

# FINANCES <sup>ET</sup> **fiscalité** DES INTERCOMMUNALITÉS



La  
dématérialisation,  
un projet global  
de société





## Laurence PENHOÛT

Vice-présidente ADGCF  
en charge des Finances  
et de la Fiscalité

Économies imposées, suppression de la taxe d'habitation, interrogations sur le devenir de la TFPB et de la CVAE, révision des valeurs locatives... Les annonces du Gouvernement concernant la fiscalité locale et les finances des collectivités se banalisent tant elles sont récurrentes. Pourtant, derrière ces déclarations d'intention, appelant à de nouveaux transferts et réajustements, semblent se cacher les prémices de profondes mutations. En effet, les dynamiques de mondialisation combinées aux innovations numériques bousculent voire remettent en cause notre système fiscal centralisé. Ces évolutions demandent aux États de s'adapter aux réseaux de territoires et d'entreprises et d'inventer une nouvelle approche de la fiscalité et des finances publiques, plus locale et surtout plus horizontale, afin de mieux répondre aux enjeux sociétaux contemporains.

En attendant, les concours de l'État s'érodent et ce dernier nous demande de faire toujours plus d'économies tout en délivrant plus de services. C'est dans ce contexte que l'ADGCF propose une collection de 7 livrets consacrés aux ressources communautaires : **Panorama des finances intercommunales – Guide sur les pactes financiers et fiscaux – Les nouveaux modes de financements des collectivités – Révision des valeurs locatives des locaux économiques – Comment mettre en œuvre l'instruction M57 – La dématérialisation dans les services finances et l'optimisation financière via l'achat public**. Ce socle de connaissances à disposition de nos collègues et de leurs services vise à leur offrir des solutions de planification et d'optimisation concrètes illustrées d'avis d'experts et de retours d'expériences.

Bonne lecture !



# som mai re.

## introduction

Les 4 piliers de la dématérialisation .....	p. 6
---	------

## entretien

<b>La dématérialisation est un fil conducteur pour toute notre transformation</b> .....	p. 8
---	------

- Quel est le périmètre du Grand Autunois Morvan ? .....
- Que représente la dématérialisation dans ce cadre ? .....
- Plus précisément, quels sont les axes sur lesquels vous avez travaillé ? .....
- Cela vous a-t-il obligé à changer vos fonctionnements internes ? .....
- Quels sont les autres aspects sur lesquels vous espérez du changement ? .....
- Quel a été le rythme du changement ? .....
- Quels enseignements avez-vous retirés de cette première expérience ? .....
- Comment cela ? .....
- Votre DSI était-elle préparée à ces changements ? .....
- Avez-vous un exemple pour illustrer ce rôle de catalyseur de la DG ? .....
- Comment voyez-vous l'avenir pour vos projets de dématérialisation ? .....

## expérience

<b>Quelles questions prioritaires pour se lancer dans la dématérialisation ?</b> .....	p. 12
--	-------

- Le sens du papier .....
- S'associer à un groupe expert .....

## pense-bête

<b>10 bonnes pratiques pour dématérialiser efficacement</b> .....	p. 14
---	-------

- 5 clés pour accélérer .....
- 5 situations à éviter .....

## expertise

<b>Nous sommes à un moment où la co-construction est extrêmement importante</b> .....	p. 16
---	-------

- Pourquoi est-il important pour les collectivités en 2018 d'affiner leurs convictions sur la dématérialisation ? .....
- Toutes les collectivités sont-elles vraiment prêtes à suivre le mouvement ? .....
- N'est-ce pas avant tout un levier actionné par les plus grandes collectivités ? .....
- Vous évoquez l'importance de faire de l'obligation une opportunité. Comment cela se traduit-il ? .....



# INTRODUCTION

## Les 4 piliers de la dématérialisation

Voilà des années que la dématérialisation alimente les discussions à la fois au sein des organismes publics de tous types et chez les entreprises spécialisées dans le numérique, mais rendons-nous à l'évidence : l'accélération est aujourd'hui massive.

Les nouvelles obligations liées à la dématérialisation – marchés publics en octobre, état civil en novembre, prélèvement à la source en janvier... - rythment un calendrier qui mime les évolutions que connaît toute la société française. Chez les particuliers comme dans les entreprises, tout devient plus numérique. L'État lui-même veut montrer la voie. Avec 700 millions d'euros prévus sur 5 ans et 200 millions pour la seule année 2018, le programme « Action Publique 2022 » lancé en octobre 2017, espère provoquer une nouvelle vague de fond.

