



La transition numérique de l'administration territoriale de l'État

AVRIL 2016

Remi **TOUSSAIN** • Sylvie **ESCANDE-VILBOIS** •
Nicolas **GÉRAUD**

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES





Inspection générale des finances
N° 2015-M-085

Inspection générale de l'administration
N°16026-15129-01

RAPPORT

LA TRANSITION NUMÉRIQUE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT

Établi par

Remi TOUSSAIN
Inspecteur général
des finances

Sylvie ESCANDE-VILBOIS
Inspectrice générale
de l'administration

Nicolas GERAUD
Inspecteur général
de l'administration

Avec l'appui de

Marie-Claire CHAPRON
Directrice de projet
au Secrétariat général à la modernisation de l'action publique

et de **Justine JANVIER**
stagiaire à l'IGF

- AVRIL 2016 -

SYNTHESE

Le Premier ministre, par lettre du 24 novembre 2015, a chargé l'inspection générale de l'administration (IGA) et l'inspection générale des finances (IGF) d'une mission relative à la transition numérique de l'administration territoriale de l'État. Cette lettre soulignait la nécessité d'engager un « *projet de modernisation ambitieux et global* » de « *l'administration territoriale du XXI^{ème} siècle* », notamment « *dans le contexte de la réorganisation des services de l'État depuis le 1^{er} janvier 2016* ». Elle envisageait, dans cette perspective, le « *lancement d'un appel à projets qui s'inscrirait dans le programme d'investissements d'avenir au titre du fonds de transition numérique de l'État porté par le Commissariat général à l'investissement* » (CGI). Il a été plus particulièrement demandé à la mission d'engager une réflexion susceptible de contribuer à l'évolution des méthodes de travail internes de l'administration territoriale, allant au-delà de la modernisation des outils mis à disposition des agents de l'État.

La mission a présenté au Secrétaire d'État à la réforme de l'État et à la simplification, lors d'une réunion tenue le 17 février 2016, deux propositions d'appels à projets assorties de plusieurs recommandations. Le 16 mars, le Secrétaire d'État a rendu publique la validation par le comité de pilotage du plan investissements d'avenir des deux appels à projets en vue de leur prochaine diffusion. Le présent rapport reprend l'ensemble des travaux qui ont conduit à établir ces deux appels à projets, ainsi que les recommandations qui les accompagnent.

Les travaux de la mission ont été conduits avec l'appui des services du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et de consultants externes et se sont notamment fondés sur des échanges approfondis avec les services de l'État en Bourgogne-Franche-Comté, en Bretagne, et en Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées et du département du Lot. Par ailleurs, la mission a bénéficié de rencontres avec des acteurs spécialisés dans la transformation numérique : incubateurs/accélérateurs de *start-ups* numériques, laboratoires d'innovations publiques, et a également pris connaissance de nombreux exemples de transformations numériques portant sur des administrations, des entreprises du secteur concurrentiel et des exemples étrangers.

L'administration territoriale de l'État connaît depuis plusieurs années de profonds bouleversements dans son organisation et son fonctionnement : création des directions départementales interministérielles et regroupements de plusieurs services régionaux en 2010 ; fusion et relocalisation des services des directions régionales et des préfectures de région dans les sept nouvelles régions depuis le 1^{er} janvier 2016. Il en résulte des besoins nouveaux de communication entre les agents et les services parfois répartis sur plusieurs sites en fonction de leurs spécialisations, trop distants pour permettre l'organisation des réunions de coordination habituelles.

Parallèlement à la réduction des effectifs, les conditions d'exercice des métiers de nombreux agents de l'État ont été modifiées avec la mise en œuvre de diverses réformes des politiques territoriales. Certaines expertises reposent en conséquence sur un nombre d'agents limité et ont besoin d'être mutualisées entre départements. Le renforcement de l'interministérialité des services territoriaux de l'État conduit les agents à mettre en œuvre des politiques publiques relevant de plusieurs ministères. La conséquence est qu'il est nécessaire d'envisager de nouveaux modes opératoires tant entre agents et services, qu'en matière de coordination d'actions publiques de plus en plus partenariales.

Rapport

Face à ces défis et à la lumière de l'expérience de nombreuses organisations publiques ou privées, le développement des usages du numérique constitue à la fois une nécessité et une opportunité. La transformation numérique est déjà engagée dans l'administration comme en témoignent les progrès marquants de la France dans les classements internationaux ces dernières années. Cependant, cette évolution s'est portée naturellement vers les relations avec les usagers. Celle-ci est indispensable à poursuivre mais ne pourra désormais progresser sans une modernisation des pratiques internes aux administrations à l'instar des entreprises qui, après la modernisation des relations avec leurs clients, engagent leur transformation interne. L'essor du numérique a en effet des impacts majeurs, en termes professionnels et culturels, sur les services et les agents, et son développement au sein de l'administration territoriale de l'État doit permettre de réduire le décalage entre les usages privés et professionnels du numérique. Cette prise en compte est aussi une condition de maintien de son attractivité pour les jeunes générations qui rejoignent le service public.

De très nombreux interlocuteurs de la mission ont d'emblée souligné les difficultés suscitées par les outils actuels de communication et d'échanges qui ne permettent pas autant que souhaité de recourir aux visio ou *web* conférences, aux échanges de données et de fichiers ou à l'accès à distance à son environnement numérique. Ces trois éléments paraissent indispensables à un fonctionnement *a minima* des services pour tenir compte des nouvelles contraintes géographiques, aussi bien pour les services régionaux que pour les services départementaux avec lesquels ils sont en relation constante. Le rapport souligne le caractère prioritaire de l'aboutissement de ces chantiers déjà engagés et recommande que la délégation interministérielle au numérique et aux systèmes d'information et de communication (DINSIC) propose au Premier ministre les décisions normatives qui s'imposent.

Parallèlement au règlement de ces difficultés et parce que d'autres ne trouveront pas leur solution suivant les chemins classiques, des voies nouvelles doivent être ouvertes pour engager la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État. En effet, la juxtaposition des organisations ministérielles, une culture essentiellement informatique et de fortes préoccupations de sécurité, sont autant de freins qui ont leur légitimité mais nécessitent une évolution pour s'adapter au nouveau contexte numérique. De ce point de vue, la création de l'État-plateforme¹ qui est une réponse aux besoins des usagers pour ne pas avoir à ressaisir ou rechercher les données déjà transmises à l'un ou l'autre service pourrait contribuer aussi au nécessaire décloisonnement des services territoriaux de l'État entre eux.

Pour engager la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État et conformément à la demande qui lui était faite, la mission a proposé le lancement de deux appels à projets complémentaires, pouvant être soutenus par le plan d'investissements d'avenir au titre d'un nouveau programme dédié. Il est ainsi proposé aux préfets de région et aux équipes opérationnelles d'agents des services régionaux ou départementaux de créer des « communautés professionnelles territoriales » et des « laboratoires d'innovations territoriales ». L'objectif commun aux deux projets est de favoriser une meilleure cohérence des politiques publiques et une plus forte cohésion des agents en facilitant, par le numérique, leurs échanges, leurs travaux communs et l'émergence de nouvelles modalités de travail. Dans les deux cas, les projets seront portés par des équipes interministérielles et interservices et envisageront la possibilité que leurs réalisations puissent bénéficier ultérieurement à d'autres services ou territoires (« passage à l'échelle »).

¹ Cf. 2.2.2.

L'appel à projets « communautés professionnelles territoriales » vise à créer « de nouveaux usages collaboratifs », développés d'abord en interne à l'administration avec de premiers acquis rapides. La création d'une communauté professionnelle permettra de mieux se connaître, échanger, partager pour que chacun puisse apporter sa contribution à l'objectif commun en s'appuyant sur des outils numériques de communication et de collaboration. Même si l'adoption par leurs utilisateurs des outils collaboratifs numériques n'est pas toujours aisée, la mission estime que les conditions favorables sont réunies pour leur mise en œuvre à l'instar de réalisations réussies dans d'autres administrations.

L'appel à projets « laboratoires d'innovations territoriales » est un processus ouvert d'emblée à d'autres parties prenantes pour renouveler, dans la durée, l'action publique dans les territoires. Les laboratoires constitueront à la fois un lieu et une structure de travail pluridisciplinaire avec pour mission de créer des nouveaux outils, d'inventer de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail, de sensibiliser les agents publics à la transition numérique et de faciliter la mise en œuvre de l'*open data* et son exploitation innovante. Pour tester leurs créations, les laboratoires fonctionneront dans un cadre ouvert d'expérimentation en liaison avec la DINSIC et en recourant aux opportunités du *cloud* public de l'État. Les exemples connus dans le secteur privé ou en développement dans le secteur public montrent l'intérêt et la faisabilité d'une telle démarche. Les laboratoires pourront d'ailleurs valablement s'intégrer, au moins à leurs débuts, à des lieux ou équipes préexistants localement et regroupant par exemple des collectivités territoriales, des chercheurs, des universitaires, des *start-up*.

S'agissant de projets dits d'amorçage², ils pourront bénéficier d'un soutien du programme d'investissements d'avenir à hauteur maximale de 250 000 € et devront pouvoir être accompagnés par les services du SGMAP, tant sur le plan technique que méthodologique. Le calendrier proposé par la mission devrait permettre une sélection des premiers projets de communautés professionnelles territoriales à l'été 2016 avec une seconde vague à l'automne. Pour les laboratoires d'innovations territoriales, les équipes pourront manifester leur intérêt dès le mois de juin auprès du SGMAP et ainsi être accompagnées pour la finalisation de leur projet à présenter à l'automne.

La démarche proposée est novatrice, car elle résulte d'une approche *bottom-up* confiant aux services déconcentrés de l'État le soin de faire émerger, à partir de l'identification de leurs besoins, les propositions de transformation numérique de l'administration territoriale. Les réalisations telles que le site GéoBretagne ou en projet comme celui de l'organisation du co-voiturage des agents en Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées ou encore le lancement d'une communauté des *innov@teurs* en Bourgogne-Franche-Comté attestent de multiples potentialités en ce domaine (cf. 3.1).

Parmi les facteurs-clés de succès des expériences privées et publiques passées en revue par la mission, l'engagement au plus haut niveau et l'accompagnement des personnels par la sensibilisation et la formation apparaissent déterminants. Le rapport formule des propositions allant en ce sens.

² Le programme d'investissements d'avenir définit plusieurs catégories de projets auxquelles sont notamment attachées des règles de financement.

Rapport

Les projets décrits ci-dessus devront bénéficier du soutien, au plan national, du SGMAP qui en pilotera le suivi et, au plan territorial, des autorités préfectorales qui les porteront. La mission propose dans ce but le renforcement au sein des secrétariats pour les affaires régionales (SGAR) de la fonction numérique avec notamment la transformation des actuels chargés de mission « nouvelles technologies de l'information et de la communication » en chargés de mission « numérique ». Plus largement, cette transformation numérique doit être accompagnée par diverses actions de sensibilisation et de formation en direction de l'encadrement dirigeant et intermédiaire et de l'ensemble des agents visant l'appropriation des méthodes innovantes tirant parti notamment du numérique.

L'animation d'un réseau progressivement développé et reconnu d'agents innovateurs contribuera à la diffusion de nouveaux usages de travail, appuyée par une communication sur les innovations favorisant la motivation des agents et la valorisation de l'action territoriale de l'État au service des citoyens.

Rapport

Liste des recommandations

Recommandations	Responsables de la mise en œuvre	Echéance
<u>Recommandation n° 1</u> : Demander à la DINSIC d'adopter une approche directive en proposant au Premier ministre les décisions permettant le plus rapidement possible un usage commun, au sein des services de l'administration territoriale de l'État pour : la visio-conférence/ <i>web conference</i> ; l'accès à distance aux documents et fichiers et le <i>package</i> numérique nomade des agents.	SGMAP/DINSIC Secrétariats généraux (SG) des ministères	2016
<u>Recommandation n° 2</u> : Étudier la possibilité d'étendre le dispositif de l'État-plateforme aux relations entre agents afin notamment de permettre le développement de dispositifs numériques innovants répondant aux besoins des agents de l'administration territoriale de l'État.	SGMAP/DINSIC SG des ministères	2016/18
<u>Recommandation n° 3</u> : Créer un programme dédié à la transition numérique de l'administration territoriale au sein du fonds transition numérique de l'État du Plan d'investissements d'avenir. Diffuser les deux appels à projets proposés par la mission pour la création de communautés professionnelles territoriales et de laboratoires d'innovations territoriales.	SGMAP CGI CDC ³ SG du ministère de l'intérieur	Mars 2016
<u>Recommandation n° 4</u> : Organiser au sein du SGMAP un guichet unique de soutien aux porteurs de projet afin de répondre au mieux à leurs questions et de guider leurs travaux.	SGMAP	Avril 2016
<u>Recommandation n° 5</u> : Mobiliser l'ensemble des services déconcentrés de l'État sur les enjeux de la transition numérique de l'État et favoriser l'émergence de projets innovants. Confier aux SGAR le pilotage de la mise en œuvre.	Préfets de région et préfets de département	Avril 2016 /2017

³ Caisse des dépôts et consignations.

Rapport

<u>Recommandation n° 6</u> : Transformer dans tous les SGAR les postes de chargés de mission NTIC en chargés de mission numérique notamment pour soutenir les projets de communautés professionnelles territoriales et de laboratoires d'innovation portés par les préfets de région. De façon générale, confier à ces chargés de mission numérique la diffusion d'une culture numérique au sein des administrations territoriales de l'État.	Secrétariat général du gouvernement (SGG)- direction des services administratifs et financiers (DSAF) CGET ⁴ SGMAP	2 ^{ème} semestre 2016
<u>Recommandation n° 7</u> : Confier au SGMAP le pilotage des appels à projet, de leur accompagnement et de leur suivi. Développer une communication adaptée au suivi des projets, sous l'égide localement des préfets de région et nationalement du SGMAP.	SGMAP Préfets de région	Mars 2016
<u>Recommandation n° 8</u> : Prévoir dans tous les plans de formation ministériels, interministériels et régionaux des actions de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diffusion du numérique.	DGAFP ⁵ SG des ministères Préfets de région (plate-formes « ressources humaines » des SGAR)	2 ^{ème} semestre 2016 2017
<u>Recommandation n° 9</u> : Développer la réflexion sur les impacts de la révolution numérique pour les services de l'État non seulement dans la relation aux usagers mais aussi concernant ses modes de management et ses organisations de travail.	SGMAP DGAFP SG des ministères	2 ^{ème} semestre 2016 2017
<u>Recommandation n° 10</u> : Constituer et animer un réseau des innovateurs de l'administration territoriale de l'État. Organiser la reconnaissance et la valorisation des agents innovateurs et des travaux effectués.	SGMAP SGG SG des ministères	2 ^{ème} semestre 2016

⁴ Commissariat général à l'égalité des territoires.

