

**CONCOURS ou EXAMEN**

donnant accès à l'emploi de :

Ingénieur

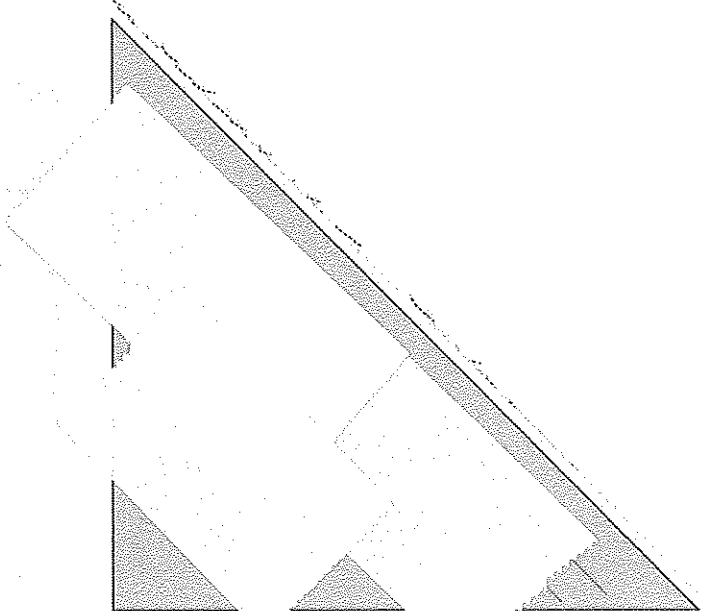
à titre interne  (1)

à titre externe  (1)

au titre du troisième concours  (1)

Spécialité Informatique et systèmes  
Épreuve de Note au dossier

Date de l'épreuve 14 Juin 2017



A remplir et à cacheter : candidat.

Colonne réservée à l'Administration
Numéro de correction
NUMÉRO D'ANONYMAT
Note attribuée (réservé au jury)
16
Visa du jury ou de la Commission de Surveillance

Commune d'Ingeville

de 14 Juin 2017

Note à l'attention du Directeur  
des Systèmes d'Information.

Objet: La Gestion Relation Citoyen au service des usagers.

Le nombre croissant des demandes des citoyens, le développement d'internet, la nécessité pour les collectivités de diminuer leurs coûts de fonctionnement, les obligent à servir leurs modes de communication avec les usagers. Dans un monde toujours plus exigeant en terme de réactivité, la Gestion Relation Citoyen (GRC) est une solution pour répondre à cette problématique.

Nous venons dans un premier temps la définition de la GRC et ses enjeux ainsi que les impacts sur l'organisation des collectivités (I). Nous aborderons ensuite les contraintes en terme de sécurité et des exemples de

(1) Cocher la case correspondante

mise en oeuvre (II).

## I) Définition et enjeux avec des impacts pour les agents.

### A) Définition et enjeux

La Gestion de la Relation Citoyen désigne l'ensemble des processus mis en oeuvre au sein d'une collectivité pour faciliter et optimiser le traitement des demandes des citoyens mais aussi la communication de la collectivité vers les citoyens. Une commune reçoit des demandes en grande quantité, par l'intermédiaire de courriers, d'appels téléphoniques, de contacts guichet, de courriels. La GRC vise à réduire le nombre de courriers postaux et à centraliser la réception des demandes afin de gagner en efficacité. La généralisation des téléphones mobiles, d'internet, entraîne de nouveaux modes de communication.

Pour les citoyens il s'agit de pouvoir effectuer des demandes en limitant les déplacements, en ayant accès à un service 24h/24h simplifié et accessible de partout. Pour les collectivités, il s'agit de gagner en efficacité, d'optimiser les temps de traitement, de réduire les coûts de fonctionnement en réduisant les coûts d'impression, d'envois postaux. Pour cela, il est possible de centraliser

Les demandes par la mise en place d'un guichet unique qui reçoit l'ensemble des appels téléphoniques, saisit les demandes, les traite dans la mesure du possible ou les redirige vers le service approprié. Les demandes issues du portail de la collectivité ou d'applications mises à disposition arrivent également dans la GRC qui contient ainsi toutes les demandes traitées, en cours ou à traiter. La GRC contient une base citoyens permettant également de faciliter et optimiser les traitements et la qualité des réponses.