Reste que devant cette effervescence, beaucoup de collectivités et opérateurs de l'État craignent de se retrouver isolés pour faire face à un sujet profondément transversal. La transformation numérique implique en effet de mener de front de nombreux travaux structurants, notamment organisationnels.

Cependant, le sujet peut être considéré de façon méthodique et positif. Les exemples à suivre se multiplient alors que tout l'écosystème des acteurs de la dématérialisation gagne en maturité. De nombreux forums et associations partagent les enjeux de cette dynamique engagée. Le partage d'expérience devient un levier majeur pour définir les étapes par lesquelles procéder et les bonnes idées à appliquer.

### Un projet global de société

Ceux qui se sont déjà lancés dans un projet de dématérialisation et les experts du sujet s'accordent dans tous les cas pour faire ressortir 4 piliers d'action, qui sont autant de bénéfiques. Les entretiens menés dans ce guide ont été l'occasion de revenir en détail sur le sens que donnent les collectivités à ces séries d'impacts, qui font de la dématérialisation un véritable projet global de société.

Le changement que représente le numérique pour le citoyen directement est le principal de ces piliers. La facilitation et la fluidité des démarches administratives, la réduction des délais, la fiabilisation des informations, sont autant de points qui permettent de renforcer la confiance et la satisfaction des citoyens envers les services rendus. Et plus encore, cet axe de transparence et d'accès facilité aux données est aussi un impératif pour renforcer des liens sains entre les citoyens et la Res Publica.

Pour parvenir au niveau de service optimum, c'est bien souvent la philosophie elle-même du système d'information qui doit être revue avec le process.

Le deuxième pilier, qui est souvent celui abordé en priorité, concerne en effet le changement des outils eux-mêmes. L'ordinateur et le smartphone comme instruments de travail privilégiés est en ce sens la partie émergée de l'iceberg. En filigrane, c'est la rationalisation des technologies, de leur fiabilité de leur agilité et du poids qu'elles représentent, dans leur maintenance au quotidien par une collectivité, qui est interrogé.

Pour les administrations, c'est aussi un changement organisationnel profond avec des conséquences en cascade pour les agents. Ce troisième pilier de la transformation de l'organisation interne, est trop souvent minoré dans les réflexions. Au-delà des économies réalisées, il s'agit pourtant de l'axe qui permettra de faire la différence entre « la mise en place d'une fonctionnalité différente et nouvelle » et une vraie transformation des processus et modes de travail, entre un succès et un échec.

Enfin, et non des moindres, la dématérialisation a un impact écologique incontournable. « Toutes nos transformations s'inscrivent dans le cadre du programme d'Agenda 21 local et nous estimons que l'administration doit être exemplaire en la matière » rappelle à ce titre Pascal Mouche, Directeur Général adjoint de la Communauté des Communes du Grand Autunois Morvan (*retrouvez notre entretien, dans les pages suivantes*).

Papiers, encre, espaces de stockages... leur réduction fait plus que jamais sens en 2018. Et inscrit une fois de plus la dématérialisation dans un projet de société à grande échelle.

#### EN UN CLIN D'ŒIL

### Dématérialiser, c'est vouloir un changement global pour :

- Améliorer l'expérience des usagers.
- Fluidifier son organisation interne.
- S'inscrire dans une dynamique de développement durable.
- Rationaliser ses systèmes d'information & ses investissements numériques.



Entretien

# La dématisation est un fil conducteur pour toute notre transformation

La communauté de communes du Grand Autunois Morvan, s'est lancée dans ses premiers chantiers de dématérialisation dès 2004. Elle continue d'avancer sur ce chemin aujourd'hui, au travers d'axes qui concernent aussi bien l'amélioration de l'expérience des usagers que la fluidification des processus internes. Pascal Mouche, son directeur général adjoint, revient sur les grands enseignements de cette expérience au long cours.

