

LIVRE BLANC

---

# L'e-administration

## dans les grandes villes françaises



**Etude auprès de 21 collectivités de plus de 100 000 habitants**

septembre 2012



# Sommaire

---

<b>1</b>	<b>L'e-administration : la théorie et les pratiques du terrain .....</b>	<b>7</b>
1.1	Une tendance mondiale au niveau local .....	7
1.2	Les multiples approches de l'e-administration .....	8
1.3	Les villes françaises en ordre de marche .....	9
<b>2.</b>	<b>Les bonnes pratiques de l'e-administration .....</b>	<b>11</b>
2.1	Bien Choisir les premiers téléservices .....	11
2.1.1	Observer les usages .....	12
2.1.2	Suivre les recommandations de l'Etat .....	12
2.1.3	Avancer avec son partenaire .....	11
2.1.4	S'appuyer sur le travail d'experts .....	12
2.2	Assurer un parrainage fort .....	14
2.3	Mettre l'emphasis sur la conduite du changement .....	14
<b>3.</b>	<b>Quelles perspectives pour la modernisation des collectivités locales ? .....</b>	<b>17</b>
3.1	Aller vers les 100% de services en ligne .....	17
3.2	Achever la dématérialisation .....	18
3.3	S'emparer de l'open data .....	18
3.4	Préparer l'avènement de la ville « intelligente » .....	19
<b>4.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>21</b>

## Illustrations

---

Fig. 1 :	Les 21 grandes villes françaises dont les responsables des projets e-administration ont accepté de participer à notre étude. ....	10
Fig. 2 :	Répartition du nombre de téléservices mis en œuvre en fonction de la taille de la ville. ....	12
Fig. 3 :	Impact de la mise en œuvre des téléservices sur les directions fonctionnelles. ....	13





# Résumé

---

Où en sont les grandes villes françaises en matière d'e-administration ? Spécialiste des nouvelles technologies et de leur usage, le cabinet Pierre Audoin Consultants a posé la question à 21 collectivités locales de plus de 100 000 habitants. Et la réponse est plutôt encourageante : les projets sont sur les rails, nombre de téléservices sont déjà en production, et la plupart seront déployés d'ici 18 mois.

Il s'agit, nous a-t-on souvent répété, de projets prioritaires et stratégiques. Avec à la clé des bénéfices importants pour les usagers, et donc pour l'image de la ville et de ses élus.

Toutefois, cela se fait parfois dans la douleur, parce que le terrain n'est pas bien préparé en interne (en termes d'organisation ou de concertation avec les agents), que les villes n'ont pas forcément conscience des solutions existantes sur le marché, ou qu'il manque dans la collectivité un référent e-administration, disposant du soutien affiché d'un élu ou du directeur général des services.

Ce Livre blanc recueille les bonnes pratiques, les facteurs clés de succès, les expériences menées par les uns et les autres en matière d'e-administration et, au-delà, de modernisation de la ville.



# 1. L'e-administration : la théorie et les pratiques du terrain

## 1.1 UNE TENDANCE MONDIALE AU NIVEAU LOCAL

Cela pourrait être le syllogisme parfait :

- Les collectivités locales cherchent à délivrer le meilleur service possible aux administrés.
- Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont démontré leur capacité à rendre les processus plus efficaces pour ceux qui délivrent les services et plus pratiques pour ceux qui y ont recours.
- Donc, les collectivités locales devraient avoir massivement adopté les TIC, et refondu et outillé leurs processus pour gagner en efficacité et simplifier la vie des administrés.

Mais de la théorie à la pratique, il y a des écarts sensibles, et l'e-administration est une pratique très inégalement répartie en France.

L'e-administration n'est pas une idée neuve. Elle symbolise l'ensemble des apports possibles des TIC aux missions des administrations, depuis la modernisation des procédures internes (gestion des finances, dématérialisation, gestion électronique de document, etc.) jusqu'à la mise à disposition de services aux citoyens au travers du Web, du téléphone, de cartes à puce, etc.

Dès 2003 en France, l'ADAE (Agence pour le développement de l'administration électronique) s'efforçait d'en démontrer les bienfaits. Aujourd'hui, la DGME (Direction générale de la modernisation de l'Etat) incite tant l'administration centrale que les collectivités locales et territoriales à embrasser cette démarche de modernisation. Elle multiplie les services dont peuvent bénéficier les collectivités, tels que le « co-marquage ». Selon ce principe, les administrations locales peuvent diffuser les informations et liens vers les démarches en ligne proposées par le site service-public.fr sur leurs propres sites, à leurs couleurs, à côté des informations et démarches locales.

Malgré tout, en février 2010, le Rapport du groupe d'experts de la relation numérique à l'usager (plus connu sous le nom de « rapport Riester »), estimait que des progrès considérables restaient à faire au sein de l'Etat et notait la forte disparité des services numériques dans les collectivités locales :

« L'offre de services locale, services de proximité est une forte attente des usagers, car cela correspond aux services les plus usuellement utilisés. Or il existe une forte

### Définition

**L'e-administration, ou administration électronique (selon Wikipedia) :**

« L'administration électronique désigne l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les administrations publiques visant à rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers et à améliorer leur fonctionnement interne. »

hétérogénéité dans le niveau de dématérialisation offert selon les collectivités : certaines communes permettent de demander une copie d'acte d'état civil de façon dématérialisée, d'autres non. Certaines mairies proposent en ligne les inscriptions en crèche ou en école (enseignement du premier degré, collège, lycée) ou sur les listes électorales, le paiement en ligne notamment des activités périscolaires et de la cantine, voire même, pour certaines collectivités, le paiement via le mobile des parcmètres. Mais il n'y a pas d'homogénéité entre les collectivités. »

Si le rapport Riester préconise de définir un bouquet de services en ligne minimum pour les collectivités locales, il ne va pas jusqu'à le rendre obligatoire, comme en Espagne, qui impose depuis 2009 que tous les services administratifs puissent être accessibles en ligne. Barcelone est ainsi régulièrement citée en exemple, au même titre que des villes comme Portland, San Francisco ou un nombre croissant de villes coréennes et chinoises. Toutes font état du niveau de satisfaction de leurs administrés et de leurs gains directs ou indirects tels que l'amélioration de la performance interne, l'accroissement du PIB de la ville, la diminution des embouteillages, une meilleure attractivité des entreprises et de la population...