## B) Une modification de l'organisation

La mise en place d'une GRC modifie en profondeur l'organisation de la collectivité. Alors que l'on voit très souvent une organisation en silos, la GRC implique une organisation plus transversale et une polyvalence des agents. La satisfaction des usagers doit être intégrée par tous les agents de la collectivité, aussi bien les cadres que les techniciens. Par exemple, le guichet unique doit être en mesure de répondre à des demandes traitant de domaines différents. Le technicien doit pouvoir réceptionner une demande faite depuis un smartphone par exemple, la traiter ou coordonner les différentes interventions en attente. Ces agents interviennent en tant que fournisseurs de services, ils s'approprient de nouvelles méthodes de travail, un logiciel et valorise ainsi leurs fonctions.

Si la GRC présente de forts enjeux pour la collectivité et les citoyens, sa mise en œuvre est contrainte par des obligations en terme de sécurité. Cependant plusieurs collectivités ont déjà mise en place un projet de GRC.

## II) Des contraintes de sécurité et des exemples de mise en œuvre

### A) Un cadre juridique à respecter

De par son objectif, un logiciel de GRC traite obligatoirement

de données à caractère personnel. Le système d'information de la collectivité doit prendre en compte le référentiel général de sécurité (RGS) et s'y conformer. Pour cela il est nécessaire d'identifier et analyser les risques et de prendre les mesures nécessaires pour les réduire. La sécurité du SI a plusieurs objectifs : disponibilité, intégrité des données et du système, confidentialité des données, authentification, traçabilité. Les mesures de sécurité mises en œuvre s'appuient sur des choix techniques et des choix organisationnels qui feront l'objet d'une homologation et d'un suivi périodique. La collectivité a également des obligations vis à vis de la sécurité des données personnelles soumises à des spécificités juridiques. Les données sont recueillies et traitées pour un usage bien défini. La durée de conservation de ces données doit être adaptée à l'usage qui en est fait. En plus du respect du référentiel général de sécurité, seules les personnes habilitées doivent avoir accès aux données. Les échanges avec des sous-traitants doivent être sécurisés et cryptés et en cas d'hébergement chez un fournisseur ou dans un cloud, les serveurs doivent être implantés en France. Les personnes auprès desquelles les données sont collectées doivent être informées de la finalité du traitement, doivent pouvoir accéder aux informations, demander rectification ou refuser d'y figurer (sauf un caractère obligatoire). Si jusqu'à présent une déclaration des fichiers à la CNIL était obligatoire, la mise en place du nouveau règlement européen modifie le fonctionnement. La CNIL aura toujours un pouvoir de contrôle. La collectivité doit tenir un registre des traitements et nommer ~~un~~ obligatoirement un Délégué de la protection des données (ex Correspondant Informatique et libertés). Le règlement entre en application le 25 mai 2018.

### B) Des exemples de mises en œuvre de GRC.

Lyon a mis en place un centre d'appels capable de recevoir et de traiter les demandes téléphone, mails, ... Cannes n'est dotée d'une solution de GRC du marché après avoir utilisé un logiciel maison. Ceci a permis de gagner du temps sur les réponses grâce

à une bonne direction des demandes et réduit les ressaisies.  
La ville de Mulhouse a mis en place une plateforme citoyenne  
et démocratique permettant aux usagers la coconstruction de la ville.  
La ville de Rennes a également mis en place des projets débattus  
sur sa plateforme numérique. L'exemple de l'Etat et de son  
portail Mon-service-public.fr montre l'intérêt d'une GRC. Il permet  
en effet d'accomplir plusieurs démarches administratives.

La GRC offre de réelles opportunités à la collectivité pour  
améliorer et optimiser son service aux usagers mais aussi  
son organisation interne. Son image sera modernisée, ses  
fonctions valorisées et elle réduira ses coûts de fonctionnement.  
La dimension humaine ne doit pas être négligée. La sécurité  
du système d'information et des données prend une large  
place dans un tel projet. Cependant les exemples de  
mises en œuvre laissent entrevoir de belles perspectives.