## QUEL EST LE PÉRIMÈTRE DU GRAND AUTUNOIS MORVAN ?

Nous sommes une communauté de 55 communes, regroupant 38 000 habitants sur un grand espace géographique de la région Bourgogne-Franche-Comté et nous fédérons énormément de compétences. Plus précisément, toutes les compétences des mairies nous ont été transférées, mises à part la moitié des responsabilités de voirie, l'État Civil, la vie associative, la gestion des cimetières et des centres culturels. Cela signifie que nous sommes une organisation très intégrée, qui s'appuie sur plus de 800 agents au quotidien. Au côté de la ville centre, Autun, nous nous appuyons

sur 4 pôles de proximité pour déconcentrer une partie de nos activités. Nous avons également de nombreux sites et services distants répartis sur tout le territoire. L'un de nos premiers enjeux est d'ailleurs de mettre tout le monde en réseau, sans perdre la convergence stratégique de nos projets !

## QUE REPRÉSENTE LA DÉMATÉRIALISATION DANS CE CADRE ?

La dématérialisation est un catalyseur pour faciliter cette « mise en réseau harmonieuse ». Nous sommes en apprentissage permanent et nous avançons par étapes. Nous avons notamment lancé début 2018 le travail de clarification des impacts réglementaires

et juridiques qui croisent plusieurs de nos projets, du fait de l'entrée en application du Règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD). En tant qu'acteur public, nous avons en effet une obligation de réponse au niveau de la protection des données personnelles, mais aussi vis-à-vis des modes de fonctionnement devenus obligatoires, comme ceux impliqués par la dématérialisation des marchés publics. La dématérialisation n'est pas, dans ce cadre, une mode technologique, mais bien un ensemble de fonctionnements structurants, faits pour durer. Nous voulons donc aller, en ce sens, au-delà du minimum prévu par la loi.

### **PLUS PRÉCISÉMENT, QUELS SONT LES AXES SUR LESQUELS VOUS AVEZ TRAVAILLÉ ?**

En soit, la dématérialisation recoupe des chantiers très vastes. Nous l'avons articulée autour de trois grands axes. En premier lieu, celui de la dématérialisation de la relation citoyen, sur lequel nous avons beaucoup avancé (*voir encadré*) et où notre expérience a pu servir



d'inspiration à d'autres acteurs publics. Nous avons par exemple témoigné auprès du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) de l'Ain sur le sujet. En résumé, l'ambition est bien de faciliter l'accès des citoyens à nos services.

### **CELA VOUS A-T-IL OBLIGÉ À CHANGER VOS FONCTIONNEMENTS INTERNES ?**

C'est le deuxième axe, sur lequel nous travaillons : la dématérialisation de nos relations interservices et notre modernisation administrative. Dans ce cadre, nous souhaitons que la dématérialisation soit un véritable fil conducteur pour la définition et la mise en place des nouveaux services de la communauté, et l'amélioration de nos fonctionnements. Ce qui compte c'est la recherche de cohérence et de bon sens pour l'ensemble de nos façons de faire : la dématérialisation nous pousse à définir une ligne de conduite en matière de *workflow*, d'archivage, de circulation des documents ou encore de validation. Il ne s'agit pas seulement de mettre en œuvre une gestion électronique des documents (GED) : toute la valeur se trouve dans la dimension organisationnelle qui doit entrer en résonance avec les outils déployés.

### **QUELS SONT LES AUTRES ASPECTS SUR LESQUELS VOUS ESPÉREZ DU CHANGEMENT ?**

Le troisième axe d'attention est bien entendu financier. On doit se lancer dans de tels projets avec un but d'économies concrètes. Il

est très difficile de déterminer à quel point cet aspect sera avéré après une transformation aussi importante, mais il est certain que les opportunités d'économies d'échelles sont partout. Sur l'usage du papier d'abord, mais aussi sur les aspects de télécommunication ou encore sur les gains d'efficacité dans nos modes de travail. Au final, il faudra voir l'ensemble des réalisations pour chiffrer les gains réels.

### **QUEL A ÉTÉ LE RYTHME DU CHANGEMENT ?**

Ce ne sont pas des démarches qui s'improvisent, nous nous sommes lancés voilà plusieurs années. Nous avons ainsi commencé par créer une plateforme dès 2004, à destination des élus de la communauté pour faciliter les convocations aux réunions et l'échange de documents. La quantité de travail demandée pour regrouper 55 maires et 85 conseillers pour les réunions statutaires est importante. Rien que la préparation et l'envoi de 140 courriers de convocations, dans les délais imposés par la loi, et l'impression des dossiers pour tous nous prenaient jusqu'à trois jours...