⁵ Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LA « TRANSFORMATION NUMÉRIQUE », DÉJÀ LARGEMENT ENGAGÉE DANS LES ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES, REPRÉSENTE TOUT À LA FOIS UNE NÉCESSITÉ ET UNE OPPORTUNITÉ POUR L'AVENIR DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT.....	3
1.1. Bien plus qu'une évolution technologique, l'essor du numérique emporte une transformation profonde des organisations.....	3
1.2. L'administration territoriale de l'État est confrontée non seulement à d'importants changements de son organisation et de son fonctionnement depuis plusieurs années, mais aussi aux défis professionnels et culturels que le numérique génère vis-à-vis de ses agents	5
1.2.1. <i>L'administration territoriale de l'État connaît depuis plusieurs années de profonds bouleversements dans son organisation et son fonctionnement.....</i>	<i>5</i>
1.2.2. <i>La rationalisation des moyens de l'État et la redéfinition des métiers imposent la modernisation du cadre de travail des agents.....</i>	<i>10</i>
1.2.3. <i>L'essor du numérique a des impacts majeurs, en termes professionnels et culturels, sur les services et les agents.....</i>	<i>13</i>
1.3. La mission a constaté que divers défis de nature voisine ont conduit d'autres organisations, publiques comme privées, à engager des transformations numériques.....	16
1.4. En dépit de leur diversité, les transformations numériques étudiées par la mission permettent de dégager plusieurs facteurs-clés de succès	18
2. LA MISE EN PLACE SANS DÉLAI DES OUTILS PERMETTANT D'ASSURER DES CONDITIONS MINIMALES DE FONCTIONNEMENT S'IMPOSE EN MÊME TEMPS QUE L'OUVERTURE D'AUTRES VOIES PERMETTANT D'ENGAGER UNE TRANSFORMATION PLUS PROFONDE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT	19
2.1. Des préoccupations de court terme, tournées à juste titre vers les outils, obèrent la prise de conscience des enjeux de la transformation numérique et doivent trouver une issue rapide	20
2.2. La juxtaposition des organisations ministérielles, une culture essentiellement informatique et de fortes préoccupations de sécurité, sont autant de freins à l'engagement de la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État.....	21
2.2.1. <i>La transformation numérique est freinée par les cloisonnements ministériels.....</i>	<i>21</i>
2.2.2. <i>La création de l'État-plateforme est une réponse au cloisonnement des administrations.....</i>	<i>22</i>

3. AFIN D'IMPLIQUER PLUS LARGEMENT LES AGENTS, LA MISSION PROPOSE D'ENGAGER EN PROFONDEUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT SELON DEUX APPELS À PROJETS COMPLÉMENTAIRES.....	23
3.1. La transformation numérique de l'administration territoriale de l'État, en mobilisant plus largement les agents et leur capacité d'innovation, tend à surmonter les défis que l'administration centrale ne peut plus, seule, relever	23
3.2. Cette mobilisation des agents serait notamment engagée selon deux appels à projets complémentaires : les communautés professionnelles territoriales et les laboratoires d'innovations territoriales	25
3.2.1. <i>Ces deux appels à projets permettent de différencier deux types d'actions complémentaires, l'une interne à l'administration et l'autre ouverte à d'autres parties-prenantes.....</i>	<i>25</i>
3.2.2. <i>Très ouverts a priori, ces deux appels à projets poseraient deux conditions d'éligibilité : un caractère interministériel et une exemplarité permettant un « passage à l'échelle ».....</i>	<i>26</i>
3.2.3. <i>Portés par les préfets de région, ces deux appels à projets seraient inscrits dans un programme dédié : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État » au sein du fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » du programme d'investissements d'avenir.....</i>	<i>27</i>
3.3. L'appel à projets « communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs » : une sollicitation à vocation interne, visant à renforcer la cohérence de l'action publique et la cohésion des agents, et de premiers acquis rapides.....	29
3.3.1. <i>Une communauté professionnelle pour mieux se connaître, échanger, partager, et pour que chacun puisse apporter sa contribution à l'objectif commun en s'appuyant sur des outils numériques de communication et de partage.....</i>	<i>29</i>
3.3.2. <i>L'adoption par leurs utilisateurs des outils collaboratifs nécessite un apprentissage, mais la mission estime que les conditions favorables sont réunies pour leurs mises en œuvre</i>	<i>31</i>
3.3.3. <i>Un appel à projets à vocation interne, pour assurer une cohérence d'action territoriale et développer un sentiment d'appartenance</i>	<i>32</i>
3.3.4. <i>Un appel à projets avec des résultats précoces et en deux vagues</i>	<i>32</i>
3.4. L'appel à projets « laboratoires d'innovations territoriales » : un processus ouvert à d'autres parties prenantes pour renouveler, dans la durée, l'action publique dans les territoires	33
3.4.1. <i>Les laboratoires auront notamment pour mission de créer des nouveaux outils, d'inventer de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail, de sensibiliser les agents publics à la transition numérique, de faciliter la mise en œuvre de l'open-data et son exploitation innovante.....</i>	<i>33</i>
3.4.2. <i>Les laboratoires d'innovations territoriales fonctionneront dans un cadre ouvert d'expérimentation</i>	<i>34</i>
3.4.3. <i>L'élaboration des projets de laboratoires sera soutenue par un accompagnement et un calendrier adapté.....</i>	<i>36</i>

3.5. Les deux appels à projets, premiers vecteurs de la transformation à engager, doivent bénéficier d'une stratégie d'accompagnement soutenue, impliquant en particulier le SGMAP	36
4. LA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE « À TOUS LES NIVEAUX », S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ET S'APPUYER NOTAMMENT SUR LA CONSTITUTION PROGRESSIVE ET L'ANIMATION D'UN RÉSEAU DE L'INNOVATION DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT	38
4.1. Les deux appels à projets, premiers vecteurs de la transformation à engager, doivent bénéficier d'une stratégie d'accompagnement soutenue, impliquant en particulier le SGMAP et les autorités préfectorales	38
4.1.1. <i>Le portage des projets requiert l'engagement des préfets de région et l'organisation au sein des SGAR d'une fonction d'animation de la transition numérique interne à l'administration territoriale de l'État.....</i>	<i>38</i>
4.1.2. <i>Le pilotage national par le SGMAP des appels à projets et de leur suivi</i>	<i>39</i>
4.2. Plus largement, cette transformation numérique doit être accompagnée par diverses actions de sensibilisation, de formation et de communication et s'appuyer sur la constitution progressive et l'animation d'un réseau d'agents porteurs de démarches d'innovation.....	40
4.2.1. <i>La sensibilisation et la formation de l'encadrement dirigeant et intermédiaire, et de l'ensemble des agents doivent viser l'appropriation des méthodes innovantes tirant parti notamment du numérique.....</i>	<i>40</i>
4.2.2. <i>L'animation d'un réseau progressivement développé et reconnu d'agents innovateurs contribuera à la diffusion de nouveaux usages de travail</i>	<i>42</i>
4.2.3. <i>La communication sur les innovations fait partie de la sensibilisation et de la motivation des agents et d'une valorisation de l'action territoriale de l'État au service des citoyens.....</i>	<i>43</i>

INTRODUCTION

Le Premier ministre, par lettre du 24 novembre 2015 (cf. annexe I), a chargé l'inspection générale de l'administration (IGA) et l'inspection générale des finances (IGF) d'une mission relative à la transition numérique de l'administration territoriale de l'État.

Cette lettre soulignait la nécessité d'engager un « *projet de modernisation ambitieux et global* » de « *l'administration territoriale du XXI^{ème} siècle* », notamment « *dans le contexte de la réorganisation des services de l'État depuis le 1^{er} janvier 2016* ». Elle envisageait, dans cette perspective, le « *lancement d'un appel à projets qui s'inscrirait dans le programme d'investissements d'avenir au titre du fonds de transition numérique de l'État porté par le Commissariat général à l'investissement* » (CGI). La mission était invitée à transmettre, pour le 15 février 2016, le cahier des charges d'un tel appel à projets, assorti de recommandations.

La mission a présenté au Secrétaire d'État à la réforme de l'État et à la simplification, lors d'une réunion tenue le 17 février 2016, deux propositions d'appels à projets assorties de plusieurs recommandations. Le 16 mars, le Secrétaire d'État a rendu publique la validation, par le comité de pilotage du fonds de transition numérique de l'État, des deux appels à projets en vue de leur prochaine diffusion.

La mission a par ailleurs indiqué qu'elle remettrait un rapport reprenant l'ensemble des travaux qui l'ont conduite à établir ces deux appels à projets, ainsi que les recommandations qui les accompagnent. **Tel est l'objet du présent document.**

Les travaux de la mission, conduits avec l'appui des services du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et de consultants externes, ont notamment comporté⁶ :

- ◆ trois déplacements à la rencontre des services de l'État en région : en **Bourgogne-Franche-Comté** (région préfiguratrice de l'adaptation numérique à la réorganisation territoriale), en **Bretagne** (lieu de plusieurs initiatives d'intérêt en matière d'innovations numériques et dans les modes de travail), et en **Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées** (une nouvelle région, de grande taille, avec treize départements comportant plusieurs initiatives innovantes de la part des services de l'État, notamment sous l'impulsion de la Préfecture de région) ;
- ◆ une visio-conférence avec la **préfecture** et les services de l'administration territoriale de l'État **du Lot** ;
- ◆ de nombreux entretiens, et en particulier avec :
 - les **administrations et services nationaux** directement concernés, notamment les services du Premier ministre, les secrétaires généraux de plusieurs ministères, le Commissariat général à l'investissement ;
 - des **acteurs spécialisés dans la transformation numérique** : trois incubateurs/accélérateurs de *start-ups* numériques et un laboratoire d'innovations publiques.

⁶ Voir en annexe IV, la liste des personnes rencontrées ou contactées.

Rapport

La mission a également pris connaissance de **nombreux exemples de transformations numériques** portant sur des administrations, des entreprises du secteur concurrentiel et des exemples étrangers. Ne pouvant conduire elle-même de telles investigations dans les délais impartis, elle a bénéficié des synthèses établies par les cabinets de consultants sollicités par le SGMAP⁷(cf. annexe III).

Le présent rapport s'efforce de montrer, dans une première partie, en quoi **l'administration territoriale de l'État** est confrontée à de nombreux défis et peut tirer parti du numérique pour y faire face dans la mesure où cette situation présente de nombreuses **analogies avec les exemples de transformation numérique étudiés**.

Une seconde partie insiste sur la nécessité de **surmonter en parallèle et dans les meilleurs délais, les actuels « irritants »** qui font obstacle à des conditions minimales de fonctionnement des services territoriaux réorganisés, faute de quoi les démarches innovantes proposées pourraient paraître « décalées ».

Pour autant, il est nécessaire d'engager sans tarder la transformation proposée et, en troisième partie, la mission présente les raisons qui l'ont conduite à établir non pas un mais **deux appels à projets, considérés comme complémentaires**, et précise les caractéristiques principales de chacun d'entre eux.

Enfin dans une quatrième partie, la mission, s'inspirant des études de cas qu'elle a conduites, insiste sur **l'importance d'un accompagnement soutenu et inscrit dans la durée**. Mobilisant en particulier le SGMAP et les autorités préfectorales, cet accompagnement, au-delà de ces deux appels à projets, doit assurer le déploiement de l'innovation dans l'organisation et l'action de l'État en région et viser une **transformation en profondeur des relations et modes de travail aux différents échelons territoriaux en tirant parti des opportunités offertes par l'essor du numérique**.

⁷ Les cabinets Kurt Salmon et Roland Berger.

1. La « transformation numérique », déjà largement engagée dans les organisations privées et publiques, représente tout à la fois une nécessité et une opportunité pour l'avenir de l'administration territoriale de l'État

1.1. Bien plus qu'une évolution technologique, l'essor du numérique emporte une transformation profonde des organisations

La documentation dont elle a pu disposer, les entretiens qu'elle a conduits et la revue des nombreux cas qui lui ont été présentés ont convaincu la mission, avec beaucoup d'autres, que **l'essor du numérique est bien plus qu'une simple évolution technologique** et bouleverse en profondeur les organisations.

De nombreuses institutions, privées comme publiques, ont d'ores et déjà pris conscience de cet enjeu majeur.

La plupart des grandes entreprises se sont engagées dans la **transition numérique d'abord par une modernisation de leur relation avec le client** ; puis elles ont réalisé que cette modernisation **ne pouvait être soutenue que par une transformation interne de l'organisation et des méthodes de travail**, indissociable de l'intégration des progrès du numérique. Le directeur général d'un grand groupe bancaire soulignait ainsi « *qu'on ne peut être digital pour ses clients si on n'a pas fait la révolution en interne* »⁸. C'est la « symétrie des attentions », qui s'adresse à la fois aux clients et à l'organisation interne et aux agents (cf. 1.2).

Si les motivations initiales de la transformation numérique sont de natures diverses selon les organisations (cf. 1.2), elles **impliquent toutes des évolutions en profondeur des relations internes à l'entreprise**.

C'est une opportunité dont diverses organisations ont commencé à tirer parti. Ce que souligne notamment le Conseil national du numérique qui note que « *le numérique offre des moyens d'expression des potentialités de chacun, en matière de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être. Il ouvre également des possibilités collectives d'apprentissage porteuses de progrès de nos savoirs et productrices de sens commun* » ; et d'ajouter que « *le numérique offre en effet des moyens de redonner aux organisations leur vocation première, qui est de structurer un ensemble d'individus pour poursuivre un objectif commun, notamment en favorisant les dispositifs de participation à la vie collective et l'accomplissement individuel* »⁹

L'administration également a entrepris de moderniser sa relation à l'utilisateur : le baromètre de l'accueil dans les services de l'État en suit les progrès, notamment en termes de services numériques. Ainsi, l'édition 2015 du baromètre souligne les transformations profondes engagées par exemple par les services des impôts des particuliers de la direction générale des finances publiques, avec le développement du site sécurisé de déclaration en ligne et l'offre de services qui l'accompagne selon une méthode novatrice. D'autres exemples de progrès numériques au profit des usagers sont évoqués plus loin.

⁸ J.L. BONNAFE, directeur général de BNP Paribas. Source : revue de cas établie par Kurt Salmon et Roland Berger pour le compte du SGMAP et de la mission.

⁹ Conseil national du numérique « Travail, emploi, numérique – Les nouvelles trajectoires » – Janvier 2016.

En revanche, les évolutions internes à l'administration restent timides : si le numérique a nécessairement conduit à des évolutions dans l'exercice des métiers, il existe encore peu d'initiatives transformant réellement l'organisation et le fonctionnement internes. De nombreux obstacles techniques ou culturels s'opposent à cette évolution, comme une prégnance du fonctionnement hiérarchique traditionnel, une organisation fortement marquée par les périmètres ministériels et une culture « informatique » d'abord marquée par une approche purement technologique.

Alors que le numérique donne à chacun la possibilité de s'exprimer auprès d'un large public comme d'avoir un accès inédit à l'information, que le numérique envahit la sphère privée, la mission considère, avec bien d'autres, que **l'administration ne peut rester à l'écart de cette transformation**¹⁰.

Il s'agit d'une opportunité bien plus que d'une contrainte pour autant que l'on admette, avec le Conseil national du numérique, que *« face à l'incertitude et à l'accélération des changements, une planification centralisée ne fonctionne plus. Il faut s'appuyer sur les acteurs locaux, libérer leur capacité d'action en soutenant une culture de l'expérimentation pour pouvoir tester de façon encadrée de nouveaux modèles, y compris hors des cadres légaux. À partir des retours d'expérience, il est nécessaire de diffuser les pratiques positives en termes d'impact par rapport au problème posé et par rapport au modèle de société souhaité. Il s'agit également de comprendre les éléments de contexte qui font leur réussite, pour exploiter ces solutions dans les situations où elles font sens »*¹¹.

Encadré 1 : La transformation numérique

« Pour la première fois depuis la révolution industrielle, la diffusion de la technologie et de ses usages impacte au moins autant la personne dans sa sphère privée que le travailleur dans sa sphère professionnelle. Leur adoption dans un usage privé se déroule même avant celle sur le monde du travail, ce qui distingue fondamentalement cette révolution technologique de la première en ce qu'elle impacte d'emblée l'ensemble des aspects du quotidien.

Pour ce qui est des entreprises, la nature de cette transformation impose donc de repenser leur appréhension du changement. Du fait que le numérique soit un secteur principalement tourné vers le service client et l'expérience du consommateur, les outils numériques s'intègrent dans l'entreprise accompagnés d'usages déjà partiellement appropriés, directement issus de la sphère privée.

Mais la révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail. Loin de se résumer à l'usage d'outils numériques, elle marque l'arrivée, dans l'entreprise, de méthodes de conception, de production, de collaboration, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation. »

Source : Bruno Mettling, « Transformation numérique et vie au travail » rapport à l'attention de Madame la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, septembre 2015.

¹⁰ Cf. « L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique », Nicolas Colin et Henri Verdier, 2012-2015.

¹¹ *Idem.*

1.2. L'administration territoriale de l'État est confrontée non seulement à d'importants changements de son organisation et de son fonctionnement depuis plusieurs années, mais aussi aux défis professionnels et culturels que le numérique génère vis-à-vis de ses agents

1.2.1. L'administration territoriale de l'État connaît depuis plusieurs années de profonds bouleversements dans son organisation et son fonctionnement

1.2.1.1. Les réformes engagées depuis plusieurs années modifient l'organisation et la place de l'administration territoriale de l'État en développant sa dimension interministérielle

Avec la **création de nouvelles régions** aux périmètres étendus, le renforcement des intercommunalités et les **nouvelles répartitions des compétences** entre collectivités, les services de l'État interviennent dans un contexte institutionnel nouveau. La réforme engagée en août 2015 par la loi Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) à la suite de la loi créant les métropoles (loi MAPTAM¹²) vise une meilleure adaptation des politiques publiques aux besoins des territoires. Elle autorise de nouvelles possibilités d'exercice des compétences locales et favorise des adaptations ou expérimentations locales. Elle accroît en outre les périmètres d'intervention des collectivités territoriales et regroupe leurs services parallèlement à un mouvement de mutualisation des moyens de fonctionnement. La création des **directions départementales interministérielles et la réorganisation des services des directions régionales en 2010** a antérieurement visé la rationalisation et le renforcement de la cohérence de l'action de l'État.

¹² Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

Encadré 2 : La réorganisation des services de l'État depuis 2010

La réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 a mis en place une nouvelle organisation des services déconcentrés de l'État. Les 35 directions et services déployés dans chaque région et département ont été regroupés et fusionnés en sept directions régionales¹³ (outre les rectorats) et en deux ou trois directions départementales interministérielles (DDI)¹⁴ - sous l'autorité du préfet de département.

Le décret du 16 février 2010 confie au préfet de région le renforcement de la gestion interministérielle des politiques de l'État et la mutualisation des compétences ou des moyens.

La loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), promulguée le 7 août 2015, confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit les compétences attribuées à chaque niveau de collectivité territoriale.

