grâce à l'innovation en matière d'expérience usager et d'expérience agent. Les Collectivilab 4.0 auront ainsi l'ambition de penser ces nouveaux services omnicanal pour aider les collectivités à séduire, fidéliser les citoyens, à les surprendre et à les inspirer. Mais il s'agira également d'accompagner avec bienveillance les agents des collectivités dans leur montée en compétences pour répondre à l'exigence des citoyens. *In fine*, les initiatives qui émergeront des Collectivilab 4.0 visent à créer ce lien d'attachement qui donnera toute sa vigueur et toute son originalité à la nouvelle relation Citoyens.

# / À PROPOS

## **/ DOCAPOST et le Groupe La Poste au service de la relation Citoyens**

En réponse aux enjeux de modernisation de l'action publique et d'amélioration de la relation Citoyens, DOCAPOST et le Groupe La Poste proposent des outils et un accompagnement personnalisé pour permettre aux collectivités de se transformer : repenser, dématérialiser, optimiser leurs processus de gestion de la relation Citoyens et développer de nouveaux services tout en garantissant la sécurité des données personnelles.

Qu'il s'agisse du trousseau numérique de La Poste ou de la gamme DOCAPOST Solutions Publiques, les collectivités ont accès à des solutions packagées ou sur-mesure tenant compte de leurs spécificités (taille, organisation, localisation, écosystème local...) et de leurs priorités en matière de politiques publiques.

## **/ À PROPOS DE DOCAPOST, FILIALE DU GROUPE LA POSTE**

DOCAPOST accompagne entreprises et administrations dans leur transformation numérique et mobile. Elle optimise et digitalise leurs processus métiers et leurs relations avec leurs clients, collaborateurs, fournisseurs ou citoyens, à l'aide de solutions sur mesure ou clés en main, allant du conseil à la co-création d'offres innovantes. DOCAPOST regroupe près de 5 000 collaborateurs répartis sur 60 sites en France et a réalisé 455 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016.

## **/ À PROPOS DU GROUPE LA POSTE**

Société anonyme à capitaux 100% publics, le Groupe La Poste est organisé en cinq branches : Services-Courrier-Colis, La Banque Postale, Réseau La Poste, GeoPost, Numérique. Le Groupe est présent dans plus de 40 pays sur 4 continents. Chaque jour, les 17 000 points de contact de La Poste, 1<sup>er</sup> réseau commercial de proximité de France, accueillent 1,6 million de clients. En 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 23,294 milliards d'euros, dont 22,4% à l'international, et emploie plus de 250 000 collaborateurs.

## / NOUS REMERCIONS VIVEMENT

- **Thierry AMBROSINI**, Délégué à la qualité, l'innovation et le pilotage, Communauté d'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées
- **Daniel BENQUET**, maire de Marmande (Lot-et-Garonne) et Président de la Communauté Val de Garonne Agglomération
- **John BILLARD**, maire de Le Favril (Eure-et-Loir), Vice-Président de l'Association des Maires Ruraux de France en charge du numérique, membre du Conseil national du numérique
- **Jalal BOULARBAH**, Directeur Systèmes d'Information & Usages numériques, Communauté urbaine Grand Paris - Seine & Oise
- **Christophe CAVELIER**, Directeur BU Digital Platform, DOCAPOST
- **Laurent CERVONI**, Directeur Général, DOCAPOST Localéo
- **Patrick DARNAUD**, Responsable du Service Jeunesse, Direction de la Jeunesse, de la Santé, du Sport et du Handicap, Région Auvergne-Rhône-Alpes
- **Stéphane DEBENEST**, Directeur des Systèmes d'Information, Communauté d'agglomération et Ville de Vesoul
- **Thierry DENIAU**, Directeur de la Direction de l'Ingénierie et des Systèmes d'Information (DISIT), Groupe La Poste
- **Jean-Michel DUPONT**, Directeur Général, DOCAPOST Applicam
- **Stéphanie DUPUY-LYON**, Directrice des Marchés publics pour la branche Services-Courrier-Colis, Groupe La Poste
- **Éric ESPOSITO**, Directeur des Marchés du Secteur public, DOCAPOST Conseil
- **Fabien FERRAZZA**, Délégué au Secteur Public local, Groupe La Poste
- **Pierre-André FLORAT**, Directeur Général, DOCAPOST Fast
- **Jean-Gabriel GANASCIA**, Président du Comité national d'éthique, CNRS
- **Emmanuel GROS**, Directeur Général des Services, Ville de Saint-Nazaire
- **Magali LAFRAN**, Directrice juridique, DOCAPOST
- **Didier LAGUERRE**, Maire de Fort-de-France (Martinique)
- **Catherine MASSENET**, Directrice Générale Adjointe, Communauté d'agglomération et Ville de Vesoul
- **Nicolas PERNOT**, Directeur Général des Services, Communauté d'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées
- **Marie-Camille REY**, Vice-Présidente, Déléguée à la Jeunesse, au Sport et à la Vie associative, Région Auvergne-Rhône-Alpes
- **Christophe ROUESNÉ**, Directeur du Marché Collectivités territoriales, DOCAPOST
- **Marc SAHRAOUI**, Chargé de mission Plan Numérique territorial, Direction Prospective et Stratégie du Développement territorial, Val de Garonne Agglomération
- **Olivier VALLET**, Président Directeur Général, DOCAPOST
- **Philippe WAHL**, Président Directeur Général, Groupe La Poste



Livre blanc écrit par

**Paul PHILIPON-DOLLET**

Conception éditoriale et rédaction

<https://www.linkedin.com/in/paulphilipondollet>

COMITÉ ÉDITORIAL

**Nassera BELDJILALI**, Chef de produits Marketing et Partenaires, DOCAPOST

**Nathalie BOURDON**, Responsable de Programme Prioritaire Commun Modernisation de l'action publique du Groupe La Poste, DOCAPOST

**Fabien FERRAZZA**, Délégué au Secteur Public local, Groupe La Poste,

**Anne-Laure GAUTIER**, Responsable Communication commerciale, DOCAPOST



DOCAPOST  
10, avenue Charles-de-Gaulle  
94 673 Charenton-le-Pont Cedex

CONTACTEZ-NOUS  
[contact@docapost.fr](mailto:contact@docapost.fr)  
[www.docapost.com](http://www.docapost.com)