La possibilité de dématérialiser ce processus a été un vrai appel d'air. Le gain de temps, de fiabilité et même le gain budgétaire sur les documents ont été énormes. Pour 130 élus, je n'imprime plus que 14 dossiers papiers contre 36 000 pages de documents auparavant ! La convocation est gérée par e-mail où l'on fournit un lien qui permet d'accéder à notre intranet, avec identifiant et mot de passe, pour consulter le dossier, l'ordre du jour et les pièces qui seront projetées en séance.

**QUELS ENSEIGNEMENTS  
AVEZ-VOUS RETIRÉS  
DE CETTE PREMIÈRE  
EXPÉRIENCE ?**

Elle nous a encouragés à poursuivre les efforts ! L'esprit d'une telle plateforme dématérialisée est qu'elle puisse servir, par extension, à tous les agents.

Et plus encore, cet intranet doit pouvoir devenir un extranet pour des établissements comme les 40 écoles dont nous avons la responsabilité. Les plannings pourront être mis en ligne et seront consultables, mais cela permettra aussi de dématérialiser leurs procédures de commande de fournitures par exemple.

Pour avancer progressivement, nous avons déjà travaillé sur le sujet de workflows et sur les outils de collaboration. Nos agents sont répartis partout sur le territoire, mieux échanger avec eux est devenu notre priorité. Cela passe par la généralisation des e-mails, mais aussi des calendriers partagés et des systèmes de partage de documents.

Nos jeunes cadres sont extrêmement attentifs à ces détails. Si on ne propose pas ces outils, ils vont tout simplement s'en approprier d'autres : créer un « Doodle » pour organiser des rendez-vous ou utiliser Google Doc sur le web. Et au fur et à mesure, votre système d'information devient anarchique et incohérent. Il faut de la méthode, des procédures, des contrôles d'accès. C'est d'ailleurs exactement ce que demande le RGPD. Les avancées en termes de collaboration sont indissociables de cet enjeu de maîtrise et de rationalisation des usages des données.

ZOOM  
SUR



## Un site internet pour fédérer les interactions avec les citoyens

« Comment recréer une proximité numérique avec les citoyens sur un territoire très étendu ? ». Cette question a été le moteur de la réflexion du Grand Autunois Morvan pour la refonte de son site internet, qui s'est accompagnée de la dématérialisation de nombreux services pour les habitants. Lancée à l'automne 2017, l'initiative innovante pour faire du site un point d'interaction privilégié avec l'administration, a permis de faciliter de nombreux aspects de la vie quotidienne. « Aujourd'hui, 31 démarches sont possibles directement en ligne. Et nous avons compté plus de 1 600 inscriptions aux services en moins de 6 mois, dont une majorité vient de nos territoires ruraux » témoigne Vanessa Barbosa, chargée de communication à la communauté de communes.

Et pour lancer un projet aussi structurant, rien de tel que de commencer par le service le plus attendu : l'inscription aux activités du centre-nautique d'Autun. Depuis des années, de nombreux habitants exprimaient leurs frustrations de ne pas pouvoir réaliser d'inscription autrement qu'en se déplaçant, aux horaires de bureau, jusqu'au centre, alors que le nombre de places par activité était limité. La gestion dématérialisée en ligne a permis de rétablir l'égalité de traitement entre tous les usagers. « Les agents d'accueil se sont emparés également de l'outil en ligne pour faciliter leur quotidien. Cette réussite et les témoignages associés ont permis de rassurer. Nous avons pu capitaliser dessus pour faciliter nos autres projets » met en avant Vanessa Barbosa. Parmi eux : la gestion de l'inscription pour les parcours de transports scolaires, qu'empruntent chaque jour 2 000 élèves pour atteindre de nombreux arrêts locaux. Un sujet complexe dont la mise en place a pu être accélérée grâce à la multiplication des partages d'expériences des agents.