La réforme crée par fusion sept nouvelles régions, pour un total de treize régions (contre vingt-deux auparavant). La carte de l'administration territoriale de l'État a évolué en conséquence. Les directions régionales des services déconcentrés de l'État des anciennes régions ont été fusionnées et réorganisées, et les services des préfectures de région regroupés au chef-lieu des nouvelles régions.

Source : Mission.

Il résulte de ces évolutions un besoin et une **opportunité de renforcer et de moderniser les capacités d'intervention des services de l'État** sur le territoire comme l'ont identifié les préfets préfigureurs¹⁵.

Même si l'interministérialité est davantage affirmée au niveau départemental qu'au niveau régional, **toutes les directions de l'administration territoriale ont en charge des actions relevant de plusieurs ministères**. Cependant, les moyens humains¹⁶ et matériels relèvent de programmes budgétaires et de budgets opérationnels de programme qui restent ministériels. Certaines politiques, à l'instar de la politique de la ville, sont plus particulièrement marquées par leur dimension interministérielle ; la politique de l'eau ou la sécurité sanitaire des aliments en sont d'autres exemples. Pour l'exercice de leur métier territorial et la cohérence des politiques publiques, les agents ont par conséquent besoin de moyens qui favorisent les échanges interministériels en adéquation avec leurs communautés de travail.

¹³ A savoir : direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi ; direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement ; direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale ; direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt et direction régionale des affaires culturelles ; agence régionale de la santé et direction régionale des finances publiques.

¹⁴ A savoir : direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP, séparée dans les plus gros départements en DDCS et DDPP) et direction départementale des territoires (DDT ou DDTM (Mer) dans les départements concernés).

¹⁵ Cf. rapport des préfets de région Bourgogne et Franche-Comté du 31 mars 2015 : « Il nous est apparu essentiel de d'être en capacité de démontrer que [cette réforme] est aussi une opportunité de renforcer le rôle et la place de l'État territorial. (...) Il s'agit selon nous de renforcer la robustesse des services régionaux de l'État et ainsi de : - mieux porter et déployer les politiques publiques dans les territoires, - mieux gérer la diversité des enjeux par le maintien des expertises requises et couvrir des champs d'intervention émergents et stratégiques. C'est aussi l'occasion de moderniser l'organisation du travail pour disposer de davantage de marges de manœuvre et de plus de souplesse dans la mise en œuvre des politiques publiques dans les territoires. ».

¹⁶ À l'exception des SGAR et des directeurs et directeurs adjoints des directions départementales interministérielles qui relèvent des services du Premier ministre.

1.2.1.2. L'étendue des nouvelles régions et l'organisation retenue pour les services de l'État rendent nécessaires de nouveaux modes de travail

La réorganisation des services de l'État consécutive à la fusion des régions induit des modifications très importantes dans le fonctionnement des services qui résultent non seulement de la création de nouvelles équipes élargies mais surtout de l'extension des périmètres d'intervention à **des échelles nouvelles**.

La coordination de politiques publiques à l'échelle de treize départements (exemple de la nouvelle région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées) exige des capacités de synthèse qui tiennent compte de la variété des territoires. C'est un défi des nouvelles régions de parvenir à définir leur nouvelle identité territoriale sans faire la simple juxtaposition des circonscriptions antérieures. Ce travail de redéfinition des problématiques territoriales qui se traduira par de nouveaux schémas régionaux, appelle des mises en commun de données et des croisements d'information nouveaux.

L'exigence de cette organisation est d'autant plus forte que cette nouvelle configuration s'accompagne d'une démarche d'équilibre du territoire consistant à ne pas regrouper au chef-lieu tous les services de l'administration régionale. De même, certaines directions régionales sont multi-localisées impliquant une augmentation du nombre des agents exerçant une activité nomade : agents chargés de fonctions de contrôle ou de conseil ; cadres intermédiaires ; cadres de direction. Cet aspect de la réforme suppose une approche renouvelée des relations de travail, la définition des modalités techniques et pratiques du travail distant. Le défi est ici autant technique que managérial. Beaucoup d'interlocuteurs de la mission ont souligné combien il n'était « *plus possible de travailler comme avant* » et l'impact profond de la réforme en cours sur les méthodes et les conditions de travail.

La première carte ci-dessous présente les temps de trajet entre les chefs-lieux de régions nouveaux et anciens. Il est à souligner que les temps de trajets sont également accrus entre les services départementaux et les services régionaux.

La carte suivante illustre la localisation en multi-sites des services régionaux avec l'exemple de la région Aquitaine-Poitou-Charentes-Limousin (la localisation des unités territoriales (UT) des directions régionales n'a pas été modifiée par la fusion).

Carte 1 : Les nouvelles régions et les temps de trajet intersites

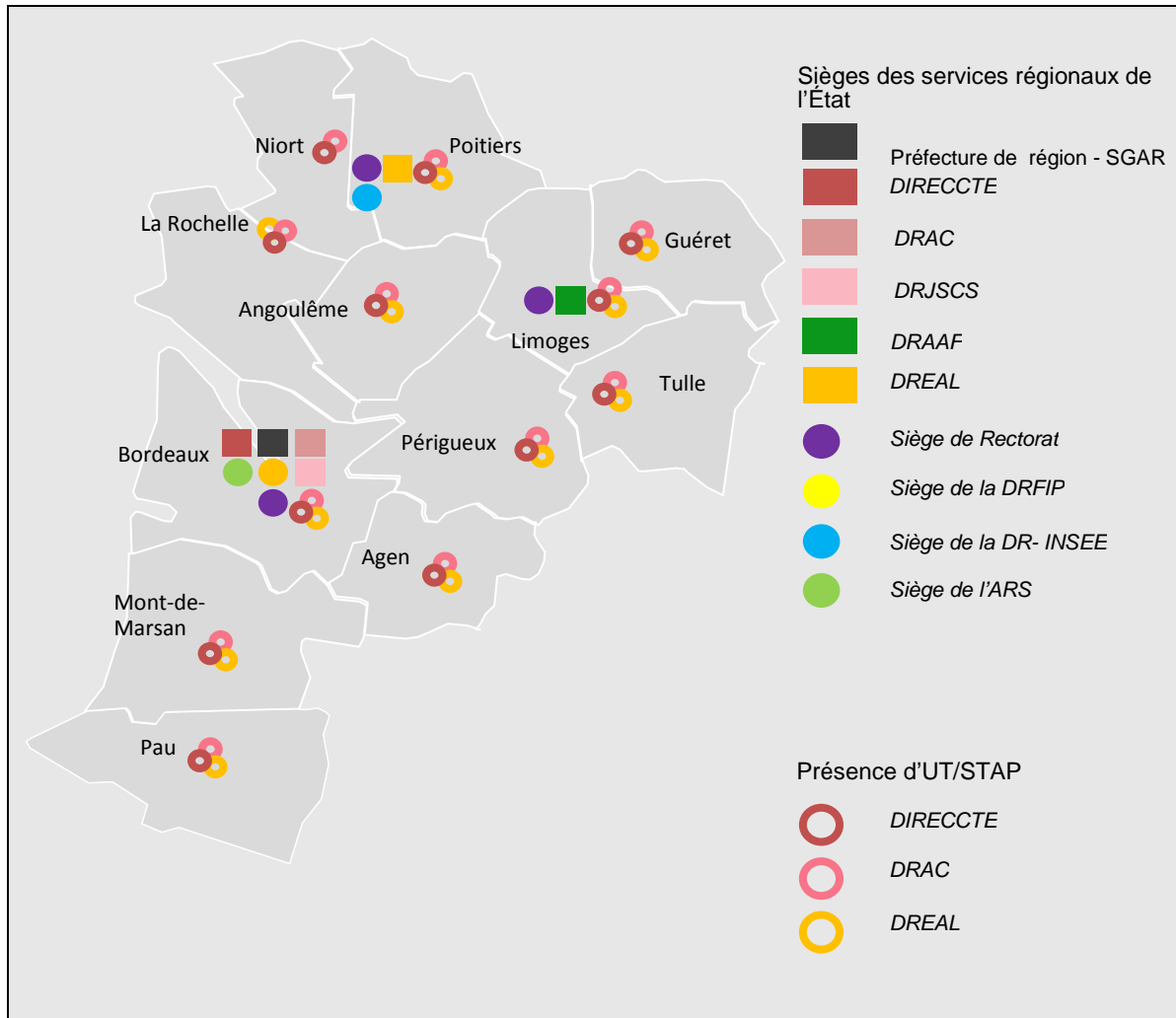


↔ Temps de trajet en train
↔ Temps de trajet en voiture

■ Régions fusionnées
■ Régions non fusionnées

Source : SGMAP en appui à la Mission.

Carte 2 : La dispersion des sièges des services régionaux – Exemple de la nouvelle région Aquitaine-Poitou-Charentes-Limousin



Source : SGMAP en appui à la mission.

1.2.1.3. La réaffirmation de la déconcentration consacre un besoin d'autonomie accru dans un contexte de diminution des moyens

La réforme des régions induit déjà de nouvelles modalités de relations plus directes et plus fréquentes avec l'échelon national, tandis que l'éloignement de certains chefs-lieux de région renforce le positionnement des départements comme premier échelon d'intervention de l'État. Il en résulte un **besoin accru d'articulation entre les différents échelons territoriaux de l'État et la nécessité d'une déconcentration réaffirmée.**

L'adoption d'une nouvelle Charte de la déconcentration en 2015¹⁷ atteste du caractère encore limité de l'application de ce principe ancien, du fait du maintien de procédures de décisions centralisées et de la conservation d'habitudes de travail. En témoignent les multiples circulaires ou instructions « descendantes » pour l'interprétation des textes ou la mise en œuvre d'actions ciblées en dépit des tentatives répétées pour en réduire le flux.

Parallèlement à la rationalisation des moyens, l'exigence croissante de rendre compte de l'utilisation des deniers publics et d'évaluer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques conduit à la multiplication des sollicitations des services déconcentrés par l'administration centrale. Faute de systèmes d'échanges intégrés, les services déconcentrés se plaignent d'un lourd travail de saisie, non directement réutilisable dans le cadre local. **La conception par l'administration centrale des systèmes d'information répond en effet à des besoins de politiques ministérielles ne correspondant pas forcément aux besoins opérationnels des agents sur le territoire et souvent dans l'ignorance d'autres données produites dans d'autres cadres** (par exemple, données sur l'eau relevant de divers services ou agences).

1.2.2. La rationalisation des moyens de l'État et la redéfinition des métiers imposent la modernisation du cadre de travail des agents

1.2.2.1. La diminution des effectifs de l'administration territoriale de l'État impose de nouveaux modes d'organisation du travail pour compenser la raréfaction de certaines compétences

Outre sa dimension institutionnelle et organisationnelle précitée, la réorganisation des services de l'État s'est accompagnée d'une **rationalisation des moyens depuis 2010**. À titre d'exemple, les directions départementales du territoire (DDT(M)) ont connu une réduction de leurs effectifs passant de 25 620 à 21 892 ETP entre 2010 et 2012, tandis que les préfectures et les directions départementales de la cohésion sociale (et de la protection des populations) perdaient plus d'un millier d'emplois en deux ans. Au total en 2012, on comptait plus de 32 000 agents en directions départementales interministérielles, près de 25 000 agents en directions régionales et un peu moins en préfectures. C'est donc un ensemble de près de 82 000 agents qui formait en 2012 l'administration territoriale de l'État¹⁸.

La réduction des effectifs de l'État a impacté les capacités des directions départementales et leurs modalités de travail. Certaines compétences rares ne sont plus détenues que par un seul agent dans certaines régions et **les pratiques de mutualisation** entre départements (« interdépartementalité ») doivent se développer pour y faire face (le service d'une direction départementale instruit les dossiers pour le compte du préfet du département voisin : par exemple, pour l'instruction des demandes d'autorisations de transport exceptionnel ou l'intervention de certains conseillers experts de certaines productions agricoles). Comme l'illustre la synthèse ci-dessous des situations constatées en directions départementales interministérielles (DDI), la **fragilisation des compétences métiers** impose des capacités de communication renforcées entre les agents départementaux et régionaux relevant d'un même domaine d'exercice. Parallèlement à cette évolution, le dialogue interservices semble décliner, au risque d'un amoindrissement de la cohérence d'action de l'État.

¹⁷ La nouvelle Charte de déconcentration, fixée par décret le 7 mai 2015, rénove la première Charte qui avait été adoptée en 1992. La déconcentration « consiste à confier aux échelons territoriaux des administrations civiles de l'État le pouvoir, les moyens et la capacité d'initiative pour animer, coordonner et mettre en œuvre les politiques publiques définies au niveau national et européen, dans un objectif d'efficience, de modernisation, de simplification, d'équité des territoires et de proximité avec les usagers et les acteurs locaux » (art. 1^{er} du décret).

¹⁸ Source : rapport sur la mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources métiers de l'administration territoriale de l'État, IGA-CGEDD-IGAS-CGAAER-IGCCRF-IGJS – Juillet 2013.

Encadré 3 : La fragilisation des compétences métiers dans les DDI et les difficultés des relations interservices

Les compétences métiers

« Les compétences métiers sont globalement maintenues, mais les signes de fragilité se multiplient. Si les compétences nécessaires à l'exercice des missions apparaissent encore globalement maintenues, les signes de fragilité, déjà observés lors des rapports de synthèse sur les DDI portant sur 2012 et 2013, se précisent : l'on attend toujours des DDI des prestations liées à des compétences techniques « historiques » que ne détiennent plus que quelques agents expérimentés mais à forte ancienneté, parfois même seuls pour une compétence donnée.

Dans le même temps, des compétences nouvelles doivent être développées (par exemple les missions liées à la transition énergétique et celles du nouveau conseil aux territoires), une telle évolution étant rendue particulièrement difficile dans un contexte d'attrition des effectifs.

Les fragilités en matière de compétences métiers sont différentes selon les DDI, car elles sont souvent liées à l'histoire de chaque structure, à son environnement (par exemple, pour les DDT(M), il peut s'agir des risques montagne, des risques forêt, des risques gravitaires, de la surveillance des ouvrages de protection en cas de crue, du suivi de cultures spécialisées, etc.) et aux aléas des mouvements de personnels (mutations ou départs en retraite non remplacés). Certaines DDT(M) sont ainsi en difficulté pour faire face aux missions résiduelles en matière de droit des sols (RNU, contrôle de légalité, etc.). Des DDCCS(PP) le sont pour des compétences pointues (gens du voyage, évaluation des dégâts d'inondation). Des solutions sont trouvées dans l'interdépartementalité ou dans le recours à l'échelon régional. »

Les relations interservices

« Il semble qu'au niveau départemental le dialogue interservices ait décliné. Ce paradoxe peut s'expliquer par le fait que les sujets de travail en commun sont plus limités et ponctuels (il s'agirait alors d'un effet positif de la RéATE, qui permet de traiter et d'arbitrer en interne dans un service des questions qui nécessitaient auparavant des arbitrages interservices), mais aussi par la tendance de chaque service à se recentrer, sous la contrainte de la réduction des effectifs et devant la pression de l'urgence, sur son cœur de métier, en négligeant les liens avec les domaines connexes et en rendant plus difficile la mise en œuvre des politiques interministérielles. À noter que certaines structures n'assurent leur mission qu'avec l'aide de l'échelon régional. »

Source : Rapport de synthèse 2014 des missions d'examen de l'organisation et du fonctionnement des directions départementales interministérielles (comité de pilotage inter-inspections (IGA-IGAS-IGJS-IGSCRF-CGEDD-CGAER)).

1.2.2.2. Les filières métiers des services déconcentrés connaissent des modifications importantes

Les **transferts de compétences de l'État aux collectivités territoriales** pour la construction et la gestion d'une grande partie du réseau routier ou pour l'insertion professionnelle par exemple ont, par étapes successives conduit au redimensionnement des équipes et à la redéfinition des métiers de l'État sur le territoire.

La **réforme de certaines politiques d'État** comme celle de l'ingénierie territoriale, des instructions des autorisations de droit des sols ou la création des agences régionales de santé ont entraîné une réduction du nombre d'agents et la fermeture de subdivisions territoriales.

La plupart des filières métiers de l'administration territoriale sont ainsi impactées par des réformes visant à la fois la rationalisation des moyens et l'amélioration de la qualité du service rendu au public, avec une réduction des fonctions de guichet, le développement du travail spécialisé organisé en plateformes et parallèlement la nécessité de nouvelles polyvalences entre des métiers auparavant distincts pour les services déconcentrés de proximité.

Ce ne sont donc pas seulement la localisation des services et les applicatifs de travail des agents qui sont modifiés mais leurs métiers, leurs équipes de travail et leurs conditions d'exercice qui sont transformés.

1.2.2.3. Les agents mettent en œuvre des politiques de plus en plus partenariales

Pour les services de l'État, la nouvelle organisation territoriale accroît encore l'exigence d'adaptation et d'expertise dans la mise en œuvre des politiques publiques, face à des services de collectivités locales renforcés. Le besoin de services de proximité correspond à l'attente d'une intervention publique experte, rapide, autant que possible adaptée au contexte local et associant l'ensemble des acteurs institutionnels, économiques et sociaux.

