

## CONCOURS INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2022

### ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Durée : 4 heures – Coefficient : 4

<b>SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE</b>
---

### INDICATIONS DE CORRECTION

#### **Rappel de la commande :**

Attaché territorial, vous êtes directeur-adjoint du pôle « services à la population » de la commune d'Admiville (60 000 habitants). Votre pôle comprend les directions Démarches administratives et état civil, Citoyenneté et conseils de quartier, Accueil, courrier et location de salles et le Guichet unique d'inscription.

Conformément aux obligations réglementaires, votre collectivité a commencé à dématérialiser certaines procédures et démarches administratives. Afin de faciliter les liens entre les habitants et les services municipaux, le Maire souhaite aujourd'hui aller plus loin et mettre en place une gestion dématérialisée de la relation aux usagers, qui devra concerner, à terme, la majorité des démarches proposées à l'utilisateur par la commune.

Dans ce contexte, votre Directeur Général des Services vous demande de rédiger, à son attention, un rapport sur la gestion dématérialisée de la relation aux usagers dans les collectivités territoriales, permettant de dégager des solutions opérationnelles de mise en œuvre de cette démarche au sein d'Admiville.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

#### **1) Présentation du sujet**

Le sujet de la GRU (gestion de la relation usager) ou GRC (gestion de la relation citoyen) est directement d'actualité pour les collectivités territoriales. Il existe en effet des obligations réglementaires de dématérialisation de certaines procédures par les administrations, récentes (état-civil, marchés, factures) ou à venir (urbanisme, déclaration sociale nominative). Mais beaucoup de collectivités vont plus loin et ont engagé ou engagent une gestion dématérialisée et centralisée des démarches à destination des citoyens, affichant différents objectifs : facilitation des démarches pour l'utilisateur, rationalisation de l'organisation du travail, rationalisation des coûts.

Cette thématique permet d'aborder différentes problématiques auxquelles peut être confronté un attaché territorial en poste aujourd'hui : organisation du travail, conduite du changement, développement numérique, protection des données, service à l'utilisateur. Ce sujet permet de mobiliser des compétences variées : gestion de projet en premier lieu, mais également management, design de service.

Ce sujet présente plusieurs difficultés :

- Le panel de démarches à destination des usagers susceptibles d'être dématérialisées est large : le candidat devra donc veiller à ne pas se concentrer uniquement sur ce qu'il connaît, et à développer la méthode générale et les points d'arbitrage plutôt que le détail de chaque téléservice.

- Les aspects techniques et juridiques liés au RGPD et à la dématérialisation ne doivent pas prendre le pas sur le sujet principal, qui concerne la relation à l'utilisateur.
- Il s'agit d'un projet transversal à tous les services de la collectivité : des connaissances solides en méthodologie de projet sont donc nécessaires.

## **2) Analyse de la mise en situation et du dossier**

### Analyse de la mise en situation :

- **Directeur adjoint du pôle « services à la population »** : le rapport est demandé à un directeur adjoint de pôle, en charge de plusieurs directions au sein de la collectivité. On attend donc une vision large et transversale des services qui peuvent être développés, une méthodologie applicable par les directions et qu'un premier niveau de prise de décision soit déjà effectué : le rapport ne devra porter à l'arbitrage du DGS que des points impactants pour la collectivité (organisation générale du travail, investissements financiers d'ampleur, choix politiques dans le service rendu au public...). Au contraire, à ce niveau de responsabilité, on n'attend pas que le rapport rentre dans le détail des services dématérialisés.

- **« Afin de faciliter les liens entre les habitants et les services municipaux, le Maire souhaite aujourd'hui aller plus loin »** : la commande émane directement du Maire. Il y a donc une volonté politique forte et affirmée. Cela implique que le rapport propose des solutions concrètes, dans un délai raisonnable : ce n'est pas simplement une note d'aide à la décision qu'on attend. De plus, un objectif clair est énoncé et devra donc guider le projet et la méthode employée (méthodologie agile avec les directions, utilisation de l'expérience usager...) : faciliter les liens entre les habitants et les services municipaux.

- **Gestion dématérialisée de la relation aux usagers**: la GRU (ou GRC) est un concept assez nouveau au sein des administrations, qu'il sera important de définir au préalable, et notamment par rapport au vaste champ de la « dématérialisation ». Il s'agit de la mise en place de procédures dématérialisées permettant d'optimiser le traitement des demandes des citoyens vers les services municipaux et la réponse apportée par ces services, en simplifiant les circuits de traitement. Ce qui est visé par la commande concerne donc bien les démarches des usagers, et non celles des autres partenaires de la collectivité (entreprises, associations), ni la dématérialisation des procédures en interne.