## 1.2 LES MULTIPLES APPROCHES DE L'E-ADMINISTRATION

Les bénéfices des démarches de modernisation et d'e-administration n'ont évidemment pas échappé aux villes françaises, qui n'ont pas attendu la DGME pour commencer à réfléchir au sujet. Un sujet très vaste, qui peut recouvrir selon les villes des réalités différentes.

Pour certaines, l'e-administration concerne exclusivement la mise à disposition de services administratifs au travers du Web. Pour d'autres, cela englobe la gestion de la relation usager au travers de tous les canaux (Web, téléphone, guichet). Pour d'autres encore, l'e-administration concerne également l'ensemble des moyens informatiques mis à disposition des agents et la relation dématérialisée entre les collectivités locales et l'Etat.

Même dans le cas le plus restreint, les frontières de l'e-administration restent délicates à définir, puisque cela peut aller du simple téléchargement d'un formulaire à un processus transactionnel complet.

Voici quelques verbatim tirés de nos entretiens :

*« Cela se traduit chez nous par la mise en place d'un projet de gestion multicanal de l'usager (guichet, téléphone, web, courriel...) de façon mixte (une conversation initiée par un moyen doit pouvoir se conclure par un autre) »* **Le Havre**

*« Notre lettre de mission : l'emploi des nouvelles technologies pour améliorer les échanges entre les usagers et l'administration et améliorer l'efficacité de l'administration en termes de délai et de qualité de service »* **Rennes**

*« Il s'agit d'exploiter toutes les possibilités de dématérialisation des procédures, tant pour les citoyens que pour les échanges avec les autres collectivités et nos partenaires »* **Tours**

*« Nous voulons mettre en œuvre l'idée d'une mairie virtuelle, avec tous les services présents au sein d'un seul espace citoyen, et ainsi offrir la même configuration que lorsqu'on entre dans une mairie physique, pour simplifier la démarche de l'usager »* **Metz**



## Bénéfices de l'e-administration

Les villes interrogées pour ce Livre blanc ont observé les bénéfices suivants :

- Simplifier les démarches des usagers, leur offrir un accès permanent
- Optimisation des processus internes
- Garder un historique de la relation entre l'usager et la collectivité (traçabilité)
- Gain de temps pour les agents
- Gains sur la masse salariale
- Eviter les erreurs dues à la re-saisie d'informations
- Améliorer l'image des services municipaux (gommer le côté 'lourd' ou 'lent' de l'administration)
- Réduire les tensions au guichet (lors de l'inscription aux centres de vacances par exemple...)
- Diminuer les files d'attente en mairie

Pour ce Livre blanc, nous avons choisi de considérer l'e-administration du point de vue de l'usage et des gains apportés aux administrés (accessibilité 24h/24, 7j/7...), aux agents (gain de temps, abandon des saisies multiples) et aux élus (satisfaction de la population, image de modernité et de crédibilité...). Nous avons donc choisi de considérer l'e-administration comme l'ensemble des processus informatisés permettant d'offrir un meilleur service aux administrés tout en améliorant l'efficacité du travail des agents. Cela va donc du service en ligne jusqu'au traitement interne, en considérant l'automatisation des tâches et de leur enchaînement. En effet, un service en ligne qui consisterait à remplir un formulaire devant être re-saisi par un agent dans de multiples bases, ou bien imprimé et convoyé manuellement à tous les services, n'apporterait aucun bénéfice aux agents, et ne procurerait même pas à l'usager un service plus rapide.

## 1.3 LES VILLES FRANÇAISES EN ORDRE DE MARCHÉ

En écho à cette hétérogénéité des définitions de l'e-administration, il nous est apparu au cours de nos différentes études que la disparité est immense entre des villes qui ont mis en œuvre des dizaines de téléservices, et d'autres qui commencent seulement à en proposer, entre des villes qui ont des « référents e-administration », et d'autres qui avancent en ordre dispersé.

Nous avons donc souhaité mener cette étude inédite auprès des plus grandes collectivités locales de France, afin de déterminer :

- L'état de l'art de l'e-administration dans les grandes villes françaises
- Les approches méthodologiques employées
- Les approches technologiques retenues
- Les obstacles encore à surmonter
- Les projets futurs

Nous avons pour cela personnellement interrogé des représentants (Directions générales des services, Direction des systèmes d'information, Responsables de projets e-administration...) de 21 grandes villes françaises, de plus de 100 000 habitants, que nous remercions chaleureusement de s'être prêtés à l'exercice.