Dans le même sens, les **politiques territoriales font le plus souvent appel à de multiples partenariats** au sein de l'État entre services déconcentrés (régionaux et départementaux) et opérateurs ou en dehors de l'État avec les collectivités territoriales ou les acteurs économiques et sociaux. Que ce soit pour la mise en œuvre de politiques contractuelles ou la gestion de procédures de contrôle ou d'autorisation, de conseil ou d'aide, presque toutes les interventions de l'État comportent une dimension d'échanges avec les acteurs du territoire. La modernisation des modes de travail est donc autant une condition d'exercice qu'une question de légitimité pour l'action de l'État vis-à-vis de ses interlocuteurs locaux.

De nombreuses démarches pour favoriser le développement numérique dans les collectivités territoriales ont déjà été engagées et en tiennent compte à l'instar du projet DcANT présenté ci-dessous.

Encadré 4 : Le projet DcANT : un exemple de travail partenarial entre l'État et les collectivités territoriales pour le développement de l'administration numérique territoriale

Le programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale (DcANT) est le fruit d'une concertation engagée entre les services de l'État (ministères et services déconcentrés) et le secteur public local (associations d'élus et collectivités territoriales) au sein de l'Instance Nationale Partenariale (INP), instance de gouvernance interministérielle coordonnée par le SGMAP. Le programme a pour objectif de favoriser le développement des services publics numériques pour renforcer l'efficacité économique et la qualité des services fournis aux particuliers et aux entreprises et plus particulièrement :

- ◆ harmoniser les modes d'échanges par la promotion de normes et standards communs et de règles d'interopérabilité ;
- ◆ favoriser des économies d'échelle par des logiques de mutualisation et de partage d'expérience ;
- ◆ proposer aux usagers une relation unifiée au service public grâce à des nouvelles méthodes de conception des services publics ;
- ◆ accélérer la dématérialisation de bout en bout des échanges administratifs ;
- ◆ valoriser le patrimoine numérique commun.

Il vise également à faire converger la stratégie de l'État corrélée à la transformation numérique (État-plateforme, gouvernement ouvert, *open data*, choc de simplification ...) et les stratégies des collectivités territoriales en faveur de la transition numérique des territoires.

La réflexion est conduite par une communauté composée à ce jour de près de 100 représentants des ministères, de plus de 200 représentants des collectivités territoriales (départements, métropoles, communes, communautés d'agglomération), de centres hospitaliers, de groupements d'intérêts publics et des services déconcentrés de l'État.

Source : SGMAP.

1.2.3. L'essor du numérique a des impacts majeurs, en termes professionnels et culturels, sur les services et les agents

1.2.3.1. Le développement du numérique change la relation entre l'administration et les usagers avec un fort impact pour l'administration territoriale de l'État

Le développement de l'e-administration ces dernières années permet de répondre aux attentes des usagers et d'accroître l'efficacité du service rendu. Après avoir paru en décalage par rapport au mouvement mondial, **la France figure désormais en bonne place des classements internationaux pour les services rendus aux usagers via le numérique**. Les déclarations fiscales sur internet deviennent la norme, les établissements scolaires disposent de sites dédiés aux échanges avec les élèves et les parents pour ne citer que les exemples parmi les plus développés. S'agissant des services territoriaux de l'État, les informations mises en ligne sur internet sont de plus en plus complètes et leur accès facilité notamment par la création de portails unifiés sous l'égide des préfectures de région ou de département. Les dispositifs de prise de rendez-vous, de remplissage de formulaires en ligne sont de plus en plus nombreux et permettent d'offrir un service plus rapide et mieux adapté aux disponibilités des usagers¹⁹.

La mise en place du guichet unique facilite les démarches des usagers tout en permettant de garantir la cohérence de l'action de l'État, dans un nombre croissant de procédures administratives, par exemple pour la délivrance d'autorisations d'urbanisme ou le projet d'autorisation environnementale unique pour les projets soumis à la législation sur les installations classées pour la protection de l'environnement²⁰. Ce faisant, les processus de travail des agents sont modifiés avec une intégration plus forte entre services.

Le plan « préfectures nouvelle génération (PPNG) » s'inscrit dans ce contexte en visant le remplacement des guichets de préfectures et sous-préfectures par des services regroupés sur des plates-formes dédiées et le recours à une dématérialisation renforcée des démarches pour l'obtention des titres d'identité (carte nationale d'identité, passeport), permis de conduire, et certificats d'immatriculation des véhicules.

L'open-data ouvre également un nouveau champ dans la relation avec les citoyens qui décuple le droit ancien d'accès aux documents administratifs. La désignation d'un administrateur général des données, par ailleurs directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État, marque l'engagement de l'État pour soutenir toutes les potentialités de la révolution numérique²¹. L'obligation pour l'administration de mettre à disposition ses données pour en faciliter l'usage et la valorisation par les acteurs privés est une exigence supplémentaire pour les services et les agents.

¹⁹ Voir l'analyse faite par la Cour des comptes : « Relations aux usagers et modernisation de l'État – Vers une généralisation des services publics numériques » enquête demandée par le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale – janvier 2016.

²⁰ Expérimentation lancée en 2014 sous l'égide du ministère chargé de l'environnement (Direction générale de la Prévention des risques) : « Pour les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), soumises à autorisation, une procédure unique intégrée est mise en œuvre, conduisant à une décision unique du préfet de département. Elle regroupe l'ensemble des décisions de l'État éventuellement nécessaires pour la réalisation du projet relevant : du code de l'environnement (autorisation ICPE, loi sur l'eau, évaluation Natura 2000 et dérogation à l'interdiction d'atteinte aux espèces protégées ; du code forestier (autorisation de défrichement) ; du code de l'énergie (autorisation d'exploiter, approbation des ouvrages de transport et de distribution d'électricité)... ».

²¹ Cf. rapport au Premier ministre sur la gouvernance de la donnée (2015) « Les données au service de la transformation de l'action publique », premier rapport de l'administrateur général des données.

1.2.3.2. Au-delà de la relation avec les usagers, les potentialités du numérique constituent pour l'administration des moyens nouveaux pour la mise en œuvre des politiques publiques

Avec les nouvelles techniques du *big-data*²², les agents de l'État pourront être en mesure de tirer le maximum des multiples données détenues par les services, soit dans les bases auxquelles ils accèdent déjà, soit par l'accès partagé avec des « producteurs différents ». Sans se prononcer ici sur les multiples questions techniques ou juridiques qui peuvent se poser, il est certain qu'à court ou moyen terme, l'action des agents pourra en être transformée. À titre d'exemple, des modèles prédictifs commencent à être élaborés et expérimentés par la gendarmerie nationale pour tenter de mieux appréhender les lieux potentiels de certains délits ou par Pôle Emploi pour identifier à l'avance les entreprises susceptibles d'offrir des emplois. L'institution d'un principe de gratuité pour les échanges de données entre services de l'administration²³ doit faciliter ces nouveaux usages dont les applications multiples feront évoluer les actions des agents en charge, par exemple, de la lutte contre les exclusions, de la sécurité routière, de la politique de l'eau ou de la sécurité sanitaire des aliments.

1.2.3.3. Le développement des usages numériques dans la sphère privée et dans la relation aux usagers est en décalage avec une modernisation moins rapide des outils et méthodes de travail des agents

En dépit de la numérisation croissante des tâches des agents dans leur relation avec les usagers, l'investissement public dans le domaine numérique est moindre que dans d'autres pays. C'est pour faire face à ce défi et parce que la modernisation du secteur public est une condition de la croissance économique et du bien-être social que le plan d'investissement d'avenir oriente une part de ses crédits vers la transition numérique de l'État et que sa mobilisation est prévue au soutien de l'administration territoriale.

²² Cf. rapport « Meilleures pratiques pour le « big data » et l'analytique dans l'administration : une nouvelle étape », juillet 2015, CGEJET.

²³ Cf. rapport au Premier ministre « Les échanges de données réalisées à titre onéreux entre administrations », A. Fouilleron, novembre 2015 : « Les sommes en jeux sont relativement modestes et évaluées à 2,44 M€ pour les échanges entre services de l'État mais c'est sans compter les renoncements pour raison budgétaire ».

Encadré 5 : L'écart entre usage privé du numérique et la numérisation des administrations

Un rapport établi par McKinsey en 2014 notait que :

- ◆ « 82 % des ménages français disposent d'un accès internet à domicile (contre moins de la moitié en 2006)²⁴ ;
- ◆ 60 % des consommateurs réalisent des achats en ligne ;
- ◆ quatre français de plus de 12 ans sur dix possèdent un smartphone et le taux d'équipement en tablettes a doublé chaque année depuis 2011²⁵. Le commerce traditionnel est aussi impacté, en amont et lors du processus d'achat, les consommateurs consultant de plus en plus des comparateurs de prix grâce à leur téléphone mobile, alors même qu'ils se trouvent dans le magasin²⁶. Ces évolutions se généralisent désormais à l'ensemble des classes d'âge. Les 60-69 ans affichent ainsi un taux d'utilisation d'Internet de plus de 60 % (trois fois plus qu'en 2006), et les différences de taux d'achat en ligne entre générations diminuent²⁷ ;
- ◆ 60 % des citoyens français ont par ailleurs interagi en ligne avec l'administration au moins une fois en 2013 ;
- ◆ néanmoins, la position de la France sur l'usage du numérique dans l'administration est contrastée : très en pointe sur l'e-administration, la France occupe un rang plus modeste s'agissant de l'investissement public consacré au numérique. La part des dépenses publiques dans le PIB numérique est inférieure en France à ce qu'elle est dans les pays leaders (environ 15 % du PIB numérique en France contre 20 % au Royaume-Uni), et surtout plus faible que le poids moyen de la dépense publique dans le PIB français (25 %). »

Source : McKinsey, extrait de « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », 2014.

De nouveaux développements devraient encore davantage placer l'administration au service des usagers en limitant au maximum les ressaisies de données et en facilitant la transmission entre administrations. C'est l'ambition du projet de l'« État-plateforme » qui vise l'émergence de nouveaux services numériques sous l'égide de la DINSIC.

Parallèlement à l'évolution décrite ci-dessus, il apparaît **un écart croissant entre la sphère privée et le cadre professionnel de l'administration** en matière d'usages numériques. Les équipements des agents sont souvent moins modernes que ceux qu'ils détiennent à titre privé et les possibilités techniques réduisent leurs moyens de communication interne ou d'échanges professionnels. Il en résulte des contraintes subies d'autant moins facilement que la relation avec l'utilisateur évolue, elle, dans le sens d'une numérisation et d'une simplification croissante. Pour faire face aux exigences de réactivité, le recours aux outils privés pour des usages professionnels se développe en méconnaissance de certains risques de sécurité. Dans le même temps, un sentiment de décalage se diffuse qui ne peut que nuire à l'attractivité de l'administration à l'égard des jeunes générations et à la motivation des agents en général.

L'enjeu de maintenir une attractivité de l'administration territoriale de l'État pour de jeunes générations d'agents est d'autant plus important que le renouvellement sera fort dans les prochaines années compte tenu de la moyenne d'âge relativement élevée des services concernés et plus généralement de l'arrivée à la vie active d'une nouvelle génération très fortement marquée par les usages numériques et de nouveaux modes de travail.

²⁴ Source : Eurostat.

²⁵ Passant de 4 % en 2011 à 17 % en 2013.

²⁶ 38 % des internautes utilisent leurs smartphones en magasin, selon l'enquête « *Les comportements d'achats multicanaux des internautes* », 9^{ème} baromètre FEVAD-Médiamétrie / NetRatings, 2013.

²⁷ Ainsi, l'écart entre la génération 1930-1949 et celle 1970-1989 est passé d'un facteur 8 à un facteur 4 entre 2007 et 2012 (source : INSEE).

Encadré 6 : La transition numérique au cœur des usages des nouvelles générations actives

« Millenials », « génération Y » ou « digital natives » sont aujourd'hui au cœur des enjeux de transformation des usages et des outils de travail. Cette nouvelle génération (15-34 ans) qui représentera d'ici 2020 près de 50 % de la population active se caractérise par un certain nombre de points saillants qui doivent être pris en compte dans les logiques d'attractivité des jeunes talents.

Les « millenials » évoluent dans un **univers fortement digitalisé** et favorisent largement les modes de communication numériques. Ils répondent à leur capacité à s'adapter dans un univers professionnel requérant de plus en plus de flexibilité.

Cette flexibilité leur donne une **agilité particulière dans les exercices en « mode projet »**, et ils favorisent les nouvelles méthodes collaboratives aux organisations fortement verticalisées.

Ils expriment une **appétence forte pour la formation continue**, et aspirent à des trajectoires multiples qui se démarquent des carrières plus linéaires de leurs aînés. En conséquence, les « millenials » représentent une population moins captive et davantage encline à la mobilité, qui valorise l'engagement et les résultats plus que l'ancienneté.

Cette nouvelle génération aspire à des **retours fréquents sur son travail**, en rupture avec la pratique des évaluations annuelles. Les plateformes de travail collaboratives, qui permettent un retour plus direct sur les idées et les productions sont privilégiées.

Enfin, les « millenials » affichent une **sensibilité forte à la réputation des entreprises et administrations**, et de ce fait portent une attention plus grande à l'engagement citoyen et aux valeurs de telles institutions. Ces préoccupations s'alignent sur la place grandissante qu'assument les démarches de responsabilité sociale et environnementale (RSE) au sein des entreprises.

L'attraction des jeunes talents de la « génération Y » encourage donc à la modernisation des usages de travail et des méthodes managériales au sein de la fonction publique. Le numérique, qui n'est pas à entendre simplement comme un outil technique mais comme un bouleversement profond dans le sens d'un mode de travail plus collaboratif (*bottom-up*), se trouve au cœur de ces nouvelles problématiques.

Source : Mission, à partir de : PriceWaterhouseCooper, « Millenials at work – Reshaping the workplace », 2011.

Le **fort renouvellement attendu des générations d'agents** au sein de l'administration territoriale de l'État soulève également un défi de transmission des savoir-faire et des compétences capitalisés par les plus anciens et présente un enjeu majeur d'adaptation des méthodes de travail où, à l'inverse, les plus anciens ont aussi à apprendre des plus jeunes.

1.3. La mission a constaté que divers défis de nature voisine ont conduit d'autres organisations, publiques comme privées, à engager des transformations numériques

Avec l'appui de consultants, la mission a eu accès à une **revue de diverses expériences de transformation numérique dans des organisations de nature publique ou privée**.

Certes, chaque organisation a son identité et un environnement particuliers. Pour autant, les exemples étudiés par la mission, dans leur diversité, montrent combien **la transformation numérique peut contribuer à répondre aux différents défis auxquels est confrontée l'administration territoriale de l'État.**

La mission a dégagé les principaux enjeux qui suivent, présentés de manière plus détaillée en annexe III :

- ♦ **repenser la relation avec le client ou l'utilisateur** : les exemples en la matière sont **nombreux** et figurent parmi les premiers motifs de transformation numérique : ainsi, **le secteur bancaire** a profondément modifié l'organisation de l'accueil dans ses locaux, en développant des services numériques accessibles aux clients, de sorte que les métiers des personnels des agences se sont déplacés des métiers classiques (opérations bancaires) vers des fonctions de conseil et de promotion des produits ; **la sphère publique** offre divers exemples également, comme on l'a vu *supra* ; au niveau territorial, la Bourgogne, dans laquelle s'est rendue la mission, a ainsi développé depuis 2003 un éventail de services numériques aux usagers (particuliers, entreprises, associations) qu'un groupement d'intérêt public (GIP) – regroupant les six fondateurs : État, région et les quatre départements bourguignons – développe progressivement ;
- ♦ **anticiper l'impact des évolutions numériques sur les métiers et s'y préparer** : certains métiers sont affectés voire rendus obsolètes par l'essor du numérique : ainsi, la constitution de bases informatisées enregistrant au fil du temps la carrière des agents publics a radicalement modifié le métier des personnels en charge de la liquidation des retraites ; de la même manière, l'exploitation des données massifiées (*big-data*) change les conditions d'exercice des métiers (ainsi, **la ville de New-York** a établi avec l'appui expert des pompiers, une application propre à identifier les bâtiments les plus susceptibles de connaître un incendie, sur lesquels les services concentrent leurs visites de routine) ;
- ♦ **s'adapter à l'évolution de l'environnement** : ainsi, **La Poste**, confrontée à une fragilisation de son *business model* par l'évolution de ses métiers traditionnels et l'ouverture à la concurrence (concurrence du courrier électronique, modes de commercialisation inadaptés aux attentes des clients par rapport à la concurrence) et une fréquentation en forte baisse, a été conduite, à partir de 2008, à surmonter une culture administrative traditionnelle pour accomplir une transformation numérique ; cette dernière, en dépit d'aléas divers voire d'échecs, a abouti à un progrès significatif dans la satisfaction des clients (+ 12 % entre 2008 et 2013) et une adaptation aux standards du marché ;
- ♦ **accroître l'efficacité tout en répondant à des besoins internes** : ainsi, le projet e-voiture, expérimenté en 2014 par le ministère de la défense, permet aux agents de réserver des véhicules du ministère depuis un téléphone portable personnel et internet²⁸ ; à des économies substantielles (66 M€ estimés sur 13 ans) sont associés différents bénéfices : qualité de service aux agents utilisateurs, déploiement d'activités plus valorisantes pour les agents chargés de la gestion du parc automobile, image de modernité du ministère, en particulier) ;
- ♦ **surmonter la perception très dégradée de leur métier par les agents** en diffusant la culture du numérique et en transformant l'organisation interne : **la direction de la sécurité sociale belge** a ainsi engagé, dès 2002, une transformation profonde de son fonctionnement, en tirant parti du numérique, alors que la situation interne était particulièrement dégradée et le recrutement de nouveaux agents très difficile ; dès 2008, 70 % des agents se sont portés volontaires pour expérimenter le plan de transformation ; en 2014, la direction estime que la productivité a augmenté de 20 %