## COMMENT CELA ?

La gestion des cycles de vie de l'information et des données est quelque chose de complexe. Il a donc fallu mettre les élus très tôt dans la boucle, au même titre que tous les collaborateurs, de la secrétaire au président, pour à la fois clarifier les gains apportés par la dématérialisation mais aussi la responsabilité que cela engendrait. Tout le monde jette ses papiers inutiles à la poubelle, puis la vide. Combien le font une fois ces documents dématérialisés ? Combien existe-t-il de poubelles dématérialisées, pleine à ras-bord, dans les coins reculés de nos serveurs et de nos ordinateurs ? La dématérialisation ne se fait pas n'importe comment. Sinon il suffirait d'e-mails et de pièce-jointe pour y arriver... Il faut être pointilleux : comprendre les flux, simplifier le stockage, rationaliser l'infrastructure, harmoniser les processus et déployer les bons outils logiciels. C'est un tout.

## VOTRE DSI ÉTAIT-ELLE PRÉPARÉE À CES CHANGEMENTS ?

Nous devons gérer notre informatique centrale, mais aussi la capacité informatique de toutes nos mairies. Nous avons donc un DSI et une équipe de 5 personnes à temps plein, et nous faisons appel à une société de maintenance, en sus du service en régie que nous utilisons. Notre dépendance au numérique est devenue telle, qu'une DSI ne peut porter cette responsabilité seule. Faire appel à un prestataire sur la partie d'ingénierie externe, en soutien sur tous nos sites – comme les écoles par exemple – permet de libérer du temps et de l'énergie à notre

DSI. Il peut ainsi se concentrer sur ce qui compte vraiment dans une optique de dématérialisation : générer le confort qui va faire la différence pour les utilisateurs. Dématérialiser peut libérer les énergies, à condition d'avoir une vraie culture organisationnelle cohérente. C'est pourquoi l'engagement de la direction générale sur les projets est fondamental : ce n'est pas qu'un sujet de DSI.

## AVEZ-VOUS UN EXEMPLE POUR ILLUSTRER CE RÔLE DE CATALYSEUR DE LA DG ?

Depuis le début de l'année, j'ai mis un référent informatique dans chaque service. Il permet de gérer les problèmes du quotidien, de répondre aux questions des utilisateurs et également de mieux faire le lien entre leurs problématiques métiers et la réalité des contraintes techniques auxquelles nous sommes confrontées. Enfin, il évite de demander aux métiers de s'adapter à l'informatique, en permettant à tous de s'impliquer sur la compréhension des enjeux. Il faut faire sortir la DSI de sa tour d'ivoire pour que les acteurs techniques s'imprègnent également de la culture et des besoins de nos métiers.

## COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR POUR VOS PROJETS DE DÉMATÉRIALISATION ?

Je me pose encore de nombreuses questions ! Par exemple, nous avons de vrais « silos » métier avec chacun leur logiciel indépendant... Mais maintenant que nous avons commencé à harmoniser les usages en mode dématérialisé, la tentation est grande d'aller

jusqu'au bout de la logique. Cela nous pousse à prendre en compte des sujets comme la dématérialisation de l'archivage par exemple et donc de la mise en place d'un coffre-fort électronique. Allons-nous vraiment devoir faire la même démarche pour chaque silo ? Ne risque-t-on pas d'empiler à outrance et de défaire la cohérence que l'on recherchait de prime abord ? Est-ce qu'il nous faut développer des GED métiers ou au contraire tendre vers une GED globale ? Faut-il un coffre-fort électronique transversal à nos besoins ? Et quels sont les impacts juridiques de tels choix face aux échéances réglementaires obligatoires ? Ce genre de questionnements va guider nos efforts de convergence sur toute l'organisation et définir le degré réel de transversalité que nous allons pouvoir mettre en place.



**Un référent informatique dans chaque service permet de gérer les problèmes du quotidien** >>



Expérience

# Quelles questions prioritaires pour se lancer dans la dématérialisation ?

**La ville de Suresnes développe un projet d'aménagement de locaux qui implique une démarche de dématérialisation dans la DRH. Nicolas Koenig, chef de projet Système information des Ressources Humaines (SIRH) et chargé de la modernisation RH, identifie les grandes questions auxquelles il sera nécessaire de répondre pour adapter les process en place.**