Ces entretiens, menés aux mois de mai et juin 2012, nous ont permis de dresser un tableau plutôt encourageant. Globalement, les collectivités locales ont tout à fait conscience de la nécessité de recourir aux TIC, tant en interne que vis-à-vis de la population locale. Avec plus de 23 millions de foyers équipés en haut et très haut débit (source Arcep), des smartphones qui équipent plus de 40% des utilisateurs de mobiles (source ComScore), et des chiffres du commerce en ligne qui commencent à donner le tournis (30 millions de Français ont acheté sur Internet en 2011 selon la Fevad, pour une dépense totale de 37,7 milliards d'euros), personne ne peut nier que les

usages évoluent. Louis-Antoine Souchet, directeur général adjoint Gestion, Finances et Systèmes d'information, de la ville de Lyon, résume ainsi la situation : « Nous devons accéder aux souhaits des usagers de pouvoir disposer de services simples d'accès – au même niveau que ceux des services commerciaux sur le Web – en plus de l'accueil physique. »

Bien entendu, les restrictions budgétaires qui affectent les collectivités locales pèsent sur leurs capacités d'investissement. Toutefois, il ne s'agit pas de l'obstacle le plus important. Pour la plupart des collectivités, ce sont des projets stratégiques, prioritaires, qui demandent de trouver des réponses intelligentes à ce défi financier. « Avec de l'ingéniosité, on peut trouver des solutions moins chères », explique-t-on à Rennes.

Comme nous l'ont confié certains interlocuteurs, les villes sont surtout en attente d'exemples, de bonnes pratiques, pour mettre ces chantiers en œuvre. Au-delà de dresser un état des lieux de l'e-administration en France, c'est donc dans cet esprit que nous avons conçu ce Livre blanc : **identifier les bonnes pratiques des grandes villes françaises dans la mise en œuvre de leurs projets d'e-administration, depuis la réflexion amont jusqu'à l'exécution, en passant par la gestion du changement et la réorganisation des processus.**

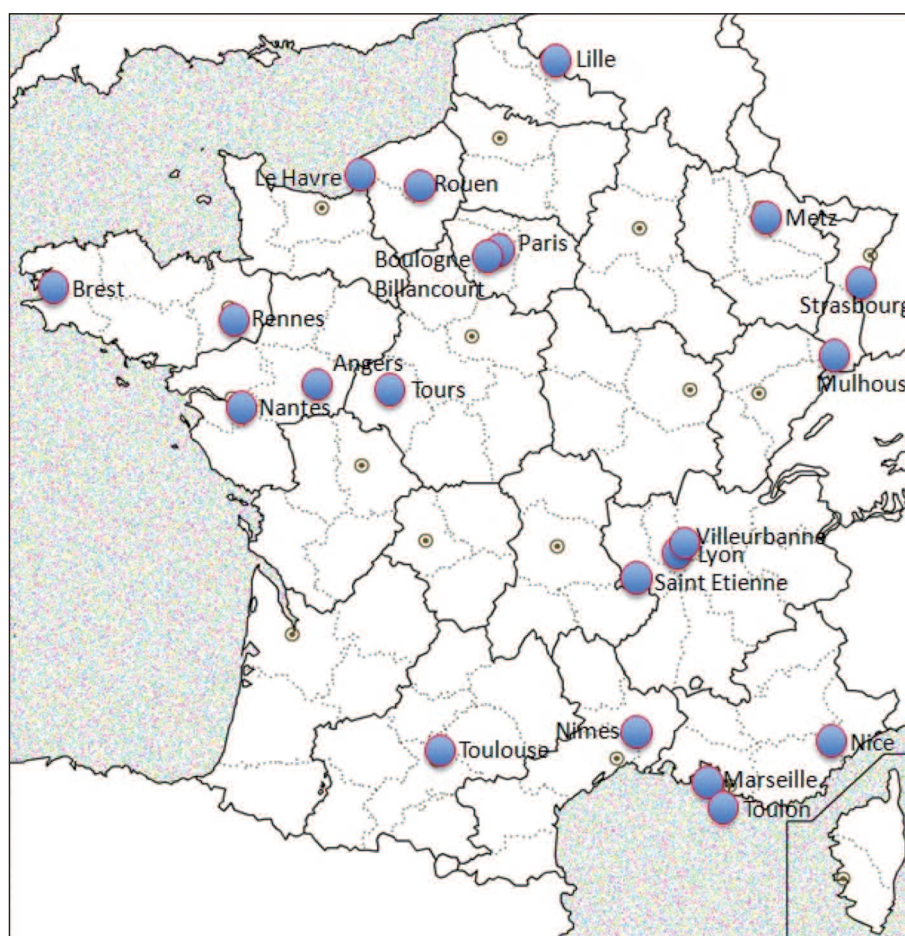


Fig. 1: Les 21 grandes villes françaises dont les responsables des projets e-administration ont accepté de participer à notre étude.

## 2. Les bonnes pratiques de l'e-administration

### 2.1 BIEN CHOISIR LES PREMIERS TELESERVICES

Cela paraît une évidence : le choix des premiers services administratifs à dématérialiser est d'une importance primordiale. Il s'agit de susciter l'adhésion du public, afin de démontrer le potentiel de cette démarche, tout en rendant également un vrai service à la collectivité (allègement du travail des agents, amélioration du recouvrement des créances, etc.). Ces premières démarches réussies assurent le déploiement du catalogue de téléservices et leur usage sur le long terme.

Notre étude montre que toutes les villes n'ont pas forcément une démarche structurée à cet égard, mais plusieurs stratégies ont tout de même montré leur efficacité. Les villes concernées rapportent des taux d'utilisation importants, qui démontrent bien la satisfaction des administrés. A Lyon, Louis-Antoine Souchet explique par exemple que « la réservation des panneaux lourds se fait désormais quasi-exclusivement sur Internet ». Christophe Wanner, Directeur général adjoint de Mulhouse responsable du développement économique et de l'attractivité, a observé « une réponse très positive à la possibilité de payer en ligne » comme des télépaiements en pleine nuit. Et au final un meilleur recouvrement des factures.