²⁸ Cette expérimentation a été retenue dans le cadre de l'appel à projets « futurs publics : innover pour moderniser l'action publique » du fonds « transition numérique et modernisation de l'action publique ».

depuis 2008 et que l'objectif d'économies budgétaires (4 %) est largement dépassé (8 %) ;

- ♦ **éviter des déplacements inutiles des collaborateurs et améliorer la qualité de vie au travail tout en améliorant le service aux usagers : la SNCF**, par exemple, a lancé en 2012, une expérimentation sur le travail bi-localisé dénommée : « un bureau dans ma gare » ; il s'agissait de permettre aux salariés de travailler un ou deux jours par semaine dans une gare proche de leur domicile, en contrepartie de quoi ceux-ci s'engageaient à renforcer les équipes des gares lorsque la situation l'exigeait ; cette expérience s'est naturellement appuyée notamment sur les outils numériques permettant le travail distant ; bien que n'ayant à ce jour pas connu l'essor escompté, notamment pour des motifs managériaux identifiés par la direction, cette expérience est illustrative de **situations appelées à se développer** (cf. décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature) ;
- ♦ **impliquer les collaborateurs à l'effort de transformation à l'ère du numérique et mobiliser les forces d'innovation** : dépassant toute frontière entre attention aux usagers et attention aux agents, des démarches innovantes sont entreprises pour moderniser conjointement offre de services et organisation interne ; ainsi, la **Société générale** ou **BNP Paribas** ont, chacune à leur manière, tiré parti de l'essor du numérique par des démarches impulsées au plus haut niveau manifestant la « **symétrie des attentions** » : ces démarches ont en commun de replacer les collaborateurs au cœur du processus de transformation et de distinguer, au sein de l'entreprise, les forces motrices de l'innovation.

Par rapport à ces enjeux, les organismes étudiés ont tous adopté une gouvernance particulière aux questions numériques :

- ♦ création d'une direction numérique de cinquante personnes à EDF avec un département « fabrique numérique » dont la mission va de l'innovation à l'industrialisation ;
- ♦ mise en place à La Poste d'une équipe projet « direction de l'innovation, de la prospective et de la transformation digitale » et au niveau régional d'un « réseau d'ambassadeurs » ;
- ♦ création d'une direction numérique pour l'éducation au ministère de l'éducation nationale assurant une transversalité entre les compétences pédagogiques et techniques ;
- ♦ création d'un « comité digital » à la Caisse des dépôts et consignation et élaboration d'une feuille de route en matière de transformation numérique interne diffusée à l'ensemble des cadres dirigeants.

La **création de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)** répond à cette prise de conscience.

1.4. En dépit de leur diversité, les transformations numériques étudiées par la mission permettent de dégager plusieurs facteurs-clés de succès

Les différents exemples de transformations numériques portés à la connaissance de la mission permettent d'observer la convergence plusieurs facteurs-clés de réussite :

La démarche de transformation doit être **portée à un très haut niveau hiérarchique** afin en particulier de :

- ♦ souligner le caractère stratégique des enjeux numériques et ancrer ces évolutions dans la stratégie globale de l'organisation ;

Rapport

- ◆ sensibiliser l'encadrement à sa nécessité ;
- ◆ rassembler les collaborateurs autour d'un projet partagé ;
- ◆ faire admettre les nécessaires dérogations aux règles habituelles lorsque les besoins de l'expérimentation l'imposent.

La conduite doit **conjuguer les approches prescriptives** (donner un cadre et quelques grands objectifs) **et participatives** (liberté de proposition dans ce cadre), avec une implication forte des collaborateurs afin :

- ◆ d'en faire des acteurs du changement et surmonter les réticences culturelles ;
- ◆ optimiser les résultats de la transformation en répondant à la réalité de leurs attentes ;
- ◆ stimuler dans la durée les capacités d'innovation des ressources humaines de l'organisation.

Une **sensibilisation et un accompagnement de l'encadrement, en particulier au niveau intermédiaire**, doivent être mises en place pour qu'il ne constitue pas un facteur de blocage mais au contraire se sente impliqué.

La **démarche doit être progressive, séquencée, avec de premiers acquis rapides** afin de :

- ◆ permettre l'expérimentation, admettre le caractère instructif des échecs, avant de développer plus largement les solutions retenues ;
- ◆ cadencer l'avancement et inscrire l'action dans la durée ;
- ◆ disposer de premiers résultats rapides pour convaincre et mobiliser.

Une communication est développée, au moins en interne, autour d'un **message simple, mobilisateur et accessible à tous**.

Enfin, des moyens ambitieux en termes d'appuis techniques, méthodologiques et financiers, propres à soutenir l'action dans la durée doivent être mobilisés.

La mission a largement pris en compte ces enseignements pour établir ses propositions.

2. La mise en place sans délai des outils permettant d'assurer une qualité minimale de fonctionnement s'impose en même temps que l'ouverture d'autres voies permettant d'engager une transformation plus profonde de l'administration territoriale de l'État

À l'occasion de ses visites en région ou des échanges qu'elle a pu avoir au niveau national, la mission a pu mesurer le caractère critique, pour le fonctionnement de l'administration territoriale de l'État, des chantiers en cours dans le domaine des moyens d'échanges numériques et des systèmes d'information ; cette observation vaut particulièrement pour les régions nouvellement fusionnées – cf. régions Bourgogne-Franche-Comté ou Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon, visitées par la mission –, mais elle est de portée plus générale et beaucoup reste à faire pour assurer un fonctionnement interministériel harmonieux au sein des directions interministérielles issues de la RéATE (cf. *supra*), entre échelons départementaux et régions de l'administration territoriale ou avec les opérateurs de l'État.

Ces questions ne relevaient pas du mandat de la mission. Mais celle-ci considère tout d'abord que la mise en œuvre de ses propositions ne saurait ignorer le contexte dans lequel elles seront accueillies ; ensuite, il lui apparaît que les différents obstacles à la résolution de ces problèmes de fonctionnement « de base » sont **exemplaires des difficultés que ses propositions veulent surmonter par une approche nouvelle.**

2.1. Des préoccupations de court terme, tournées à juste titre vers les outils, obèrent la prise de conscience des enjeux de la transformation numérique et doivent trouver une issue rapide

Les échanges que la mission a pu avoir avec la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)²⁹ ou lors ses visites lui ont permis d'identifier plusieurs types de difficultés à surmonter pour assurer « *la continuité de l'action publique* » dans le nouveau contexte régional. Elles relèvent de trois catégories :

- ◆ les infrastructures et les réseaux :
 - adapter les capacités des réseaux à l'augmentation des flux de données entre les sites ;
 - assurer une connexion téléphonique multi-sites de qualité équivalente aux systèmes actuels mono-sites ; il s'agit concrètement d'unifier la téléphonie pour la rendre transparente à l'utilisateur avec la mise en place de numéros uniques dans les nouvelles régions alors que les directions régionales sont dispersées physiquement sur plusieurs sites ;
- ◆ le travail à distance :
 - partager des fichiers volumineux ;
 - se connecter aux serveurs en multi-sites ;
 - mettre à disposition des agents des solutions de nomadisme ;
 - offrir un dispositif de qualité de visioconférence et de *web conference* ;
- ◆ les applications informatiques :
 - adapter les applications locales au nouveau contexte élargi ;
 - mettre en place une solution de gestion électronique du courrier ;
 - mettre en place des outils de travail collaboratif.

L'ensemble de ces questions est parfaitement identifié, comme les obstacles à leur traitement rapide. **La mission suggère que les plus urgentes d'entre elles fassent l'objet de modalités de traitement directives** de la part du SGMAP/DINSIC³⁰ et qu'un **calendrier de résolution avant fin 2016 soit annoncé en même temps que le lancement des appels à projets qu'elle a proposés.**

Dans cette perspective, **trois sujets paraissent de première urgence** :

- ◆ **faire fonctionner la visioconférence dans un cadre interministériel** avec un niveau de qualité suffisant (action sur les débits, les ponts, les matériels et paramètres locaux), ainsi que **la *web conference*** pour laquelle il faut mettre en place une solution unique au sein de l'ensemble des services afin de réduire le nombre des déplacements, les coûts associés et participer ainsi à la modernisation des pratiques de travail ;

²⁹ Celle-ci a notamment procédé à un recensement des principaux chantiers nécessaires à « *la continuité de l'action publique* » dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État, a qui s'est appuyé sur divers groupes de travail et sur les expérimentations conduites en particulier en région Bourgogne-Franche-Comté ; ces travaux ont donné lieu à un bilan présenté dans une note du SGMAP aux préfets préfigurateurs des nouvelles régions datée du 22 décembre 2015. Lors de sa visite en région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées, la mission a pu noter que des expérimentations y ont également été menées fin 2015.

³⁰ Comme elle en a les prérogatives en application de son décret de constitution. Ainsi, l'article 5 (extrait) du décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015 relatif au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique dispose que : « *La direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État propose au Premier ministre les opérations qui, portant notamment sur des infrastructures informatiques, des réseaux de communication, des services logiciels communs ou des systèmes d'information de gestion relatifs à des fonctions transversales des administrations de l'État, peuvent faire l'objet d'une mutualisation entre plusieurs administrations de l'État, ou entre des administrations de l'État et d'autres autorités administratives. Elle en propose les modalités de gouvernance.* ».

- ♦ **accéder aux fichiers partagés** (connexion aux serveurs multi-sites), pouvoir les télécharger à une vitesse raisonnable, quel que soit le site du service, et **généraliser un format unique de suite bureautique** pour fluidifier les échanges notamment lors de la consolidation régionale de documents et de tableurs élaborés par les services départementaux ;
- ♦ **mettre à la disposition des agents, travaillant en sites distants, un « package numérique » nomade** leur permettant d'exercer leurs missions de la même manière quel que soit leur lieu d'activité ; ce « package » comprendrait l'ensemble des composantes et des outils d'un environnement de travail (intranet, messagerie, agenda, serveur de fichiers partagés...), ainsi que les matériels associés.

Recommandation n° 1 : Demander à la DINSIC d'adopter une approche directive en proposant au Premier ministre les décisions permettant le plus rapidement possible un usage commun, au sein des services de l'administration territoriale de l'État pour : la visio-conférence/web conférence ; l'accès à distance aux documents et fichiers et le package numérique nomade des agents.

2.2. La juxtaposition des organisations ministérielles, une culture essentiellement informatique et de fortes préoccupations de sécurité, sont autant de freins à l'engagement de la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État

2.2.1. La transformation numérique est freinée par les cloisonnements ministériels

Les difficultés énoncées *supra* sont largement le fruit de facteurs communs de nature institutionnelle. À l'issue de ses échanges, la mission, sans prétendre à l'exhaustivité, en a relevé plusieurs qui lui paraissent **exemplaires des obstacles à surmonter de manière plus générale pour réussir la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État**.

Ces obstacles, auxquels la DINSIC est régulièrement confrontée, sont en particulier les suivants :

- ♦ **l'organisation des systèmes d'information de l'État structurée par ministère**, qui ne facilite pas la mise en place d'un socle technique de base interministériel (messagerie, agenda, annuaires, transfert de fichiers volumineux, visioconférences...), chaque ministère mettant en place les mêmes outils pour ses propres agents, adoptant parfois des solutions techniques différentes. Une telle organisation consomme des ressources de manière redondante, plutôt que d'optimiser l'emploi des moyens via une répartition cohérente des tâches entre les ministères. Ainsi, les ministères qui ont les plus grandes directions informatiques (ministère de l'environnement et ministère de l'intérieur) pourraient être mandatés par la DINSIC pour porter au plan interministériel des offres pour l'ensemble de l'État ;
- ♦ **la difficulté d'un financement interministériel**, aussi bien au niveau national qu'au niveau local, tant pour l'investissement que pour le fonctionnement, du socle technique commun du fait du cloisonnement des budgets dans des programmes différents et de leur gestion exclusivement ministérielle ; les mécanismes de transferts budgétaires ou de facturations, existent, mais leurs lourdeurs constituent une entrave indéniable à leur mise en œuvre ;

- ♦ **la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI)** qui se décline de manière monolithique et différente dans chaque ministère, rendant plus difficile l'ouverture des flux d'information entre les directions régionales au risque de bloquer des démarches interministérielles porteuses de valeur. Il ne s'agit, bien évidemment, de remettre en cause l'aspect stratégique de la sécurité, mais elle doit être adaptée à la sensibilité du domaine traité. Une PSSI interministérielle commune aux régions doit être mise en œuvre à l'instar de ce qui avait été fait pour les DDI et doit conduire à une réflexion sur les différents niveaux de sécurité utiles afin de ne pas couper les administrations territoriales de leurs interlocuteurs extérieurs ou des usages modernes du numérique ;
- ♦ **la dispersion au niveau local de compétences, de moyens techniques et humains en matière de systèmes d'information.** La création, dans le cadre de la mise en place des directions départementales interministérielles, des SIDSIC a été une étape importante pour réduire l'hétérogénéité des moyens qui doit se poursuivre au niveau régional.

Ces difficultés se retrouvent pour les **différents degrés d'ambition** que l'on peut schématiquement distinguer en matière de progression dans l'usage du numérique dans l'administration territoriale de l'État : **fonctionner « comme avant »** grâce aux outils numériques ; **optimiser l'efficacité des moyens numériques dans un cadre interministériel** ; **viser la transformation numérique.**

Le dernier niveau d'ambition est au cœur du mandat de la mission ; les moyens qu'elle propose supposeront que soient levées, dans un cadre expérimental, les difficultés énoncées ci-dessus.

2.2.2. La création de l'État-plateforme est une réponse au cloisonnement des administrations

L'État-plateforme vise la **simplification des démarches administratives pour les usagers en organisant la réutilisation des données déjà saisies**³¹. Chaque administration ou organisme adhérent peut, via l'État-plateforme, réutiliser les données déjà enregistrées par l'utilisateur à l'occasion d'une précédente démarche et délivrer de nouveaux services. *« Pour orchestrer ces flux, fournisseurs de données et fournisseurs de services s'appuieront sur les différents composants de l'État-Plateforme, au premier rang desquels France Connect³². Ce mécanisme d'identification et d'authentification permet à l'utilisateur d'être reconnu par l'ensemble des administrations partie-prenantes dans sa démarche, même celles auprès desquelles il n'aurait pas créé de comptes. France Connect permet de s'assurer de la bonne identité de l'utilisateur lors de la circulation de ses informations et de lui donner les moyens d'exercer un contrôle sur ses données lorsqu'elles sont échangées. Ces mécanismes sont mis en œuvre par le biais d'interfaces (API³³). L'État-Plateforme proposera un magasin pour référencer les API disponibles, la nature des données qu'elle recouvre et les contrats de service associés. Une forge sera également mise à disposition des développeurs pour favoriser la réutilisation de composants logiciels nécessaires à la construction de services. Enfin, le référentiel général d'interopérabilité et le cadre d'architecture de l'État-Plateforme permettront aux concepteurs d'API de s'appuyer sur les mêmes protocoles d'échanges. »*³⁴

³¹ Cf. « L'âge de la multitude, entreprendre et gouverner après la révolution numérique », Nicolas Colin et Henri Verdier, 2012-2015, p.244.

³² Dispositif de l'État qui permet de garantir l'identité d'un utilisateur en s'appuyant sur des comptes existants pour lesquels son identité a déjà été vérifiée.

³³ Application programming interface.

³⁴ Source SGMAP.

Ce dispositif technique va permettre de décloisonner de nombreux systèmes d'information en relation avec les usagers sans nécessiter une refonte de leur architecture. Ainsi, les difficultés rencontrées dans la transition numérique de l'administration territoriale de l'État pourraient, de la même manière, trouver leur solution dans une approche interministérielle comparable en termes de technologies à l'État-plateforme, notamment le **recours au système d'authentification de France Connect pour l'ensemble des agents publics**. La création de dispositifs innovants par les agents de l'administration territoriale de l'État pourrait ainsi être facilitée par la reconnaissance automatique de leur qualité d'agent public.