Comme beaucoup d'autres villes, Suresnes, dans les Hauts-de-Seine, mène de multiples transformations pour mieux servir ses 50 000 habitants. Et la commune imagine en premier lieu transformer ses usages professionnels pour mener les chantiers qui se dressent devant elle. Ainsi, Béatrice De Lavalette, Adjointe au Maire déléguée aux Ressources Humaines et au Dialogue social, et Vice-présidente du Conseil Régional d'Ile-de-France chargée du dialogue social, communique fortement aujourd'hui sur l'importance pour la mairie d'améliorer à la fois la performance publique et le bien-être au travail des agents, ceci dans le cadre d'une politique RH composée de quatre axes principaux : dialogue social, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, inté-

gration et accompagnement des handicapés vers l'emploi et bien être santé et sécurité au travail. En avril, Béatrice de Lavalette a participé en ce sens à la première édition de « C'est mon boulot : les nouvelles clés pour réussir » un évènement organisé par France Info, qui accueillait Murielle Pénicaud, la ministre du Travail, et des acteurs des secteurs public et privé. En cours à Suresnes : une évolution des locaux de la mairie, qui s'inscrit dans le cadre de son programme « Incarnons le travail de demain » ; dès 2019 les bureaux des services RH devraient donc être un espace beaucoup plus ouvert et flexible. Mais de telles évolutions posent également en filigrane une question technologique : celle de la place de la dématérialisation dans le changement.

## LE SENS DU PAPIER

« Le papier sédentarise les individus et pose des problèmes de confidentialité dans un espace ouvert » résume le chef de projet SIRH de la ville, avant d'ajouter : « On parle beaucoup de mobilité, des nouvelles possibilités offertes par les ordinateurs portables et les smartphones pour mieux travailler, mais on sous-estime le poids bloquant qu'est une armoire remplie de dossiers et de parapheurs, face à ces nouveaux usages ». Il faut dire, et c'est naturel, qu'à la Direction des Ressources Humaines de Suresnes comme dans de nombreuses autres communes, la « culture papier » est très présente. Celle-ci est rassurante pour les usages du quotidien, favorise un bien-être au travail en l'absence de double écran informatique et a le mérite d'être claire sur la dimension légale. « Dématérialiser ne s'improvise pas », reconnaît Nicolas Koenig, qui envisage donc une approche très méthodique pour amener le changement en douceur auprès

des agents : « Dans un premier temps, il faudra commencer par faire un état des lieux exhaustif de ce que nous produisons en papier à la DRH aujourd'hui ».

Pour le responsable SIRH, la question de la réalisation de cette cartographie est clairement la première à se poser, et ce afin de cadrer les besoins et de clarifier les impératifs juridiques notamment.

## S'ASSOCIER À UN GROUPE EXPERT

La deuxième question est celle du socle technique. « Une fois les besoins déterminés, il est nécessaire de s'appuyer sur des experts techniques. Cela doit se faire en co-construction avec la Direction des Systèmes d'Information d'une part, garante de l'environnement technique local, mais aussi en intégrant les agents de la DRH eux-mêmes, experts dans leur métier, le plus tôt possible dans la discussion, afin qu'ils soient

moteurs dans la mise en place d'une solution qui leur convienne » détaille Nicolas Koenig.

Après avoir assisté à l'évènement Cegid on Air 2018, le responsable SIRH a donc l'ambition de monter, par l'intermédiaire du club utilisateurs et avec l'éditeur de logiciel Cegid, un groupe expert sur la dématérialisation qui permettra d'être pilote sur les enjeux rencontrés par des communes de la taille de Suresnes et d'apporter des réponses précises aux questionnements des agents. « Il y a deux priorités absolues qui doivent permettre d'identifier la bonne solution technique. La première est l'assurance légale explicite que fournit l'éditeur face aux responsabilités d'une mairie et de ses agents. La seconde est la qualité de l'ergonomie et de l'expérience utilisateurs ».

D'après le responsable SIRH, la troisième question à laquelle Suresnes devra répondre en empruntant le chemin de la dématérialisation, concerne l'accompagnement des agents dans le changement. « On peut difficilement imposer une idée auxquels les agents n'adhèrent pas. Cela crée du stress et c'est contre-productif. Il faut donc que nous fassions un vrai effort pour comprendre les besoins et usages de chacun, et les évolutions doivent se faire par petite marche, en évitant de laisser quelqu'un derrière ».

Dans tous les cas, si la dématérialisation est un sujet technique, elle est avant tout un sujet humain. Et à Suresnes, la réflexion menée ne saurait donc être décorrélée de celles portées sur le bien-être et la modification de l'environnement de travail souhaités par Béatrice de Lavalette, et facteurs de performance au travail.