#### Les téléservices les plus populaires

- Demandes liées à l'état civil
- Inscriptions sur les listes électorales
- Inscription des enfants aux services scolaires et périscolaires (crèches, cantines, activités, centres de loisirs...)
- Demandes de stationnement en cas de déménagement
- Paiement en ligne

#### 2.1.1 Observer les usages

Beaucoup de collectivités ont naturellement commencé leur chemin vers l'e-administration en dématérialisant les démarches les plus fréquentes, telles que les demandes liées à l'état civil, ou le paiement des services assurés par la municipalité. Le Havre a ainsi calqué son calendrier de déploiement de téléservices sur les événements forts de l'année (rentrée scolaire, élections, événement culturel, etc.). D'autres ont identifié les démarches qui pouvaient obliger des habitants à prendre des jours de congé exprès pour se rendre à la mairie

#### 2.1.2 Suivre les recommandations de l'Etat

Le travail d'identification des principales demandes des administrés a déjà été effectué par l'Etat, au travers de la DGME, qui suit l'évolution des usages dans son Baromètre de la qualité de service. Plusieurs villes se sont ainsi référées aux services identifiés par la DGME. Une démarche légitime pour commencer

une stratégie d'e-administration, mais qui peut rapidement trouver ses limites. Il faut donc savoir aller au-delà et savoir se servir de ce téléservice comme d'un point d'entrée unique pour un administré, quelles que soient les démarches qu'il souhaite effectuer et donc les directions fonctionnelles concernées. Toulouse, par exemple, a lancé en 2011 son portail Familles, qui rassemble toutes les informations et activités des membres d'une famille, afin de faciliter leurs démarches de toutes sortes. Nicolas Bach, le DSI de la ville, explique que 24 000 familles sont inscrites sur le portail. « 30% ont effectué la démarche d'elles-mêmes, au lancement du portail. »

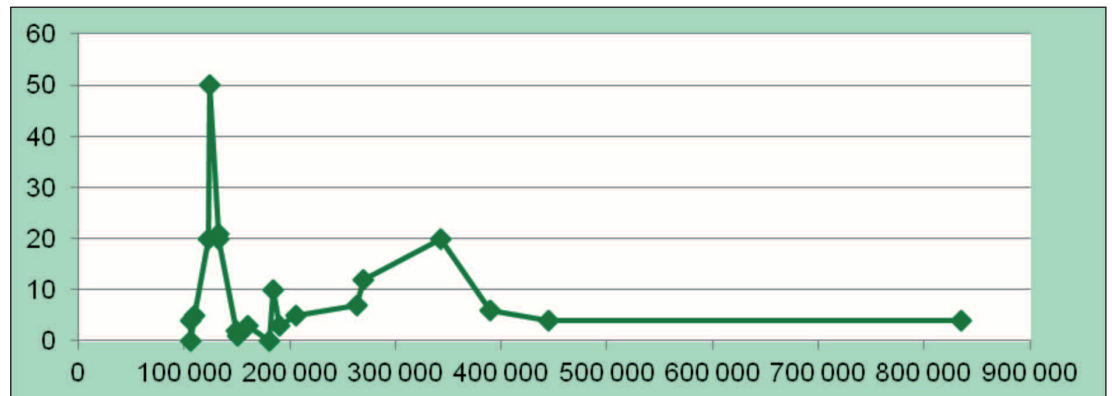


Fig. 2 : Répartition du nombre de téléservices mis en œuvre en fonction de la taille de la ville : il n'y a aucune relation de cause à effet. Seule Paris, avec sa centaine de téléservices en production, fausse cette observation (note : au vu de sa taille et du nombre de téléservices, nous avons exclu Paris de ce graphique pour en améliorer la lisibilité).

« Après 20 mois d'exploitation, 53% des demandes transitent par le site. Pour le paiement en ligne des factures de cantine, j'étais relativement sceptique, mais il y a visiblement un public réticent au prélèvement; 15% choisissent le paiement par Internet. Pour les activités liées aux vacances, c'est 70% en ligne. La vignette de stationnement résident a atteint un taux de paiement sur Internet de 30%, sans aucune communication de notre part ! »

**Louis-Antoine Souchet**  
DGA Finances,  
contrôle de gestion  
et SI, Lyon

### 2.1.3 Avancer avec son partenaire

Certaines villes admettent agir par opportunisme, en mettant en œuvre ce que leur préconisent leurs fournisseurs, en particulier les éditeurs de logiciel. Ce qui rejoint finalement l'idée du déploiement des services les plus populaires, puisque le rôle de l'éditeur est justement d'automatiser les tâches les plus courantes. En outre, pour des villes déjà équipées d'une solution logicielle, compléter celle-ci par l'offre de téléservice associée garantit une intégration aisée, de bout en bout. Le fournisseur joue alors un véritable rôle de partenaire dans l'élaboration amont de la stratégie.

### 2.1.4 S'appuyer sur le travail d'experts

Quel que soit le niveau de connaissance de son propre métier, et la pertinence des recommandations venues de l'Etat ou de son fournisseur, on peut avoir besoin de s'appuyer sur des recommandations formulées par des experts, qui auront à la fois une vision plus large du domaine de l'e-administration, et plus précise de ce qui peut ou doit être fait en interne.