Recommandation n° 2 : Étudier la possibilité d'étendre le dispositif de l'État-plateforme aux relations entre agents afin notamment de permettre le développement de dispositifs numériques innovant répondant aux besoins des agents de l'administration territoriale de l'État.

3. Afin d'impliquer plus largement les agents, la mission propose d'engager en profondeur la transformation numérique de l'administration territoriale de l'État selon deux appels à projets complémentaires

3.1. La transformation numérique de l'administration territoriale de l'État, en mobilisant plus largement les agents et leur capacité d'innovation, tend à surmonter les défis que l'administration centrale ne peut plus, seule, relever

Les enjeux multiples auxquels l'administration territoriale est aujourd'hui confrontée (cf. 1.3) imposent d'engager **une démarche qui rompe avec les ressorts traditionnels** de son fonctionnement. Les limites en sont désormais atteintes, dans la mise en œuvre des « outils numériques de base » (cf. *supra*), mais au regard **d'enjeux beaucoup plus fondamentaux**, il s'agit en particulier de :

- ◆ **décloisonner** les services de l'État qui concourent à la même politique publique et de les ouvrir aux parties-prenantes extérieures ;
- ◆ **déconcentrer** et donner une capacité d'autonomie locale pour faire face aux réalités du terrain avec réactivité et pertinence ;
- ◆ **mettre en réseau** les agents pour mieux valoriser les compétences, partager les informations et leur permettre de mieux assumer leurs missions de service public ;
- ◆ donner un **sentiment d'appartenance** à l'administration de l'État dans les nouvelles régions et diffuser la **culture numérique**.

Ces enjeux relèvent **d'une stratégie dont la portée dépasse largement la mise à niveau technologique**. L'essor du numérique offre **l'opportunité de revoir en profondeur l'organisation**, ce qui dépasse largement le périmètre d'action des directeurs des systèmes d'information – organisés, en outre, dans un cadre ministériel – et requiert une **volonté managériale au plus haut niveau**, qui impulse la transformation en **donnant aux collaborateurs un cadre nouveau d'expression et d'expérimentation** pour les rendre porteurs d'innovation et acteurs du changement. Une telle approche est naturellement en rupture avec les modes traditionnels d'organisation centralisée, de fonctionnement « en silos » et de management fortement hiérarchique qui caractérisent l'administration.

Au-delà des expériences évoquées *supra*, la mission, lors de ses visites en région, a été renforcée dans cette conviction que **les services territoriaux de l'État disposent de ressources humaines créatives et volontaires**.

Ainsi :

- ♦ la plate-forme **GéoBretagne** (*geobretagne.fr*), née d'un partenariat préfecture région Bretagne/région Bretagne, dont l'objectif est d'améliorer la connaissance des territoires, permet l'échange de données géographiques avec les acteurs publics de l'aménagement du territoire et qui propose à ses partenaires et au public des services de recherche, de visualisation, de téléchargement et de transformation de données ;
- ♦ l'**OpenData Lab** de Midi Pyrénées (*opendatalab.fr*), projet porté par le SGAR et le CGET et lauréat de la première vague d'appel à projets du PIA « transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique », propose des solutions pour diffuser et utiliser des données ouvertes et pour développer des collaborations et des projets interinstitutionnels, notamment dans le domaine de l'eau ;
- ♦ le projet de **covoiturage** en Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées, porté par le SGAR, proposera aux agents de la nouvelle région fusionnée une application de mutualisation des déplacements entre tous les services de l'État intégrant aussi les autres moyens de transport (TER, TGV, bus...). L'application serait hébergée par une *startup* toulousaine et disponible sur *internet*, via un navigateur ou une application de type smartphone.

Les deux premières initiatives montrent que la réutilisation des données publiques ne peut pas se faire uniquement par une simple mise à disposition des données brutes. Il est nécessaire d'accompagner cette ouverture pour une meilleure diffusion et valorisation. Cette démarche partenariale et collaborative permet *in fine* aux services de l'État de disposer de données pertinentes pour mieux porter les politiques publiques. C'est paradoxalement l'ouverture des données et leur appropriation par des services extérieurs dont les collectivités territoriales qui permettent à l'ensemble des services de l'administration territoriale de l'État, naturellement cloisonnés, de disposer de ses données.

La troisième initiative a pour objectif d'optimiser le coût des déplacements des agents au sein de la grande région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées, mais aussi de leur apporter un service numérique comparable à ceux qu'ils ont l'habitude d'utiliser à titre privé, tout en facilitant les échanges entre agents de services différents, dans un but de cohésion de l'État.

Par ailleurs, la mission, à l'occasion de ses visites, a reçu **plusieurs contributions spontanées** qui montrent que **des ressources porteuses d'innovations et volontaires existent**.

Mobiliser de telles initiatives, en favorisant des expérimentations locales - qui, le cas échéant, supposeront la levée de « verrous » ordinaires - ne peut que concourir à l'amélioration des politiques publiques, dans leur adéquation aux besoins et dans l'efficacité de leur mise œuvre, comme au « bien-être » professionnel des agents.

C'est en ce sens que la mission a conçu les **deux appels à projets** dont les cahiers des charges (cf. annexe II) ont été **présentés au Secrétaire d'État à la réforme de l'État et à la simplification** lors d'une réunion tenue le **17 février 2016**, puis validés par le **comité de pilotage du fonds « transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique »**³⁵ du **16 mars**.

³⁵ Ce comité de pilotage a été instauré par le décret du Premier ministre en date du 12 décembre 2014 portant la convention passée entre l'État et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action : Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique).

3.2. Cette mobilisation des agents serait notamment engagée selon deux appels à projets complémentaires : les communautés professionnelles territoriales et les laboratoires d'innovations territoriales

3.2.1. Ces deux appels à projets permettent de différencier deux types d'actions complémentaires, l'une interne à l'administration et l'autre ouverte à d'autres parties-prenantes

La mission était invitée à proposer le cahier des charges d'un appel à projets. Ses réflexions l'ont conduite à établir deux projets, considérant qu'il y avait lieu de distinguer **deux démarches complémentaires** : l'une s'adresse d'abord à l'organisation **interne** à l'administration tandis que l'autre vise, à l'initiative d'agents de l'administration, un périmètre **nécessairement ouvert à des parties-prenantes extérieures**.

Ces deux périmètres différents porteraient **en outre des objectifs complémentaires, adossés l'un et l'autre à des outils numériques**.

Le **premier appel à projets**, « **les communautés professionnelles territoriales** », sollicite les agents, sur un périmètre interne à l'administration territoriale, pour expérimenter de **nouveaux modes de collaboration** contribuant à relever les défis auxquels elle est confrontée « à politique publique constante ». Il s'agit tout particulièrement :

- ♦ d'assurer une meilleure **cohérence et une interministérialité renforcée** dans l'action publique territoriale ;
- ♦ de favoriser la **cohésion entre agents et le sentiment d'appartenance** à une même communauté de travail, notamment dans les nouvelles régions ;
- ♦ de diffuser la **culture numérique**.

Ces nouveaux modes de collaboration tireraient parti **d'outils numériques d'ores-et-déjà largement disponibles**, à l'image des divers réseaux sociaux professionnels déployés au cours des dernières années.

Cet appel à projets a **vocation à mobiliser progressivement des communautés relativement larges**, à l'instar de ce qu'ont montré les expériences dont la mission a eu connaissance.

Ces communautés s'organiseraient autour de nouveaux usages collaboratifs dans le cadre de **politiques ou d'actions publiques particulières** (partage et échanges d'informations, d'expertises, de bonnes pratiques, mobilisation des agents, ...) ou pour développer des initiatives relevant de la **vie collective** (par exemple, co-voiturage).

Le **second appel à projets**, « **les laboratoires d'innovations territoriales** », ouvre **d'emblée la démarche d'innovation à d'autres parties-prenantes**³⁶, même si l'initiative et le portage sont assurés par des agents de l'administration. En recourant à des méthodes « agiles », le cas échéant en s'affranchissant dans un cadre expérimental de contraintes usuelles, en mobilisant des regards et des compétences diverses, ces laboratoires ont pour objet **d'innover dans la conception même de l'action publique** (son contenu ou ses modalités de mise en œuvre) en tirant parti du numérique.

Les **calendriers** respectifs de ces deux appels à projets permettent de développer une **démarche continue, mais avec de premiers résultats rapides** (avant l'été 2016- Cf. 3.3.4 et 3.4.3.)

³⁶ Opérateurs de l'État, collectivités territoriales, usagers, associations, *start-up* numériques.

3.2.2. Très ouverts *a priori*, ces deux appels à projets poseraient deux conditions d'éligibilité : un caractère interministériel et une exemplarité permettant un « passage à l'échelle »

Faisant écho à un autre facteur-clé de réussite, la mission a retenu une **démarche qui conjugue la prescription** (un cadre comportant un nombre limité de grands objectifs) **et la participation** (ne pas brider l'offre *a priori* de façon à faire émerger de réelles innovations et rompre avec une tradition par trop « descendante »). Ainsi, c'est la phase de sélection qui sera déterminante, pour laquelle la mission a établi une liste de critères d'appréciation détaillés (cf. annexe II - annexes aux appels à projet) pour chacun des deux appels à projets. La mission recommande dans cette perspective que le SGMAP associe au **comité d'experts chargé d'évaluer les projets des personnalités ayant une bonne expérience de l'administration territoriale de l'État**.

Elle considère toutefois que **l'ambition souhaitée pour ces deux projets** (contribuer à un « projet ambitieux et global pour construire l'administration territoriale du XXI^{ème} siècle ») doit conduire à fixer **deux conditions d'éligibilité** relatives aux projets à sélectionner.

3.2.2.1. Une dimension d'emblée interministérielle

La mission a débattu de trois options possibles quant au périmètre du groupement d'agents porteurs de projet. S'agissait-il d'admettre des projets portés par des agents relevant :

- ◆ soit d'un seul ministère, et confrontés notamment à une dispersion territoriale ;
- ◆ soit relevant de plusieurs ministères, mais du seul périmètre de l'administration territoriale de l'État ;
- ◆ soit relevant de plusieurs ministères, sans limitation au seul périmètre de l'administration territoriale de l'État.

La mission propose de privilégier la deuxième option, **le périmètre de l'administration territoriale de l'État**, dans ses dimensions régionales et départementales (voire infra-départementales), **sans exclure un périmètre plus large** (Finances publiques, Education, Justice) sous réserve que cela ne retarde pas la mise en place du projet.

Les motivations de ce choix sont les suivantes :

- ◆ s'il est probable qu'à court terme des projets intéressants puissent naître au sein d'un seul périmètre ministériel³⁷, l'ambition majeure est d'assurer une bonne articulation de l'État en région et en département, garante d'une pleine **cohérence dans l'action interministérielle, de sa réactivité et de son efficience** ;
- ◆ une **cohésion large et un « sentiment d'appartenance des agents »** au-delà des clivages ministériels, doivent être recherchés (au regard, notamment, de collectivités régionales unifiées).

³⁷ De tels projets peuvent au demeurant être soutenus par les ministères eux-mêmes afin d'améliorer leurs propres fonctionnements.

3.2.2.2. Une capacité des projets à un « passage à l'échelle »

Par ailleurs, sans négliger l'intérêt que pourraient présenter des projets d'ordre spécifiquement local, la mission recommande que ces appels à projets aient un **caractère exemplaire et utile pour la transformation générale de l'administration territoriale**. Aussi, la possibilité d'un « passage à l'échelle »³⁸ au sens large (duplication dans d'autres situations identiques ou analogues, extension au niveau national) lui paraît devoir être envisagée dès l'origine des projets et en conditionner l'éligibilité.

Les candidats seraient donc invités à aborder ce point et le jury à l'apprécier en termes d'éligibilité.

3.2.3. Portés par les préfets de région, ces deux appels à projets seraient inscrits dans un programme dédié : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État » au sein du fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » du programme d'investissements d'avenir

S'agissant de projets relevant de l'administration territoriale, **le portage par le préfet de région** apparaît nécessaire à la mission. Signataire de la convention de financement, il sera garant de l'opportunité du projet tant vis-à-vis des agents impliqués que de leur encadrement local ou national. Il s'engagera formellement à apporter son soutien au projet et établira le conventionnement avec la Caisse des dépôts et consignations. Cette convention, signée une fois le projet sélectionné, détaillera les modalités de financement, de suivi et d'évaluation du projet. Elle mentionnera également l'ensemble des partenaires associés au projet y compris ceux qui ne bénéficient pas d'aides directes. Le préfet de région assurera le financement de l'équipe porteuse opérationnelle du projet chargé d'assurer le montage du projet et sa mise en œuvre.

Le porteur opérationnel du projet sera le représentant d'une équipe d'agents appartenant au périmètre de l'administration territoriale de l'État (ex : plusieurs directions départementales et/ou régionales, plusieurs services) relevant de plusieurs ministères. Les projets incluant d'autres services de l'État sur le territoire pourront être retenus si leur présence s'avère indispensable, si des résultats sont à attendre à court terme et si, techniquement, il existe une solution pour les intégrer.

La mission propose de **créer un 7^{ème} programme** du fonds « transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » du Programme d'investissement d'avenir. Ce programme s'intitulerait « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État ». Cette solution permet en particulier :

- ◆ d'identifier la spécificité d'une **action dédiée aux agents** de l'administration territoriale de l'État, indispensable à une modernisation d'ensemble ;
- ◆ de concevoir un **portage des fonds par le préfet de région**.

Recommandation n° 3 : Créer un programme dédié à la transition numérique de l'administration territoriale au sein du fonds transition numérique de l'État du Plan d'investissements d'avenir. Diffuser les deux appels à projets proposés par la mission pour la création de « communautés professionnelles territoriales » et de « laboratoires d'innovations territoriales ».

³⁸ « Le terme de changement d'échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d'un projet par une autorité centrale à des formes d'essaimage moins contraignantes permettant l'adaptation du projet par ses repreneurs, qu'ils soient entrepreneurs sociaux, associations ou administrations ». *Source : Futurs publics-SGMAP-CGET, Ensemble, accélérons, décembre 2015.*

Rapport

Une telle création peut être rapide à condition d'acter avec la Caisse des dépôts et consignations qu'il n'en résulte pas de changement de la convention³⁹ ou, à défaut, que celle-ci puisse être amendée dans les meilleurs délais et parallèlement au déroulement de la procédure de lancement des appels à projets eux-mêmes.

Encadré 7 : Le fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique »

La loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances initiale pour 2014 prévoit la mise en œuvre d'un fonds « Transition numérique de l'État et de modernisation de l'action publique » doté de 126 millions d'euros au titre du Programme d'Investissement d'Avenir. Le Commissariat général à l'investissement est chargé de la mise en œuvre du programme, de sa coordination interministérielle ainsi que de son évaluation. La gestion est assurée, pour le compte de l'État, par la Caisse des dépôts et consignations en application de la Convention signée le 12 décembre 2014.

Ce fonds vise à soutenir et accélérer la réalisation de projets innovants qui transformeront en profondeur les modalités de l'action publique et rendront la vie des entreprises, des particuliers et des agents publics plus facile. Ces projets s'appuieront en tant que de besoin sur la modernisation du système d'information de l'État, reconnu comme élément majeur et indispensable de la transformation de l'action publique.

Le fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » sert au financement de programmes « disruptifs » d'innovation publique, tel que le développement des solutions et infrastructures partagées (*cloud* gouvernemental et services innovants proposés aux agents), ou le programme d'échanges des données interministérielles.

Chaque programme fait l'objet d'appels à projets à destination des administrations : ces appels à projets visent à promouvoir la diversité et la qualité des candidatures. Un jury d'experts indépendants analyse chaque projet et communique un avis motivé à un comité de pilotage. Ce dernier est chargé de sélectionner *in fine* le lauréat, en attribuant directement un financement ou en transmettant une proposition pour décision au Premier ministre (pour les projets les plus importants). Le fonds finance actuellement six programmes, auxquels la mission propose d'en ajouter un septième, « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État », qui porterait les deux appels à projets qu'elle soumet.

Le fonds dispose de 86 millions d'euros, dont 36,4 millions ont déjà été alloué. Le reste à engager, qui s'établit en conséquence à 49,6 millions d'euros sera réparti entre :

- ◆ le programme *data centers* ;
- ◆ le programme « Dites-le-nous une fois » à destination des particuliers ;
- ◆ les deux appels à projets qui font l'objet du présent rapport.

Source : Mission.

³⁹ Le texte de la convention passée le 12 décembre 2014 entre l'État et la Caisse des dépôts et consignations, chargée de la gestion administrative et financière du fonds « Transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » dispose (article 2) que « *le programme poursuit trois objectifs complémentaires* :

- *développer les démarches de simplification engagées dans le cadre de la modernisation de l'action publique ;*
- *rationnaliser et mutualiser les infrastructures informatiques au service de la transition numérique ;*
- *expérimenter des technologies et des services innovants susceptibles d'accélérer la modernisation de l'État* ».

Les propositions de la mission s'inscrivent clairement dans ce cadre et le fait qu'ensuite, ce même article « *identifie par ailleurs* » six domaines d'intervention ne semble pas rédigé de manière limitative.