## Propositions pour la mise en place d'une GRC au sein de la collectivité

S'engager dans un projet de GRC est une question politique d'actualité. La GRC permet d'améliorer les traitements des demandes et la communication avec les usagers qui sont alors davantage satisfaits des services rendus. L'image de la collectivité est modernisée. Cependant la mise en œuvre d'un projet GRC implique un ensemble d'acteurs et a des incidences sur l'ensemble des activités de la collectivité. La démarche proposée s'articule autour d'une approche stratégique (I) suivie d'actions de mise en œuvre opérationnelle (II).

### I) Mise en place stratégique

#### A) Gouvernance du projet

Le projet a un fort enjeu politique. Il doit donc être porté par des élus (maire ou adjoints) et par un représentant de la direction générale. Il seront ainsi membres du comité de pilotage qui sera également composé du directeur des systèmes d'information, de représentants des services juridiques, financiers et ressources humaines. Le comité de pilotage a en charge d'arbitrer les différentes décisions, prioriser les actions, communiquer sur le projet. Il mettra en place un comité de projet composé d'un chef de projet informatique et d'un chef de projet métier, entourés de cadres et techniciens pour la réalisation du projet. Les chefs de projet s'assurent de la faisabilité de la commande, ils établissent un plan de charge, un calendrier qui sera suivi tout au long du projet et réajusté si nécessaire. Les chefs de projet font un suivi d'avancement et remontent les points à arbitrer au COPIL qui se réunit tous les mois. Les membres du comité de projet se réunissent toutes les semaines afin de prendre en compte rapidement les

éventuels problèmes ou ajustements à effectuer. Une lettre de mission aux différents acteurs permettra de valider leur participation au projet et les rendra légitimes vis à vis de l'ensemble des services de la collectivité. Des groupes de travail peuvent être mis en place afin de travailler sur des points précis du projet. Les agents des différents services pourront y participer. Le comité de pilotage peut solliciter une mission de suivi et de retours d'expérience afin de mesurer les bénéfices d'un tel projet à court, moyen et long terme.

### B) Affiner la commande grâce à un diagnostic

Un préalable au démarrage du projet est la réalisation d'un diagnostic sur différents volets. Dans un premier temps, un état des lieux des différents types de demandes sera réalisé en indiquant le process actuel, le niveau de complexité, le délai moyen de traitement, les personnes intervenant et à quel moment, les types de coûts engendrés. Une étude des coûts sera d'ailleurs effectuée : papier, cartouches impression, timbres, déplacements, maintenance imprimantes, abonnements téléphoniques. L'objectif est d'identifier les demandes récurrentes et ayant un coût élevé. Il pourrait être intéressant de présenter le futur process et les gains potentiels espérés. Les moyens humains et compétences seront également identifiés afin de s'assurer qu'elles existent et sont disponibles en interne. Dans le cas contraire, il sera nécessaire de faire appel à un prestataire extérieur. Le coût de cette intervention sera évalué. Un point important est de s'assurer de la conformité de notre système d'information avec le règlement général de sécurité. Cette étude sera réalisée conjointement avec le RSSI de la commune. Au niveau juridique et sécurité des données, il serait intéressant de nommer un correspondant Informatique et libertés afin de nous prémunir contre toute erreur en ce qui concerne notamment la protection des données personnelles. De plus, avec la mise en application du nouveau règlement

européenne sur la protection des données (RGPD) :  
au 25 mai 2018, la nomination d'un tel profil est  
obligatoire pour un organisme public. Il sera alors appelé  
"Délégué à la protection des données". Ce point est à discuter  
avec le directeur du service des affaires juridiques et la  
direction générale. Il est également possible d'organiser  
une enquête auprès de nos citoyens afin de connaître  
leurs besoins et les demandes à mettre en place au sein  
d'une GRC rapidement. Enfin il est possible de s'appuyer  
sur les cas déjà mis en oeuvre et de rencontrer les collectivités.  
Elles nous indiqueraient les points de vigilance, les  
difficultés rencontrées et les actions facteurs de succès.  
Ce diagnostic sera remis au comité de pilotage. Il lui  
permettra de définir le périmètre du projet, de prioriser  
les actions, d'affiner la composition du comité de projet. Il sera  
accompagné d'une étude de marché en terme de logiciels  
GRC afin d'avoir une idée plus précise du coût global du  
projet.