Emilie Porcher, adjointe au Directeur General délégué de la cohésion sociétale de Nantes, raconte : « L'idée, c'est d'essayer d'embrasser l'ensemble du



parcours de l'utilisateur en relation avec la mairie. Il y a eu une interrogation externe pour déterminer en priorité les actions à dématérialiser pour les usagers. Une fois qu'un thème est identifié, on essaie de déployer l'ensemble des prestations de ce même thème. »

Cette vision extérieure a également permis à Saint-Etienne de mettre le doigt sur les traitements administratifs les plus lourds et coûteux. Cédric Grail, DGA du pôle ressources : « Nous démarrons par des démarches qui permettent de rendre un vrai service aux citoyens, tout en nous donnant un levier supplémentaire pour moderniser les services. »

En effet, le travail des consultants ne consiste pas seulement à identifier les téléservices à mettre en place, mais aussi à formuler des recommandations quant à la réorganisation des services et à l'architecture technique des solutions envisagées. Alors qu'auparavant c'était à l'utilisateur de s'adapter aux contraintes de l'administration, et de réaliser ses démarches auprès de plusieurs directions métier, l'e-administration remet l'utilisateur au cœur du processus, et demande un effort d'adaptation aux services administratifs. Un même processus, typiquement un système de paiement unifié, peut ainsi concerner plusieurs directions fonctionnelles, ce qui rend d'autant plus importante la phase de réflexion stratégique amont sur l'organisation interne et le socle technique capable de supporter ces nouveaux services. Le Havre explique par exemple avoir travaillé pendant un an avec deux consultants pour établir le cahier des charges du socle technique.

« Pour une même démarche, on ne savait pas à qui s'adresser. Avec l'e-administration, il y a une seule démarche à effectuer quelque soit la direction qui la traite et on peut suivre l'évolution du dossier. »

**Nicolas Bach**  
DSI, Toulouse

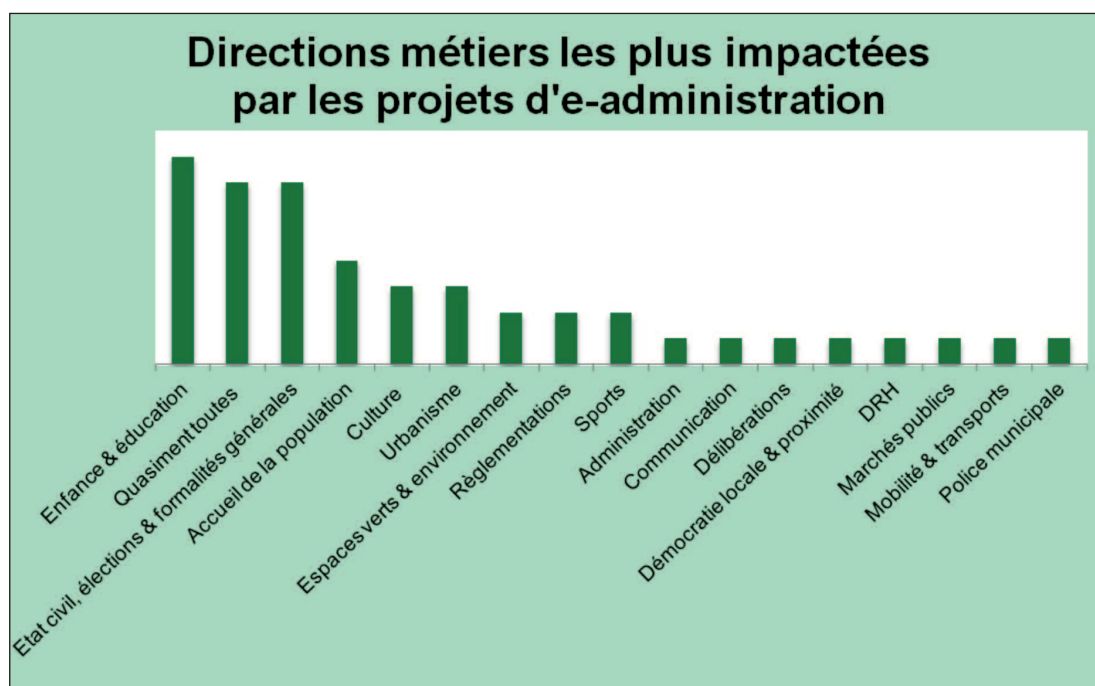


Fig. 3 : Impact de la mise en œuvre des téléservices sur les directions fonctionnelles. « Quasiment toutes » les directions sont concernées par ces projets pour la majorité des villes. De même, la plupart des collectivités que nous avons interrogées débutent leurs efforts en matière d'e-administration par la domaine de la famille et de l'enfance.

## 2.2 ASSURER UN PARRAINAGE FORT

Les entreprises l'ont déjà expérimenté à leurs dépens : tout projet transversal appliqué à une organisation en silos, ou même matricielle, ne peut qu'échouer s'il n'est pas soutenu au plus haut niveau. Cela est vrai quelle que puisse être la bonne volonté des uns et des autres, et les collectivités locales, en tant qu'organisations, n'échappent pas à la règle. La mise en œuvre de processus transverses implique une bonne connaissance des processus de chaque direction concernée, et donc un certain niveau de transparence et de coopération entre services. En outre, les services doivent s'adapter à ces nouveaux processus, ce qui n'est pas une mince affaire. Les villes dont la stratégie d'e-administration réussit le mieux sont donc celles qui bénéficient d'un soutien fort, provenant d'un élu ou de la Direction générale des services.

A Rennes, le référent e-administration est directement rattaché à la Direction générale des services, qui appuie, le cas échéant, ses démarches auprès des différents services. A Lyon, c'est l'élu en charge des finances qui est moteur sur l'e-administration. Cela peut aussi passer par la création de postes ou de services spécifiques, comme la Direction de la modernisation et de la relation usagers au Havre ou le rôle de responsable de mission Organisation numérique à Metz.