S'agissant d'un fonds de concours, les crédits ne peuvent être versés qu'à un programme ministériel qui, lui-même, les mettrait à disposition du préfet de région. Le **programme budgétaire 307 « administration territoriale »** paraît indiqué pour accueillir les dotations financières accordées aux projets⁴⁰.

Selon les indications reçues du CGI, ce nouveau programme « Transition numérique de l'administration territoriale de l'État » pourrait disposer **d'une dotation allant de 10 à 15 M €** compte tenu des engagements en cours sur le fonds « transition numérique de l'État et modernisation de l'action publique » du Programme d'investissement d'avenir (PIA).

La mission propose que la dotation qui sera allouée à ce programme se répartisse, a priori ainsi entre les deux appels à projets :

- ♦ « communautés professionnelles territoriales » : 60 % ;
- ♦ « laboratoires d'innovations territoriales » : 40 %.

La catégorie des projets concernés (« projets d'amorçage » du PIA) est **subventionnée à hauteur maximum de 250 000 €**. **Le taux de financement est très généralement de 50 %**. Le caractère exclusivement public des porteurs de projets laisse penser que les règles habituelles de cofinancement (50/50) devraient, plus souvent que dans d'autres appels à projets, faire l'objet des **dérogations sous réserve de l'exemplarité des projets** concernés. La mission appelle en effet l'attention sur le caractère potentiellement limitant du cofinancement qui doit être apporté par les services de l'État en région et département et sur la nécessité de valoriser les apports en nature dans les contreparties (ressources humaines, apport en industrie, lieux, équipements – hors immobilier – ...).

3.3. L'appel à projets « communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs » : une sollicitation à vocation interne, visant à renforcer la cohérence de l'action publique et la cohésion des agents, et de premiers acquis rapides

Cet appel à projet vise à favoriser la constitution et le développement de **communautés professionnelles dotées d'outils numériques**.

3.3.1. Une communauté professionnelle pour mieux se connaître, échanger, partager, et pour que chacun puisse apporter sa contribution à l'objectif commun en s'appuyant sur des outils numériques de communication et de partage

Une communauté professionnelle est, selon les exemples observés par la mission⁴¹, un groupe de personnes qui travaillent en équipe pour atteindre un objectif commun et qui interagissent dans un environnement particulier. En outre, la communauté est porteuse de nouveaux usages, car elle est structurée pour que ses membres soient des acteurs, c'est-à-dire des personnes qui apportent une contribution active et responsable à la marche de la communauté et donc à l'objectif commun. La force d'une communauté, c'est de pouvoir impliquer tous ses membres pour trouver des solutions à un problème donné.

⁴⁰ La mission a abouti à cette conclusion après échange avec la direction du budget (bureau de la politique budgétaire) ; elle a été favorablement partagée ensuite avec le ministère de l'intérieur (secrétariat général) sous réserve que celui-ci passe une convention avec la Caisse des dépôts et consignation et l'établissement de modalités pratiques avec le SGMAP et le CGI.

⁴¹ Cf. annexe II. Le cahier des charges établi par la mission mentionne *in fine* des exemples de communautés professionnelles susceptibles d'éclairer les candidats.

Rapport

Ses modes de fonctionnement sont la connaissance mutuelle, le partage, l'échange, le questionnement, et le sentiment pour chaque membre de contribuer à l'objectif partagé. Une communauté permet à de nouveaux usages de travail d'émerger car chaque membre va pouvoir apporter son expérience, ses compétences et sa perception du contexte et des problématiques traitées. Nous ne sommes plus dans le monde traditionnel de la hiérarchie, de l'hétéronomie, du *top down*, mais dans un monde plus horizontal, doté d'une plus grande capacité à l'initiative, du *bottom up*, où les réponses aux problématiques sont élaborées au plus près du terrain.

Cependant, ce « bouillonnement » et cette liberté d'action ne se mettent pas en œuvre sans règles, ni disciplines. Les énergies libérées sont, en effet, coordonnées, canalisées par un animateur dont le rôle est de garantir la qualité des échanges et de structurer le travail produit. Chaque communauté peut détenir sa propre charte signée par chaque membre qui est un engagement éthique à respecter les règles. La liberté d'action se conçoit avec des devoirs.

Une communauté s'appuie sur des fonctionnalités portées par des outils numériques, soit plusieurs outils différents, soit par une plate-forme appelée **plate-forme de travail collaboratif** qui est un espace de travail virtuel de communication et de partage. Ce type d'espace permet de travailler sur un même lieu en même temps, mais aussi sur des lieux différents dans des temps eux aussi différents. Ces outils peuvent être notamment ceux utilisés dans le cadre des **réseaux sociaux professionnels** (voir encadré ci-dessous) qui a été présenté à la mission. Ils permettent la mise en œuvre d'un mode de travail qui :

- ◆ brise les « silos » organisationnels ;
- ◆ surmonte les contraintes géographiques ;
- ◆ accélère la prise de connaissance et la prise d'autonomie ;
- ◆ favorise le travail d'équipe et l'atteinte d'objectifs communs.

Encadré 8 : Le réseau social professionnel

Le réseau social professionnel (RSP) est un ensemble d'outils de communication permettant à des individus d'être en relation pour partager leur savoir-faire et leurs connaissances. Les outils les plus courants sont les suivants : un annuaire intelligent, un espace partagé pour co-travailler sur un document, la possibilité de laisser des commentaires, une base documentaire, des groupes de discussion, une possibilité de mise en relation, un moteur de recherche interne, la possibilité de voter ou de noter une contribution, un « wiki » regroupant les informations utiles et mis à jour par les utilisateurs eux-mêmes, une boîte à idées, des blogs, un service de messagerie dont la messagerie instantanée...

Il permet d'améliorer la qualité des conditions de travail en facilitant la collaboration transversale en :

- ◆ facilitant le traitement de l'information ;
- ◆ structurant des communautés professionnelles et extraprofessionnelles ;
- ◆ permettant le travail en sites distants ;
- ◆ diffusant la culture numérique ;
- ◆ intégrant des éléments utiles aux carrières des agents.

S'il confère aux agents une plus grande autonomie dans leur travail, l'implémentation d'un réseau social professionnel doit s'accompagner d'une sensibilisation du management, notamment du management intermédiaire. L'accompagnement du changement est nécessaire à la réussite de tels outils, qui viennent répondre à des besoins clairement identifiés en amont de leur conception et de leur mise en service.

Source : Institut de l'entreprise, extrait de « Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions », avril 2015.

Rapport

La mission a appuyé ses conclusions notamment sur la présentation du réseau professionnel collaboratif WIFiP, créé en 2014 par la direction générale des finances publiques (DGFIP) et dont la montée en charge rapide et l'appropriation par les agents témoignent de l'intérêt de la démarche. L'exemple de la communauté créée entre les agents spécialisés dans la fiscalité des associations en est une illustration. Le réseau WIFiP utilise une plateforme collaborative libre qui propose un certain nombre de fonctionnalités telles que la publication de contenu, le partage de documents, la co-construction des documents, des outils d'animation du réseau et un outil de gestion des carrières. WIFiP compte en 2016, 11 000 membres et près de 237 communautés professionnelles.

Encadré 9 : le réseau WIFiP développé par la direction générale des finances publiques (DGFIP)

WIFiP a vocation à constituer des communautés professionnelles autour des métiers et répond aux objectifs suivants :

- ◆ « favoriser la constitution et le développement de réseaux professionnels d'agents et de cadres en prenant en compte les contraintes liés à la technicité des métiers et aux besoins en terme de soutien » ;
- ◆ « valoriser les compétences des personnels et leur expertise et réduire l'isolement de certaines missions très techniques » ;
- ◆ « diminuer le volume des courriels internes au profit d'échanges sur les espaces collaboratifs » ;
- ◆ « réduire certains coûts de fonctionnement (frais de déplacement) ».

Dans la phase de conception, les utilisateurs ont été associés pour mieux prendre en compte leurs besoins et leurs attentes et pour faciliter au final les usages. La phase de déploiement s'est appuyée sur cinq principes clés :

- ◆ « mettre en place une organisation dédiée et décentralisée fonctionnant sur le principe de subsidiarité » ;
- ◆ « communiquer largement en interne sur la valeur ajoutée de l'outil pour inciter les agents à l'utiliser » ;
- ◆ « former les acteurs pour qu'ils exploitent au mieux les fonctionnalités de l'outil » ;
- ◆ « accompagner les services prescripteurs dans la mise en œuvre de leur communauté » ;
- ◆ « permettre aux utilisateurs de participer à l'amélioration de l'ergonomie et développer les fonctionnalités autour des usages ».

Source : Mission d'après DGFIP.

3.3.2. L'adoption par leurs utilisateurs des outils collaboratifs nécessite un apprentissage, mais la mission estime que les conditions favorables sont réunies pour leurs mises en œuvre

Les outils collaboratifs qui vont porter les communautés professionnelles déployées dans les territoires dans le cadre de cet appel à projet, sont des technologies qui existent déjà et qui ont été mises en œuvre dans le monde des entreprises comme dans celui de l'État. Toutes ces expériences n'ont pas été des succès et la mission est consciente qu'il existe des écueils dans la mise en œuvre de ce type d'outils collaboratifs :

- ◆ l'inertie pour changer ses habitudes : on voudrait travailler avec le numérique comme on travaille depuis toujours, le saut conceptuel n'étant pas fait ;
- ◆ une mise en œuvre, en général, « à l'envers » : on met en place un outil et on trouve les usages ensuite ;
- ◆ la transformation numérique est, par défaut, dans le périmètre de compétence des directions des systèmes d'information et considérée comme des applications comme les autres : des outils centralisateurs et pas comme des outils de partage et de collaboration ;

Rapport

- ♦ la complexité des outils dont l'ergonomie, soit ne répond pas aux besoins des utilisateurs, soit n'est pas suffisamment intuitif ;
- ♦ les managers pensent que la culture collaborative est importante sans en faire une priorité et sans la pratiquer suffisamment.

Pour la mission, le principe même de l'appel à projets et la manière dont il a été structuré devraient permettre d'atténuer et d'éviter ces écueils pour les raisons suivantes :

- ♦ des initiatives variées et locales permettant de faire face à des problématiques vécues quotidiennement sur le terrain ;
- ♦ des résultats concrets et mesurables en quelques mois ;
- ♦ un porteur régional, et pas national, qui co-finance le projet ;
- ♦ une mise en œuvre de fonctionnalités ciblées au fur et à mesure des besoins et en fonction de la maturité acquise par les agents ;
- ♦ un soutien national du SGMAP et local du SGAR ;
- ♦ une possibilité d'échec limité au seul projet considéré, mais une capacité de passage à l'échelle en cas de succès.

3.3.3. Un appel à projets à vocation interne, pour assurer une cohérence d'action territoriale et développer un sentiment d'appartenance

Cet appel à projets vise à **assurer une cohérence d'action territoriale entre des services dépendant de plusieurs ministères** et mobilisant différents échelons territoriaux. Il s'agit de moderniser la mise en œuvre d'actions ou de politiques publiques sur le territoire (sécurité sanitaire, politique de l'eau, subventions agricoles...), en apportant des solutions innovantes utilisant les possibilités du numérique pour renforcer l'efficacité, la cohérence de celle-ci et améliorer *in fine* le service aux usagers, mais aussi les conditions d'exercice de leur métier par les agents.

En outre, il s'agit de développer un sentiment d'appartenance pour les agents, au profit de l'exercice de leur métier (échanges, retour d'expériences, réseau de compétences, CV,...) ou de la vie sociale-culturelle (réseau de co-voiturage, vie d'un site...). Il s'agit de créer des communautés professionnelles dépassant le périmètre de leurs administrations de tutelle et de leur implantation géographique.

3.3.4. Un appel à projets avec des résultats précoces et en deux vagues

La mission propose que cet appel à projets, qui a vocation à en susciter d'autres dans le temps, puisse tenir compte d'une dynamique de montée en puissance combinant :

- ♦ des **résultats précoces**, pour des équipes déjà prêtes à s'inscrire dans la démarche : ces projets seraient soumis à la date du **15 juin 2016** et sélectionnés avant la fin du mois de juillet ;
- ♦ la possibilité d'accueillir des projets dont la **maturité** nécessite des délais plus importants comme de tenir compte des contraintes lourdes d'installation des sept nouvelles grandes régions : une nouvelle échéance, au **26 octobre**, permettrait à de tels projets d'émerger ;
- ♦ les dossiers non retenus mais jugés prometteurs pourront être représentés et/ou être labellisés (dénomination à imaginer) : leurs porteurs seront recensés, s'ils l'acceptent, dans le réseau des innovateurs publics ;

- ♦ enfin, la possibilité de fixer un nouvel (ou plusieurs) appel(s) à projets ultérieur(s) eu regard à l'expérience acquise, à la nécessité de développer un complément d'expérimentations, dans plusieurs régions d'innovations établies au titre des premières vagues.

La sélection des projets, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation (fin juillet et fin décembre 2016), fera l'objet d'une communication publique et d'une prise de contact avec les entités porteuses de projet lauréats. En outre, le montant des aides attribuées portera sur 40 % de l'enveloppe globale de l'appel à projets pour la première vague et 60 % pour la deuxième vague.

3.4. L'appel à projets « laboratoires d'innovations territoriales » : un processus ouvert à d'autres parties prenantes pour renouveler, dans la durée, l'action publique dans les territoires

3.4.1. Les laboratoires auront notamment pour mission de créer des nouveaux outils, d'inventer de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail, de sensibiliser les agents publics à la transition numérique, de faciliter la mise en œuvre de l'*open-data* et son exploitation innovante

Les laboratoires d'innovations territoriales constituent à la fois un lieu et une nouvelle structure de travail. Il s'agit de créer un terreau propice à l'innovation en partageant et en valorisant la créativité, les idées et les compétences des agents de l'administration territoriale de l'État, en association avec d'autres parties-prenantes. Ces laboratoires impliqueront un périmètre plus large d'acteurs parties prenantes, (opérateurs, collectivités, associations, usagers, etc.) le cas échéant selon un processus progressif. L'objectif in fine est de faire naître des innovations dans les territoires (en matière d'action publique dans son contenu et/ou dans les conditions de sa mise œuvre), et favoriser leur mise en œuvre autour de nouveaux usages et nouvelles approches, en tirant parti des apports du numérique. Il s'inspire des expériences développées dans le cadre des laboratoires d'innovation publique.

La mission a recensé divers exemples de laboratoires d'innovation publique dans des collectivités territoriales, des administrations centrales françaises et étrangères⁴². La mission n'a pas eu connaissance de l'existence d'un tel type d'initiatives dans l'administration territoriale de l'État en dépit d'initiatives diverses d'innovations. En revanche, les consultations menées ont permis d'attester de l'intérêt et du caractère adapté d'un tel projet dans l'administration territoriale de l'État.

Les laboratoires d'innovations territoriales pourraient répondre à plusieurs missions relevant de la transformation numérique, soit concomitantes, soit alternatives, soit successives dans le temps selon les projets présentés par les équipes et les opportunités qui se présenteraient.

Ils seront des lieux privilégiés pour conduire des ateliers de conception créative, faire des prototypes de projets innovants, développer de nouveaux outils numériques.

⁴² À titre d'exemples : le laboratoire d'innovation publique du Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur ; le laboratoire d'innovation publique du Conseil régional Alsace Champagne-Ardenne Lorraine ; l'équipe Innovation publique du Conseil régional des Pays de Loire ; la mission innovation du Conseil départemental du Val d'Oise ; le lab Pôle emploi ; IGN Fab ; CDC Lab (au sein de la Caisse des dépôts et consignations) ; le DILab (au sein de la DILA) ; programme « Futurs publics », animé par le SGMAP.

Rapport

Les laboratoires d'innovations ont vocation à permettre l'expérimentation hors des contraintes usuelles. Ils se positionnent donc comme des lieux permettant notamment :

- ◆ le décloisonnement des équipes et services ;
- ◆ la réunion de compétences multiples autour des projets ;
- ◆ la mise en place d'événements innovants ⁴³ (ex : *hackathons*, *brainstorms* pluridisciplinaires, etc.) ;
- ◆ l'adoption de méthodes agiles et innovantes (*design* de services, *nudge*⁴⁴, co-construction avec les usagers...) pour conduire à bien des projets ;
- ◆ etc.

Outre la participation de l'équipe du laboratoire à la semaine de l'innovation publique, les innovateurs pourraient décider :

- ◆ l'organisation d'événements destinés à sensibiliser les agents publics à la révolution numérique ;
- ◆ la mise en place d'actions de communication ciblées ;
- ◆ la valorisation de leurs réussites auprès des agents du territoire ;
- ◆ le partage de bonnes pratiques avec d'autres réseaux d'innovateurs ;
- ◆ la participation à la communauté des innovateurs publics animée par le SGMAP (« Futurs publics ») ;
- ◆ etc.