- **« qui devra concerner, à terme, la majorité des démarches proposées à l'utilisateur par la commune »** : il ne faut donc pas se contenter des services susceptibles d'être proposés par les directions que ce pôle a en charge : on attend un projet transversal sur tous les services municipaux. Afin de ne pas se noyer dans les détails, le rapport pourra proposer des regroupements entre les types de services pour lesquels la méthode de dématérialisation sera la même (ex : les prises de RDV en ligne, les inscriptions, les paiements...).

### Présentation du dossier :

#### **Document 1**

Il s'agit d'un article de la presse professionnelle généraliste, indispensable pour les candidats peu familiers avec la notion de gestion des relations aux usagers. Ce texte donne des éléments de définition, de méthodologie de déploiement au sein d'une collectivité (commencer avec des services pilotes, travailler sur les procédures...) et pose quelques-unes des grandes problématiques d'organisation du travail (nécessité de penser la transversalité et l'horizontalité, attention à porter au ressenti des agents face à cette nouvelle manière de procéder, formation et accompagnement des équipes...).

## **Document 2**

Cet extrait d'un guide édité par la CNIL à destination des collectivités territoriales donne le détail des procédures à suivre pour respecter le RGPD dans une démarche de mise en place de téléservices.

## **Document 3**

Cet extrait d'une étude issue d'une mission nationale d'observation menée par le CNFPT analyse les aspects RH de la transition numérique du service public. Le sujet est donc plus large que la gestion de la relation usagers, mais sont abordés des points essentiels qui devront figurer dans le rapport : efficience visée par la dématérialisation, décloisonnement des organisations et nouvelles pratiques managériales, nouvelles compétences et nouvelles fonctions à développer au sein des collectivités, impact sur les activités des agents.

## **Document 4**

Cet extrait de la plaquette d'un fournisseur de logiciel libre de GRU est le seul document de « vulgarisation technique » du dossier. Il permet de comprendre très vite comment fonctionne techniquement une solution de GRC et les différents points qui en découlent en termes de communication institutionnelle (utilisation du site Internet de la collectivité, usages mobiles à anticiper) et de méthodologie de projet (méthodologie agile, pilotage transversal, co construction avec le service utilisateurs, expérience usager).

## **Document 5**

Cette affiche éditée par la CNIL complète les informations du document 2 sur le respect du RGPD.

## **Document 6**

Cette synthèse des principales recommandations d'un rapport du Défenseur des droits sur les inégalités d'accès aux services publics liées à la dématérialisation insiste sur 3 recommandations qui devront être prises en compte par le candidat : conserver toujours plusieurs modalités d'accès aux services publics, prendre en compte les difficultés pour les usagers, repérer et accompagner les personnes en difficulté avec le numérique, améliorer et simplifier les démarches dématérialisées pour les usagers, former les accompagnateurs, prendre en compte les publics spécifiques.

## **Document 7**

Ce document insiste sur la nécessité de réaliser un diagnostic et d'adapter le service aux usagers. Il développe également la notion de guichet unique.

## **Document 8**

Ce document met en avant des questionnements RH : accompagnement des équipes vers le numérique et vers de nouvelles méthodes de travail, nouveaux profils de poste à définir, nouvelle relation à l'utilisateur comme levier managérial à utiliser.

## **Document 9**

Cet article alerte sur le risque de complexification des démarches administratives avec la dématérialisation et donne des chiffres (baromètre Credoc 2019) sur l'usage des outils numériques par la population française.

## **Document 10**

Cette interview de M. Mahjoubi, à l'époque secrétaire d'Etat au numérique, donne plusieurs éléments de contexte général utiles aux candidats : le programme Action Publique 2022, la question de l'identification unique pour les services publics. Elle aborde également la question de l'impact de la transition numérique sur les emplois publics.

## **Document 11**

Ce document présente la démarche de design de services et d'expérience usagers et peut apporter aux candidats des éléments sur une méthode de mise en œuvre du projet en lien avec les usagers.

## **Document 12**

Compilation d'articles extraits du code des relations entre le public et l'administration. L'article L112-3 évoque l'obligation pour l'administration de délivrer un accusé de réception ; l'article L. 112-8 évoque la possibilité pour les citoyens de correspondre par voie électronique avec l'administration ;

les articles L. 112-9 et L. 112-11 évoquent la possibilité pour l'administration de mettre en place des téléservices ; l'article L. 231-1 évoque la décision implicite d'acceptation en cas de silence de l'administration. Ce document souligne que le cadre juridique qui encadre les relations avec l'administration évolue vers plus de protection des usagers et vers des procédures simplifiées.