Le plus souvent, le rôle échoit au tandem DSI + Responsable fonctionnel, en fonction du domaine métier impacté. Ce binôme est absolument nécessaire mais, comme le reconnaissent nos interlocuteurs, il manque l'impulsion, voire parfois l'autorité d'un responsable au plus haut niveau, pour faire accepter les réformes aux agents comme aux responsables des directions fonctionnelles ou mairies de quartier, pour imposer la nécessité de mettre en œuvre des projets transverses. A Angers, Valérie David, DGA pôle Proximité et Solidarités, indique que les projets ont pu aller au bout grâce à « beaucoup de concertation et de communication » mais aussi grâce à « un fort soutien politique, et de la part de la direction générale ».

## 2.3 METTRE L'EMPHASE SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Au sein de la collectivité, le passage à l'e-administration se heurte évidemment à la naturelle résistance au changement des agents. Et leurs craintes sont légitimes : leur métier évolue, de même que leurs outils de travail. L'une des villes a ainsi dû mettre en place un vaste plan de formation, pour aider les agents à manipuler les solutions informatiques.

Cette peur de l'inconnue doit être traitée, en amont de chaque projet, en commençant par une explication détaillée. Et attention au choix des mots. Pour réfléchir à son projet de modernisation, Lyon avait ainsi embauché un cabinet de consultants spécialisé dans le « lean management » (méthode d'amélioration continue par le biais d'une forte implication des personnels, popularisée dans l'industrie par Toyota). « Pour le coup, raconte Louis-Antoine Souchet, cela a suscité une forte mobilisation syndicale. »

### Les facteurs clés de succès selon nos répondants :

- Partir du point de vue des usagers et de celui des agents
- Avoir une vision globale des processus
- Adopter une approche de pilotage transversal
- Etre clair sur le besoin les objectifs, le périmètre du projet
- Anticiper les impacts sur les méthodes de travail et la mission des agents
- Emporter l'adhésion des élus
- Impliquer et motiver les différents services

- Avoir le soutien de la direction générale
- S'octroyer un droit à l'erreur (pour avancer sans blocage)
- Assurer des temps de réponse satisfaisants

Chaque collectivité a sa méthode pour expliquer et convaincre. A Brest, la DRH intervient de façon systématique pour donner les grandes orientations. Metz organise des groupes de travail et de communication. Villeurbanne propose des séminaires de sensibilisation aux directions fonctionnelles.

Lorsque le travail des agents change en profondeur, il faut évidemment aller plus loin. « La DSI est dans une position de conseil avec les directions et la mission organisation, par rapport aux apports de nos solutions, indique Claude Roussel, DSI de Rouen. On a par exemple mis en place de la reconversion pour le personnel qui faisait la saisie des contraventions. »

Le rôle des mairies d'arrondissement et des agents d'accueil change énormément. La fréquentation baisse, et leur mission devient plus polyvalente. Néanmoins, leur rôle reste primordial, puisqu'ils représentent physiquement la collectivité. L'accueil doit donc être de qualité ; Mulhouse dit procéder à des tests « mystères » pour s'en assurer. Dans tous les cas, il s'agit d'une mission valorisante, puisque c'est cet accueil qui assure l'égalité des citoyens (non connectés) face aux services publics.

L'adhésion des agents peut enfin être renforcée lorsque la DSI ou la direction générale des services parvient à démontrer l'utilité du système informatique mis en place pour le travail au quotidien, autrement dit lorsque la simplification promise à l'utilisateur vaut aussi pour les agents. Le Havre cherche ainsi à « moderniser et homogénéiser le travail des agents, qu'il y ait la même interface quelque soit l'application, et que certaines prestations passent directement dans le SI métier sans passer par un agent ».





# 3. Quelles perspectives pour la modernisation des collectivités locales ?

## 3.1 ALLER VERS LES 100% DE SERVICES EN LIGNE

Lorsqu'on demande aux municipalités leurs priorités en matière d'investissement dans les projets innovants, ce qui vient clairement en premier est la volonté de terminer le programme de téléservices, généralement d'ici à 2013 ou 2014.

Poussées par la réglementation, encouragées par les premiers résultats obtenus en termes d'efficacité et de satisfaction des usagers, les villes ambitionnent d'abord d'achever la mue entamée avec les programmes d'e-administration. Villeurbanne indique par exemple vouloir progresser au rythme de 30 à 40 nouveaux téléservices d'ici 4 ans. Tours veut maintenir son rythme d'un par mois. A Saint-Etienne, 15 nouveaux téléservices sont planifiés sur les 24 prochains mois. A Nantes, 40 à 50 d'ici à fin 2013...

Encore une fois, les ressources budgétaires ou humaines (de la DSI) ne sont pas le frein principal à la vitesse de déploiement des téléservices. Nos interlocuteurs ont surtout insisté sur :

- La nécessité de définir les priorités et les objectifs avec les directions fonctionnelles ;
- Le besoin d'information en provenance des fournisseurs de technologies (sur ce qu'ils peuvent apporter, à la fois en termes de technologies et d'accompagnement) et de leurs pairs (échanges d'expériences) ;
- Le travail à effectuer en back-office (par exemple dématérialiser certains documents avant de pouvoir les proposer en ligne, ou connecter des services en ligne avec des logiciels en interne pour réaliser des transactions de bout en bout) ;
- La transformation à opérer sur les services et les processus en interne ;
- L'accompagnement des agents vers leurs nouvelles missions.