Fablia © aerogondo



Pense-bête

# 10 bonnes pratiques pour dématérialiser efficacement

Si un projet de dématérialisation est plus qu'une question de choix de technologies, c'est parce que ses impacts sont avant tout humains et organisationnels. C'est justement à ces niveaux que les directions générales doivent maintenir leur vigilance. Check-list des principaux accélérateurs liés à la dématérialisation.

## 5 CLÉS POUR ACCÉLÉRER

### 1. Recenser les besoins des services doit être la priorité.

Il ne faut pas hésiter à aller à leur rencontre et à mener une réflexion commune avec les spécialistes de la dématérialisation, car beaucoup de services n'imaginent pas jusqu'où ils peuvent aller en dématérialisant et se fixent des limites très arbitraires.

### 2. Créer des ambassadeurs dans les services le plus tôt possible favorisera la co-construction

Ils devront relayer les informations utiles, mais aussi permettre de faire remonter les bonnes idées qui ne sont pas toujours exprimées lors des réunions dédiées.

### 3. Calculer l'investissement et les gains en termes de temps, plus encore qu'en tant que coûts financiers

Sur le long terme, c'est bien le temps que vous allez faire gagner aux usagers et aux agents, qui aura un impact notable sur votre organisation.

### 4. Appuyez-vous sur un projet phare dont le succès sera un argument irréfutable

Commencer par le service rendu aux citoyens pour lequel il y a le plus d'attentes : cela impose de prévoir un haut niveau de disponibilité lors du lancement et un support irréprochable, mais les effets d'entraînement et de communication seront très importants.

## 5. Identifier les bons indicateurs pour mesurer le succès

La baisse du volume de papier et le temps passé sur chaque tâche bien sûr, mais aussi d'autres effets de bords comme la réduction du poids du stockage et de l'archivage, des frais de poste et d'impression (il faut éviter la « re-matérialisation » !)

### 5 SITUATIONS À ÉVITER

#### 1. Faire porter les projets principalement par les services informatiques

L'implication de la direction générale dès le départ et sur la continuité permet de faire de la dématérialisation un sujet organisationnel.

#### 2. Actionner à outrance le pouvoir hiérarchique

Cette contrainte peut être contre-productive pour faire émerger une vraie conviction chez les agents. Faites plutôt travailler par exemple le service communication pour porter un discours clair, mais non « imposé ».

#### 3. Former les agents sans individualiser ni personnaliser les messages

L'important n'est pas la prise en main d'un outil technique, mais la prise en main au quotidien de nouveaux modes de travail.

#### 4. Avoir doublonné un processus

Si un projet conduit à ce qu'un processus se retrouve ajouté à ceux déjà existant, plutôt que d'amener

une simplification, c'est qu'il s'est perdu en route ! Les doublons et la reproduction à l'identique des usages passés sont les indicateurs d'un problème.

#### 5. Abandonner le suivi en cours de route

Communiquer sur les projets de dématérialisation est extrêmement important avant et pendant le projet... mais aussi après ! Le suivi sur le long terme, à travers des indicateurs chiffrés et les retours des agents et des usagers est impératif pour rester dans un processus d'amélioration continue des services.



**L'implication de la direction générale permet d'en faire un sujet organisationnel** ➤



Fotolia © luckybusiness



Expertise

# Nous sommes à un moment où la co-construction est extrêmement importante

Séverine Carré, directrice de l'offre pour Cegid Public analyse l'accélération des enjeux de dématérialisation auxquels sont confrontées les directions générales des collectivités.

## POURQUOI EST-IL IMPORTANT POUR LES COLLECTIVITÉS EN 2018 D'AFFINER LEURS CONVICTIIONS SUR LA DÉMATÉRIALISATION ?

Le sujet est souvent abordé à partir de son caractère obligatoire, mais la question est de savoir comment en faire une opportunité et un avantage pour les organisations. Si le rythme actuel est parti de la réforme des marchés publics, avec différentes étapes de déconcentration et décentralisation qui ont poussés les collectivités à fédérer une stratégie de dématérialisation, il ne faut pourtant pas s'arrêter là.