### **Document 13**

Cet article développe les évolutions induites par la loi 3DS, qui introduit de nouvelles dispositions au bénéfice des usagers, comme le développement d'applications facilitant l'échange des données entre administrations, le pré-remplissage des formulaires permis par ces échanges d'informations, ou encore la poursuite de France Connect. Les bénéfices attendus de ces évolutions sont de placer l'administration en position proactive face à l'impératif de simplification des relations usagers, mais aussi de lutter contre le non-recours aux droits.

### **Document 14**

Ce document précise le cadre juridique du recours aux téléservices par les administrations en présentant la jurisprudence récente du Conseil d'Etat et les conditions qu'il fixe pour pouvoir rendre obligatoire l'utilisation d'un téléservice par les usagers (possibilité pour les usagers en difficulté d'être accompagnés, mise en œuvre si besoin d'une solution de substitution).

## **3) Proposition de plan détaillé**

**Avertissement :** *il s'agit d'une proposition de plan. D'autres plans sont possibles, au correcteur d'évaluer dans quelle mesure le plan proposé restitue les principaux axes de questionnement et les articule de manière cohérente.*

### **En-tête**

*Rappel du cadrage : le rapport doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve en première page du sujet dans la commande et la liste signalétique des documents au dossier.*

Ville d'Admiville  
Pôle Services à la population

Le 17/11/2022 (date du concours)

## **RAPPORT à l'attention du Directeur Général des Services**

**Objet : la mise en œuvre d'une démarche de gestion dématérialisée de la relation aux usagers**

### **Références :**

- Code des relations entre le public et l'administration
- Loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles
- Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, dite « loi 3DS »
- Décision du Conseil d'Etat du 3 juin 2022

### **Introduction**

*Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une introduction d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.*

### **Éléments pouvant être abordés en introduction :**

- Impératif de rationalisation du fonctionnement des administrations (*ne pas détailler ces points en introduction s'ils sont repris dans les développements*) :

- pour faciliter les liens avec les usagers, dans une période d'accroissement des inégalités mais de défiance envers l'administration, jugée trop complexe et éloignée des citoyens.
- pour plus d'efficacité, dans une période de contrainte sur les dépenses publiques, et notamment les dépenses de fonctionnement RH : contractualisation, programme Action Publique 2022...
- pour une évolution en continu du service public, qui doit s'adapter aux nouveaux usages de la société : numérique, immédiateté, mobilité...
- Des obligations réglementaires imposent la dématérialisation de nombreuses procédures administratives (urbanisme, DSN dans le domaine de la paie, marchés, factures, obligation saisine de l'administration par voie électronique...)
- Le Maire souhaite la mise en place d'une GRU dématérialisée : la collectivité doit aujourd'hui se donner les moyens de mettre en œuvre ce projet dans les meilleurs délais et de la manière la plus complète possible.
- Définition de la GRU : ensemble des processus mis en œuvre dans une collectivité pour optimiser le traitement des demandes des citoyens vers les services municipaux et la réponse apportée par ces services.
- Annonce du plan

## **Plan détaillé**

*Rappel du cadrage : le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.*

### **I. La mise en place d'une gestion dématérialisée de la relation aux usagers : contexte et enjeux**

#### **A. Un contexte qui rend nécessaire l'évolution de la relation des administrations avec leurs usagers**

- Volonté politique nationale, qui se traduit en impératifs juridiques : programme Action publique 2022, modalités de saisine de l'administration par voie électronique, obligations réglementaires de dématérialisation de certaines procédures administratives, loi 3DS et objectif de mise en place d'une administration proactive (**documents 3, 12 et 13**)
- Impératif d'efficacité du service rendu à l'utilisateur : Action publique 2022, maîtrise des dépenses de fonctionnement dans un environnement financier contraint, égalité d'accès pour tous au service public... (**documents 3, 10 et 13**)
- Intégration des obligations RGPD dès la conception des services (**documents 2 et 5**)

#### **B. Un enjeu de prise en compte des besoins des usagers pour adapter le service rendu**

- Nouveaux usages de la société : numérique, immédiateté, mobilité, etc. (**documents 4 et 9**)
- Néanmoins, un nécessaire accompagnement humain à conserver en complément de la dématérialisation pour éviter les situations de non-recours : conserver des guichets, accompagnement aux démarches en ligne, prise en compte de la fracture numérique, attention à porter aux publics les plus fragiles (**documents 6, 9 et 14**)
- Pour une bonne prise en compte des différents besoins des usagers, de nouvelles méthodologies de conception des services doivent être utilisées : méthodologie itérative d'adaptation en continu aux besoins de l'administration et des usagers (**document 4**), expérience usager, démarche de design de services, évaluation de l'efficacité du service rendu et de son adaptation aux besoins des usagers (**documents 1, 4, 7, 10, 11**)
- Importance d'une communication soignée et adaptée sur les nouveaux services, gage de leur appropriation par les usagers (**document 4**).