Plusieurs villes nous ont par ailleurs fait part de leur intention d'accélérer le déploiement des e-services en s'appuyant sur ce que [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr) a à offrir. « Nous passons une convention de collaboration de façon à pouvoir utiliser le système d'identification du portail de la DGME », raconte par exemple Nicolas Bach, DSI de Toulouse. Une fois la connexion effectuée, les usagers ayant transmis une pièce justificative à un service administratif n'auront pas à le faire de nouveau, et ne seront donc pas obligés de se déplacer au guichet.

### Quelques projets dans les cartons

- Etre plus présent sur les réseaux sociaux
- E-PV (verbalisation électronique, avec tablettes tactiles pour les agents)
- Archivage légal
- Signature électronique, parapheur, gestion électronique de documents (GED), archivage légal
- Relevé des compteurs d'eau à distance
- Suivi à distance en temps réel du stationnement
- Déploiement des e-services sur les mobiles
- Outils collaboratifs internes, réseaux sociaux d'entreprise

## 3.2 ACHEVER LA DEMATERIALISATION

### Un réseau social pour les familles au Havre

« Notre volonté pour le portail familles est de bâtir un réseau social. La notion de famille a évolué, est devenue très complexe. Avec le réseau de personnes que nous mettons en place, chaque individu pourra créer ses propres connexions, et gérer ses procurations. Il aura accès à un certain nombre de données le concernant, et sera totalement maître de ces informations. »

**Jean-Luc Thorel**  
DSI adjoint, Le Havre

*Définition*  
**L'Open Data,**  
(selon Wikipedia)

« Une donnée ouverte (en anglais open data) est une information publique brute, qui a vocation à être librement accessible et réutilisable. La philosophie pratique de l'open data préconise une libre disponibilité pour tous et chacun, sans restriction de copyright, brevets ou d'autres mécanismes de contrôle. »

Très étroitement associés aux programmes de téléservices, les projets de dématérialisation ont souvent démarré sous la contrainte, liés à des impératifs réglementaires. Et comme le souligne Toulon, « il y a toujours des dates butoirs, pour les échanges avec la Direction générale des finances publiques, avec la préfecture... » Au-delà des processus comptables, la dématérialisation touche désormais bien d'autres domaines, comme la généalogie, les délibérations du conseil municipal, le courrier entrant et sortant...

Les gains de la dématérialisation en temps de traitement, archivage, suivi des transactions, économies de papier, ne sont plus à démontrer. Les villes que nous avons interrogées en sont bien conscientes, et multiplient les projets. Tours réfléchit désormais à plusieurs projets de plateformes mobiles (tablettes, smartphones) rendus possibles par la dématérialisation. Quelques-uns de nos interlocuteurs nous ont même cité les parapheurs électroniques comme des corollaires à ces projets de dématérialisation.

Offrant une interface unique pour l'ensemble des processus dématérialisés, ainsi que des fonctions de signature électronique, d'horodatage, de gestion de flux (workflow), de notification, etc., ces outils deviendront rapidement le meilleur allié des DSI pour démontrer aux élus les gains de la dématérialisation.

Enfin pour les villes qui ne l'ont pas encore mise en place, la dématérialisation des paiements est primordiale. Angers vient d'ouvrir son service de télépaiement et de suivi des prestations. Rouen, qui avait été en avance avec sa carte de paiement unique, se trouve désormais en retard sur le télépaiement.

## 3.3 S'EMPARER DE L'OPEN DATA

Ce n'est pas parce qu'un thème est à la mode qu'il n'a pas de mérite. En l'occurrence, il s'agit surtout d'un mérite politique, qui n'a pas échappé aux élus : l'Open Data fait beaucoup parler dans les médias, et donne une image innovante, valorisante, de la ville. Claude Roussel, DSI de Rouen : « Nous avons une demande des élus sur l'Open Data. En nous proposant comme première piste le SIG [système d'informations géographiques], en lien avec notre observatoire des données sociales. Nous avons une réflexion en cours sur le sujet avec le département. »

Les exemples abondent, et plus seulement à l'étranger, de services utiles à la population créés par des passionnés et accessibles sur le Web et sur les smartphones. Des services auxquels les villes n'auraient pas forcément pensé, ou n'auraient pas eu le temps ou les ressources de proposer elles-mêmes. Cela accroît donc indubitablement la satisfaction des administrés connectés. En revanche, l'Open Data apporte peu de gains en interne, hormis la nécessité de

remettre de l'ordre dans les informations détenues ; pour ce salubre travail de nettoyage des données, il s'agit d'un excellent prétexte.

### 3.4 PREPARER L'AVENEMENT DE LA VILLE « INTELLIGENTE »

#### Définition

**Ville intelligente,**  
(selon Wikipedia)

« Ce concept émergent [...] désigne un type de développement urbain apte à faire face aux besoins des institutions, des entreprises et des citoyens, tant sur le plan économique, social qu'environnemental. Une ville peut être qualifiée d'intelligente quand les investissements en capitaux humains, sociaux, en infrastructures de communication traditionnelle (transports) et moderne (NTIC) alimentent un développement économique durable ainsi qu'une qualité de vie élevée, avec une gestion avisée des ressources naturelles, et ce à travers une gouvernance participative. »

Ville numérique, connectée, voire intelligente, les qualificatifs ne manquent pas pour qualifier ces collectivités qui emploient les technologies de l'information pour améliorer leur gestion, en termes de circulation automobile, distribution de l'eau, entretien des arbres et de la voirie, etc. Cela peut passer par des capteurs, des récepteurs radio, des technologies sans contact comme les passes NFC (near-field communication) ou les étiquettes RFID (Radio frequency identification device)...