## II) Des actions opérationnelles avec une place à la communication et à la conduite de changement

### A) Actions de mise en oeuvre

Je vous propose de lancer une phase expérimentale sur  
une demande relativement simple et qui impacte un seul  
service. Par exemple nous pouvons mettre en place sur notre  
site internet un formulaire de demande d'actes d'état  
civil. La personne indique son nom, prénom, date de naissance,  
adresse mail, son besoin. Des informations indiquées sont  
préenseignées dans un document qu'elle pourra envoyer à  
la mairie accompagnée d'une copie du livret de famille. Le  
service reçoit la demande, d'abord par un mail, elle peut  
préparer la demande en attendant la réception du justificatif



familial. Puis l'agent envoie l'acte par courriel. Cet exemple permet à l'utilisateur de gagner du temps en téléchargeant le formulaire pré-rempli. À la collectivité, il évite l'envoi d'un formulaire (et donc un timbre) et permet à l'agent de mieux gérer son activité. On peut de la même manière mettre en place un formulaire de réservation en ligne de salles. Ces exemples permettent une mise en œuvre assez simple puisqu'elle consiste uniquement en la création de formulaire sur notre site et de l'envoi de mail au service concerné. Mais ils permettront d'identifier les éventuelles difficultés. À terme, le site devra être revue en profondeur afin d'offrir d'autres services et de permettre le workflow de la demande de sa création à son traitement.

Concernant le stockage des demandes et le suivi des actions, les différents éditeurs de logiciel GRC seront rencontrés pour une démonstration. Les besoins en terme de fonctionnalités seront identifiés avec les utilisateurs mêmes au travers de groupes de travail. Sur le plan technique, une évaluation de la volumétrie sera effectuée. La plateforme devra prendre en charge un volume croissant de données. Elle devra pouvoir répondre à des pics de charge. Le cloud ou informatique en nuage est une bonne option puisque ce mode d'hébergement permet de répondre à ces besoins tout en affranchissant la collectivité de contraintes d'infrastructure. Cependant, il ne faut pas oublier que la solution et son hébergement doivent respecter le référentiel général de sécurité et le règlement européen de protection des données. Tous les ~~besoins~~<sup>besoins</sup> fonctionnels et techniques seront consignés dans le cahier des clauses techniques particulières composant le dossier de consultation. Une étude des solutions logicielles dans la phase d'audit permettra de définir la procédure.

## B) Conduite de changement et communication

Nous l'avons vu, un projet GRC a un fort impact sur l'organisation et les processus actuels. Le service des ressources humaines sera fortement impliqué dans cette phase de

conduite de changement. Elle vise à réduire les rejets par les agents et à leur faire prendre conscience qu'un tel projet valait leurs missions. Une formation à l'outil doit être mise en place et un guide d'utilisation et de bonnes pratiques sera remis à chaque agent concerné. Une enquête pourra être réalisée à 2 mois, 6 mois puis un an afin que les agents puissent faire part de remarques et de demandes d'amélioration.

Cependant, il ne s'agit à rien de mettre en place un projet GRC sans communication auprès des usagers afin qu'ils puissent utiliser ces nouveaux services. Aussi une communication lors d'un événement, lors d'une réunion dédiée, via le site internet, par une plaquette démonstrative devra être effectuée dès le début du projet. Ainsi les citoyens seront tenus informés de l'avancement du projet et pourront utiliser les services dès leur mise à disposition.

### C) Evaluation du projet

L'évaluation du projet doit concerner les agents, la collectivité et les citoyens. Il conviendra de mesurer le délai moyen de traitement <sup>d'une demande</sup> avant et après le projet, les gains en terme de coûts (timbres, papiers, impression, ...). Le retour des agents sera important afin de connaître les bénéfices par eux en terme de gain de temps, de facilité, de contenu de leurs missions. Nous pourrions mesurer le nombre de demandes reçues et suivre l'évolution. Enfin nous pourrions réaliser des enquêtes auprès de citoyens afin de connaître leur satisfaction.

Un projet de GRC doit être mené avec les différents services et être piloté par les élus et la direction générale. Le périmètre et les enjeux doivent être compris de tous. La sécurité occupe une grande place mais la réussite <sup>du projet</sup> réside dans la conduite de changement effectuée auprès des agents et dans la communication réalisée auprès des citoyens.