### **II. Les conditions de réussite du projet**

#### **A. Un projet à l'échelle de la collectivité qui nécessite un cadrage clair**

- Un périmètre à définir (**documents 1 et 7**) : les logiciels de GRC permettent de dématérialiser toutes les demandes et de créer de nouveaux services. Il faut donc prioriser la démarche : commencer par des services pilotes, représentatifs des difficultés qu'on peut rencontrer, avant d'étendre rapidement aux services très attendus par la population. Proposition possible : commencer par les demandes de RDV pour les titres d'identité, puis le guichet unique d'inscription.

Puis dématérialisation systématique de toutes les démarches usagers existantes via l'outil de GRC. Possible d'envisager par la suite la création de nouveaux services : signalisation de problèmes sur l'espace urbain...

- Méthodologie de projet (**documents 1, 4, 8, 11 + connaissances personnelles**) : Enjeu fort car il faut faire travailler ensemble plusieurs services de la collectivité : le service qui dématérialise et la Direction des systèmes d'information (DSI) en premier lieu, mais aussi la Direction des ressources humaines, la Direction de la communication, la Direction des finances si un gros investissement était nécessaire.

- Pilotage général assuré par le directeur du pôle « Services à la population », chef de projet + 1 pilote par « lot » ou « sous-projet » (service à dématérialiser), à nommer en accord avec le responsable du service concerné.
- Des instances de validation régulières à mettre en place : comité technique (chef de projet, pilote du sous-projet, DSI + autres directions quand c'est nécessaire), comité de pilotage pour les arbitrages lourds (élus, chef de projet, DSI, DRH), avec rédaction et transmission de relevés de décisions pour assurer une bonne communication interne.
- Les étapes du projet : cadrage, conception, dialogue social (comité technique, devenant comité social territorial à partir de décembre 2022), communication au public, mise en œuvre, évaluation.
- La méthode de travail, adaptée à l'objectif de simplification fixé :
  - Utilisation d'une méthodologie itérative, sous forme d'ateliers et de tests rapprochés, avec la DSI et des agents du service concerné.
  - Benchmark à réaliser auprès d'autres collectivités de taille comparable. Mise en commun de l'expérience des autres collectivités utilisatrices du même type d'outils de GRU.
  - Intégration de l'expérience usager dans la conception et l'évaluation, par exemple via la matérialisation des parcours des demandes usagers et des tests des nouveaux services réalisés par des usagers.
- Le calendrier : l'utilisation d'une méthodologie itérative permet d'aller vite : entre 2 et 6 mois pour chaque service dématérialisé semble une bonne estimation au regard des expériences d'autres collectivités.
- Des documents de cadrage reprenant ces éléments : des lettres de mission signées par le Maire peuvent être envisagées pour un projet de cette ampleur, ou au moins des lettres de cadrage par le DGS. Une présentation du projet en Bureau municipal peut aussi être envisagée pour une meilleure communication en direction des élus.

## **B. Un accompagnement au changement dans les équipes (documents 1, 3, 6 et 8)**

- Une nouvelle organisation du travail à mettre en place :

- Le mode projet oblige à dépasser l'organisation verticale et purement hiérarchique. Le projet de mise en place de la GRU, s'il est un succès, peut permettre de diffuser la culture de projet au sein de la collectivité, pour plus d'efficacité.
- La mise en place de la GRU invite à repenser les missions des agents au sein des services et donc à mobiliser des outils de GPEEC : mise en place d'une polyvalence pour faciliter la réponse aux usagers, mutation de la fonction d'accueil, création de missions d'accompagnement à l'usage des téléservices, mutualisation de certaines missions entre directions.
- L'optimisation du service aux usagers est aussi un levier managérial qui doit être utilisé.

- Accompagnement des agents : transparence de la démarche, participation à la conception du service pour une meilleure appropriation, rédaction de procédures simples et claires, formation au numérique et à la médiation, accompagnement à l'utilisation des nouveaux outils.

- Importance du dialogue social : présentation de la démarche aux organisations syndicales, passage en Comité social territorial (ex Comité technique) pour valider les changements d'organigramme et de fiches de poste le cas échéant.

- Evaluation et adaptation si nécessaire.

## **Conclusion**

*Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.*

Le projet de gestion de la relation usagers répond à des enjeux actuels forts, tant règlementaires que de modernisation et d'adaptation du service public aux besoins des usagers. Pour réussir, ce projet devra s'appuyer sur une méthodologie de projet claire au sein de la collectivité et ne pas négliger le nécessaire accompagnement des équipes au changement.