Ainsi, quand on étudie le programme présidentiel Action Publique 2022, on note des axes par nature très transversaux : d'abord l'amélioration de la qualité de service aux citoyens,

ensuite la maîtrise des coûts, enfin l'augmentation de la qualité de l'environnement de travail pour les agents. Il s'agit là d'un fil rouge de la dématérialisation, mais les directions générales ont tout intérêt à aller plus loin que cette seule guideline, pour faire émerger une vision optimiste, qui se projette sur ce à quoi pourront ressembler les collectivités, demain.

## TOUTES LES COLLECTIVITÉS SONT-ELLES VRAIMENT PRÊTES À SUIVRE LE MOUVEMENT ?

Elles progressent bien entendu chacune à leur vitesse. Certains directeurs généraux ont vraiment pris le sujet en main et font preuve de beaucoup d'innovations ces derniers mois, d'autres procèdent avec plus de circonspection. Mais de manière générale, on assiste bien à une accélération.

Aujourd'hui, nos chiffres montrent qu'une collectivité sur deux dématérialise sa gestion des ressources humaines par exemple. Il y a 5 ans, elles étaient une sur cinq.

Il ne faut pas voir cette multiplication des projets de dématérialisation comme une accélération purement technologique. La réalité est que ces démarches demandent une préparation et une organisation ad-hoc pour pouvoir en tirer parti au maximum, ce qui prend un peu de temps. Or, le niveau d'obligation réglementaire fait justement que le temps presse. Nous sommes en 2018 : les collectivités qui ne se sont pas encore lancées doivent passer un cap et analyser les technologies disponibles et leurs propres processus, pour réaliser cette révolution par étape, et avec l'adhésion de leurs agents.

### **N'EST-CE PAS AVANT TOUT UN LEVIER ACTIONNÉ PAR LES PLUS GRANDES COLLECTIVITÉS ?**

Non. Parmi nos clients, nous comptons des organisations avec des périmètres très différents. Certaines collectivités de tailles réduites nous poussent d'ailleurs vraiment à innover, à ouvrir le chemin. Nous travaillons ainsi avec

les institutions de l'État afin de nous assurer que la façon dont nous abordons les enjeux de dématérialisation concerne bien tous les acteurs et pas seulement les plus grands. Il en va de même pour notre club utilisateurs qui regroupe des organisations aux expériences diverses, souvent complémentaires. Nous sommes à un moment où la co-construction est extrêmement importante. Il y a un vrai effet d'entraînement chez les acteurs qui se lancent et partagent leurs initiatives. Par exemple, sur un sujet comme le prélèvement à la source, nous avons pu mener des expériences pilotes avec certains de nos clients, conçus comme autant de tests en quelques mois... et aujourd'hui, aucun de ces acteurs n'imagine revenir en arrière sur les usages passés ; ils préfèrent témoigner pour convaincre les suivants !

### **VOUS ÉVOQUIEZ L'IMPORTANCE DE FAIRE DE L'OBLIGATION UNE OPPORTUNITÉ. COMMENT CELA SE TRADUIT-IL ?**

Définir sa stratégie de dématérialisation est une opportunité à de nombreux niveaux : en termes de déconcentration, de réduction des temps de travail consacrés à des

tâches rébarbatives et agaçantes pour les agents, mais aussi en matière de sécurité et de fiabilisation des données. À condition de prendre le temps de la réflexion, la dématérialisation peut aussi débloquer une certaine créativité pour ce qui est de proposer des services vraiment utiles, que l'on n'imaginait tout simplement pas hier ! Des services pour les citoyens bien sûr, mais aussi pour les agents à travers de nouveaux modes de collaborations qui vont faciliter leur quotidien. En effet, qui dit dématérialisation dit une nouvelle façon de gérer les workflows. C'est un aspect très important pour répondre aux attentes de toute une nouvelle génération d'agents qui veulent des outils web, reprenant les usages qu'ils ont par ailleurs à titre personnel. Il est donc nécessaire d'ouvrir au maximum le champ de la réflexion pour identifier où sont les bénéfices originaux, en fonction de la culture de son organisation, de ses missions ou des attentes des collaborateurs par exemple. Et pour ouvrir cette réflexion, il n'y a pas de secret : il faut s'ancrer au maximum dans le réel, éviter le dogmatisme, et toujours trancher en faveur de la simplicité des usages. L'enjeu de la dématérialisation n'est pas de reproduire ce que l'on faisait hier efficacement.

Une collectivité sur deux dématérialise sa gestion RH, contre une sur cinq, il y a cinq ans.