Accessibles aux habitants comme aux touristes ou aux agents municipaux, ces technologies simplifient l'accès à l'information, et permettent d'optimiser les déplacements, le travail des agents, le paiement à l'acte, etc. « Nous voulons offrir aux usagers de nouveaux modes d'interaction », explique-t-on à Lyon. A Paris, le mobilier urbain devient interactif. Dans plusieurs villes, on réfléchit au stationnement intelligent, de façon à savoir en temps réel où sont les places disponibles (et accessoirement pour mieux suivre les rentrées d'argent... et les défauts de paiement).

Toujours dans le thème des déplacements, le NFC a déjà été mis en œuvre pour payer les transports en commun à l'aide de son téléphone mobile. A Mulhouse, le NFC sera déployé de façon à pouvoir apporter de l'aide aux touristes, mais aussi aux personnes souffrant de handicaps, pour faciliter leurs déplacements dans la ville. « Nous souhaitons aussi déployer progressivement à partir de 2013 un système de relevé à distance des compteurs d'eau, explique Christophe Wanner, DGA de Mulhouse. Nous suivrons la consommation en temps réel de 46 000 compteurs d'eau, de façon à permettre une facturation au plus juste pour les consommateurs, détecter les fuites et ainsi économiser la ressource et de l'argent. » Pour supporter l'ensemble des services futurs, des bornes WiFi seront déployées dans les bâtiments publics, et les écoles reliées au réseau par la fibre. L'infrastructure et les usages, en quelque sorte : les deux viennent ensemble, et les villes suivent le mouvement.

## Remerciements

Pierre Audoin Consultants et TEAMNET remercient chaleureusement l'ensemble des personnes ayant accepté de participer à cette enquête, dans les villes d'Angers, Boulogne Billancourt, Brest, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Mulhouse, Nantes, Nice, Nîmes, Paris, Rennes, Rouen, Saint-Etienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours et Villeurbanne.

## 4. Conclusion

---

### A propos de PAC

Depuis 35 ans, le cabinet Pierre Audoin Consultants étudie et analyse le secteur IT en France et partout dans le monde. Sa proximité avec les acteurs – éditeurs, SSII, utilisateurs, fonds, institutions... – ainsi que son expertise du secteur public offrent à PAC un point de vue unique sur les grandes tendances du marché.

Au fil des pages de ce livre blanc, les témoignages des collectivités se sont succédé pour démontrer la dimension stratégique des projets d'administration électronique et la nécessité d'un déploiement intelligent des TIC au sein des collectivités.

Sélectionnés avec soin, portés par les bonnes personnes, bien préparés en amont, ces projets sont porteurs de bénéfices considérables tant pour les usagers de l'administration que pour les collectivités elles-mêmes, qui y gagnent en efficacité, en capacité de suivi et de pilotage, en coût de traitement, etc.

Pionnier de l'administration électronique, TEAMNET a souhaité diligenter cette enquête réalisée par PAC afin d'établir une photographie de la situation en France et d'étudier si les grandes villes françaises partagent cette vision de la nécessaire valorisation de la relation entre l'utilisateur et l'administration. De fait, PAC a pu constater que l'e-administration est au cœur des enjeux de la modernisation des collectivités.

Avec ses corollaires liés principalement à la dématérialisation et à la gestion de l'information, l'e-administration constitue un axe majeur de la ville du futur. Et c'est bien aujourd'hui que les projets se décident.

# A propos de TEAMNET

---

L'administration électronique est au cœur de la **stratégie de TEAMNET**.

Editeur de logiciels français, TEAMNET fournit depuis 25 ans des progiciels de gestion des services rendus à la population dans les domaines de l'enfance et de la famille, au travers de la gamme AXEL.

Les solutions de TEAMNET permettent d'**organiser la collectivité autour de l'utilisateur et de ses besoins**, tout en contribuant à améliorer l'environnement de travail de ses agents et la collaboration avec ses partenaires, grâce à **des solutions de bout en bout**.

Depuis 2012, la société MT Software a rejoint le groupe TEAMNET. Editeur de solutions de dématérialisation et d'échanges de documents à valeur probante, MT Software développe un ensemble d'outils regroupés au sein de la gamme MPI. Ces solutions, basées sur un socle de confiance et des **parapheurs électroniques spécialisés** par métier, viennent compléter l'offre de TEAMNET. Clé de voûte des projets de dématérialisation, le parapheur électronique répond à une **approche transversale**, dans le but d'accroître l'efficacité globale de la collectivité.

**Les Portails Familles et Citoyens** sont des composants essentiels de l'administration électronique et s'inscrivent dans la Gestion de la Relation avec le Citoyen. A ce titre, TEAMNET accompagne plus de 400 collectivités, en s'adaptant à leurs besoins fonctionnels et leurs socles techniques. Le portail AXEL est ainsi disponible sur le socle Open Source de la Ville de Paris pour le déploiement des démarches en ligne.

Parmi les plus abouties du marché, l'offre de TEAMNET bénéficie d'une expertise métier reconnue, de l'expérience, de la pérennité et de tous les ingrédients pour une e-administration durable.



# contact

---

Réalisé par :



**Pierre Audoin Consultants (PAC)**

92 avenue de Wagram  
75017 Paris

Tél. : 01 56 56 63 33

Fax : 01 48 28 41 06

[info-france@pac-online.com](mailto:info-france@pac-online.com)

[www.pac-online.fr](http://www.pac-online.fr)

Publié par :



**TEAMNET**

10 rue Mercœur  
75011 Paris

Tél. : 01 44 64 13 00

Fax : 01 44 64 13 01

[info@teamnet.fr](mailto:info@teamnet.fr)

[www.teamnet.fr](http://www.teamnet.fr)

[www.mtsoftware.fr](http://www.mtsoftware.fr)