Un laboratoire pourrait apporter au titre de ses missions une contribution forte à la mise en œuvre de l'*open data*, en étant, en liaison avec les ambassadeurs de l'*open data*, un lieu d'échanges entre producteurs et réutilisateurs des données pour en tirer le meilleur parti : consolidation de données, usages innovants, impacts sur les méthodes de travail des agents, les conditions d'exercice de leurs métiers, etc (exemple : le lab Pôle-Emploi a ainsi développé un modèle prédictif permettant de détecter les entreprises employeuses à court terme dans un bassin d'emploi donné).

3.4.2. Les laboratoires d'innovations territoriales fonctionneront dans un cadre ouvert d'expérimentation

Partant de l'expérience connue et réussie des « *fab labs* », des « fabriques », des « accélérateurs » et autres « incubateurs » de la transition numérique, il s'agit de proposer à des agents de l'État volontaires l'occasion de confronter leurs idées et leurs projets entre eux et avec des parties prenantes également mobilisées, pour leur donner les moyens d'en tester le développement. Contrairement aux grandes applications administratives conçues et pilotées en administration centrale, le laboratoire permet de faire émerger des idées partant plus directement de la réalité du travail des agents.

Cette visée, résolument déconcentrée, serait l'occasion de constituer des équipes pluridisciplinaires, interministérielles, regroupant des agents désireux d'innover relevant de services, métiers et grades différents et unis par le goût de l'innovation, la compétence numérique et l'aptitude à la coopération. Ces agents seraient maintenus dans leurs fonctions avec une décharge définie permettant leur participation au laboratoire d'innovations.

⁴³ Cf. annexe II - Glossaire en annexe des cahiers des charges des appels à projets.

⁴⁴ *Idem*.

Le laboratoire occupera un lieu dédié que les innovateurs devront s'approprier. Il s'agira d'un lieu réservé dans une emprise immobilière de l'État ou mis à sa disposition ; le cas échéant (notamment au début du laboratoire), ce laboratoire pourra s'insérer dans un lieu d'innovation déjà existant et reconnu pour son activité dans la transformation numérique (à l'instar de la Cantine numérique rennaise, de la Cantine Toulouse, de « La Plage Digitale » à Strasbourg, du « Node » à Bordeaux, des laboratoires d'innovation publique en Provence-Alpes-Côte-D'azur, Pays de Loire ou Champagne Ardenne,...).

Afin de donner le maximum de possibilités aux innovateurs, les tests et expérimentations se feraient selon un protocole dérogatoire aux règles habituelles, permettant de tester des développements en dehors des systèmes ministériels et interministériels habituels. La méthode de travail pourra s'inspirer de celle des *start-up* d'État (voir encadré ci-dessous).

Les innovateurs auraient ainsi la possibilité d'utiliser un cadre expérimental (parfois dénommé « *file de gauche* ») pour tester leurs solutions en liaison avec la DINSIC. Ultérieurement, si celles-ci s'avéraient probantes, une réflexion *ad hoc* serait engagée par l'administration centrale pour les mettre aux normes de sécurité en fonction de la sensibilité des données et/ou des applications et/ou des réseaux concernés. Pour les initiatives le nécessitant, le recours à un hébergement sur le *cloud* public de l'État sera privilégié.

Encadré 10 : Méthode de travail inspirée de l'exemple des *start-up* d'État

- ◆ **« Cibler un problème »** - L'objectif est de régler un problème précis, une difficulté récurrente dont le caractère irritant pénalise la mise en œuvre d'une politique publique ou le fonctionnement d'une administration. Il ne doit pas avoir un caractère général ou découler d'une ambition abstraite. Il s'agit de garantir la dynamique grâce à la focalisation de l'effort que permet l'identification claire des raisons qui le commande.
- ◆ **Agilité** - La méthode utilisée pour concevoir et développer une application ne s'inscrit pas dans un processus classique, mais fait appel à une méthode itérative et collaborative où le besoin s'affine au fur et à mesure des développements présentés périodiquement aux utilisateurs concernés. Il s'agit de rechercher le chemin le plus court pour développer et offrir un outil qui réponde aux besoins des utilisateurs.
- ◆ **Déclaration d'engagement** - Il n'y a pas de cahier des charges initial mais un document unique : une déclaration simple et concise, facilement communicable, qui précisera l'intention de l'intrapreneur et l'impact qu'il recherche. Cette déclaration d'engagement vise à fédérer l'équipe, à clarifier et à afficher sa mission.
- ◆ **Concentration des ressources** - L'agilité recherchée dimensionne l'équipe projet qui doit être resserrée.
- ◆ **Concentration des efforts** - La durée de vie opérationnelle de l'équipe est limitée : le projet ne doit pas dépasser six mois avant d'aboutir à un outil jugé satisfaisant par ses utilisateurs.
- ◆ **Autonomie des moyens** - Rassemblée dans un même lieu, l'équipe doit être aussi autonome que possible, que ce soit pour ses besoins logistiques, matériels, dans ses choix de technologies et pour ses solutions d'hébergement.
- ◆ **Pilotage réactif** - L'équipe ne répond qu'à une autorité unique, évitant ainsi les aléas d'une gouvernance complexe et peu réactive que produisent généralement les comités habituels (technique, de pilotage, d'experts...) ».

Source : Charte de la *start-up* d'État. SGMAP.

3.4.3. L'élaboration des projets de laboratoires sera soutenue par un accompagnement et un calendrier adapté

La constitution de l'équipe du laboratoire et la définition de son projet peuvent nécessiter un temps de mûrissement variable et la vérification des conditions précises de fonctionnement. Pour cette raison, la mission a proposé une **démarche en deux temps comportant un appel à manifestations d'intérêt auprès du SGMAP** qui pourra ainsi apporter de premiers conseils et appuis aux candidats potentiels. Dans ce cadre, s'engagera selon le besoin des équipes une itération avec le SGMAP et ses partenaires, tant pour les aspects préparatoires (formation, structuration) que pour les aspects techniques (solutions numériques). Dans un deuxième temps, les équipes qui iraient au bout de la démarche de candidature bénéficieraient, si leur projet est sélectionné, de l'appui du SGMAP pour le lancement, le fonctionnement et la valorisation des travaux du laboratoire ainsi que d'un co-financement au titre du programme des investissements d'avenir. Une évaluation en continu des travaux des laboratoires permettra de valider la démarche adoptée. La mission propose ainsi que **les dépôts de candidatures soient effectués avant le 28 septembre 2016**.

3.5. Les deux appels à projets, premiers vecteurs de la transformation à engager, doivent bénéficier d'une stratégie d'accompagnement soutenue, impliquant en particulier le SGMAP

De manière générale, **au-delà du soutien financier du PIA, les deux appels à projets prévoient divers appuis du SGMAP aux porteurs de projets**. Ceci paraît essentiel pour accompagner ce mouvement de transformation *bottom-up/top down*, une des conditions-clés de succès clairement révélées par les études de parangonnage examinées à la mission. Cet appui prendra plusieurs formes détaillées (cf. annexe III) :

- ◆ un **interlocuteur unique** (en amont des candidatures et en aval, pour les projets retenus) :
- ◆ un **appui général aux projets retenus**, en particulier de la direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques (DIAT) :
 - au titre des projets « communautés professionnelles territoriales » : soutien général, levée des obstacles éventuels, retours d'expérience, formations, valorisation des travaux, etc. ;
 - au titre de l'appel projets « laboratoires d'innovations territoriales », de manière plus conséquente : (*idem* ci-dessus avec en sus : élaboration d'une charte précisant droits et devoirs respectifs des innovateurs et de leurs administrations de rattachement, mise en réseau des laboratoires , relations avec des *start-up* d'État, mise en place d'un cadre d'évaluation et le cas échéant d'un groupe indépendant chargé de « *challenge* » le laboratoire,...).
- ◆ un **appui plus particulier de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)** :
 - pour l'accès au *cloud* public en cours de mise en place pour héberger les outils numériques qui seront mis en place ;
 - pour l'expertise des solutions techniques et la recherche de convergences lorsque cela apparaît nécessaire pour le « passage à l'échelle » ;
 - et, singulièrement pour les laboratoires : appui pour la création de services de traitement des données, en particulier.

Rapport

Recommandation n° 4 : Organiser au sein du SGMAP un guichet unique de soutien aux porteurs de projet afin de répondre au mieux à leurs questions et de guider leurs travaux.

Recommandation n° 5 : Mobiliser l'ensemble des services déconcentrés de l'État sur les enjeux de la transition numérique de l'État et favoriser l'émergence de projets innovants. Confier aux SGAR le pilotage de la mise en œuvre.

4. La démarche de transformation doit être accompagnée « à tous les niveaux », s'inscrire dans la durée et s'appuyer notamment sur la constitution progressive et l'animation d'un réseau de l'innovation de l'administration territoriale de l'État

Des expériences citées en première partie, on peut tirer l'enseignement principal de la nécessité d'un accompagnement fort non seulement des appels à projets mais, au-delà, de la démarche d'ensemble de la transition numérique de l'administration territoriale de l'État.

4.1. Les deux appels à projets, premiers vecteurs de la transformation à engager, doivent bénéficier d'une stratégie d'accompagnement soutenue, impliquant en particulier le SGMAP et les autorités préfectorales

4.1.1. Le portage des projets requiert l'engagement des préfets de région et l'organisation au sein des SGAR d'une fonction d'animation de la transition numérique interne à l'administration territoriale de l'État

Comme il a été décrit plus haut, l'enseignement des expériences de transition numérique montre à la **fois l'importance d'un engagement fort des haut-dirigeants relayé localement par des agents moteurs et volontaires**. C'est pour cette raison que la mission a fait le choix de proposer un portage par **les préfets de région** des appels à projet. Il importera que ce portage lors du dépôt des candidatures soit le garant d'une implication de plus long terme pour soutenir et stimuler si besoin le développement des projets et des innovations, en assumant aussi bien leurs succès que leurs difficultés pour en tirer les enseignements utiles.

Soutien et garant des porteurs de projets, le préfet aura également à favoriser l'effet levier des projets pour encourager la diffusion d'une culture numérique à tous les agents et aux différents échelons territoriaux de l'État.

La création récente **des SGAR adjoints chargés de la modernisation** peut permettre d'assurer le relais régional et la coordination avec les autres volets de la modernisation de l'État en termes de formation, de réexamen des processus de travail par exemple.

Dans tous les SGAR, un **chargé de mission « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC)** est responsable depuis plusieurs années du déploiement des politiques d'aménagement numérique du territoire⁴⁵. Leur réseau est animé par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) qui les réunit régulièrement. Ces chargés de mission ont pu être les correspondants régionaux d'actions soutenues par le Commissariat général à l'investissement et le Plan investissement d'avenir en matière d'équipement numérique du territoire. Leur action a été jusqu'à présent exclusivement ou principalement orientée en direction des collectivités territoriales, des opérateurs et des acteurs économiques locaux et souvent associée aux politiques d'équipement déployées dans le cadre des contrats de plan État-Région. Parfois, ces cadres ont également été chargés de coordonner les politiques publiques de certains secteurs très variés : enseignement supérieur, développement économique, politiques territoriales, culture, énergies

⁴⁵ On peut citer les politiques d'aménagement suivantes : « programme national très haut débit », « stratégie de cohérence régionale d'aménagement numérique », « schémas directeurs départementaux d'aménagement numérique », « programme régional de résorption des zones blanches de téléphonie mobile »...

renouvelables et contrat de plan⁴⁶. Leur profil est divers, une partie d'entre eux étant des agents contractuels et la plupart ayant une solide expérience dans le domaine des technologies, des communications et du numérique.

À l'occasion de la fusion de plusieurs régions, un repositionnement est envisagé dans certains SGAR comme celui de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées qui crée une « *délégation régionale au numérique* » « *chargée de fournir une expertise interministérielle aux services de l'État et aux collectivités territoriales afin de conforter l'ambition numérique portée par divers ministères* » et composée d'un délégué régional assisté d'un adjoint. Cet exemple augure du renforcement de la fonction numérique au sein des SGAR que la mission estime souhaitable au regard des enjeux. Selon les cas de figure cette fonction pourra être rattachée au SGAR adjoint chargé des politiques publiques ou au SGAR adjoint chargé de la modernisation et dans tous les cas pouvoir assurer une liaison entre les deux pôles.

Il est proposé de **renforcer dans tous les SGAR la fonction numérique** et de confier à ces chargés de mission la fonction d'animation de la transition numérique de l'administration territoriale de l'État. Leur rôle peut être moteur pour favoriser l'élaboration de réponses aux appels à projet proposés plus haut. Il doit, plus largement, favoriser l'accompagnement du développement numérique au sein des administrations, en harmonie avec celui des autres acteurs territoriaux.

Recommandation n° 6 : Transformer dans tous les SGAR les postes de chargés de mission NTIC en chargés de mission numérique notamment pour soutenir les projets de communautés professionnelles territoriales et de laboratoires d'innovation portés par les préfets de région. De façon générale, confier à ces chargés de mission numérique la diffusion d'une culture numérique au sein des administrations territoriales de l'État.

4.1.2. Le pilotage national par le SGMAP des appels à projets et de leur suivi

Le rôle du **SGMAP** dans l'accompagnement des porteurs de projet a déjà été mentionné plus haut. Il doit servir de **levier pour le pilotage d'une démarche d'ensemble coordonnée avec les ministères et les préfets de région**. C'est à cette condition que les projets sélectionnés pourront être menés à bien et permettre le passage à l'échelle des expériences les plus réussies.

Si le décret du 21 septembre 2015 relatif au SGMAP lui confie la mission de veiller « *à ce que les systèmes d'information et le développement du numérique concourent à l'amélioration de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience et la fiabilité du service rendu et la simplification des relations entre les usagers et les administrations de l'État, et entre celles-ci et les autres autorités administratives.* », ce rôle est encore récent s'agissant de la dimension numérique et reste à conforter.

Au sein du SGMAP, c'est la DINSIC qui « *favorise le développement de l'administration numérique* ». « *Elle incite au développement de services numériques en apportant son appui aux administrations pour l'identification des besoins, la connaissance de l'offre, la conception des projets et l'évaluation des résultats.* ».

⁴⁶ La mission a pu consulter l'ensemble des avis de vacance d'emploi de chargé de mission définissant les postes dans les régions avant le 1^{er} janvier 2016 : dans les régions suivantes, les missions NTIC sont associées à d'autres missions : Limousin (enseignement supérieur), PACA (développement économique), Pays-de-la-Loire (politiques territoriales), Bourgogne (culture), Centre (études, évaluations, prospectives), Guyane (énergies renouvelables et contrat de plan). De nouveaux avis de vacance pour tenir compte des nouvelles régions étaient en cours d'élaboration à la date de rédaction du rapport.

De même, s'agissant de l'administration territoriale de l'État, l'engagement du SGMAP est également récent et peu développé, même si une équipe d'appui relevant de la Direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques a pu accompagner certaines des régions fusionnées.

Des enseignements collectés par la mission, il résulte que les transformations numériques les plus réussies exigent de se fixer des horizons courts, mais aussi être en capacité de mesurer le résultat et la plus-value apportée par les projets et innovations développés et de faire le récit des succès de ces expérimentations et de tirer parti de ses échecs. Mise en œuvre par le SGMAP, cette stratégie intégrant la communication interne et externe aura vocation à être diffusée aux différents échelons territoriaux de l'État.

Recommandation n° 7 : Confier au SGMAP le pilotage des appels à projet, de leur accompagnement et de leur suivi. Développer une communication adaptée au suivi des projets et sous l'égide, localement, des préfets de région et nationalement du SGMAP.

4.2. Plus largement, cette transformation numérique doit être accompagnée par diverses actions de sensibilisation, de formation et de communication et s'appuyer sur la constitution progressive et l'animation d'un réseau d'agents porteurs de démarches d'innovation

4.2.1. La sensibilisation et la formation de l'encadrement dirigeant et intermédiaire, et de l'ensemble des agents doivent viser l'appropriation des méthodes innovantes tirant parti notamment du numérique

Au-delà des appels à projets, l'engagement de l'administration territoriale de l'État dans la transition numérique appelle une **stratégie à conduire dans la durée** passant par la **sensibilisation et la formation de l'encadrement et de l'ensemble des agents**.

Les besoins en formation sur ces questions ont été soulignés par le rapport Lemoine⁴⁷. La mission, sans pouvoir en faire un recensement exhaustif, a pris connaissance de **quelques démarches de formation déjà engagées** et qui témoignent de la prise de conscience :

- ♦ développement de formations adaptées au numérique (e-learning...) et intégration de la dimension numérique dans les formations à la conduite du changement en Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées ;
- ♦ séminaire numérique d'une journée en juin 2015 avec tous les directeurs du ministère de l'écologie, de l'énergie et du développement durable et développement d'actions de sensibilisation de l'ensemble des agents depuis un an ;
- ♦ cycle supérieur de formation d'encadrement au ministère de l'intérieur⁴⁸ dont un groupe de travail a fait le choix du thème « Outils numériques et pratiques du management. Nos pratiques sont-elles conduites par les changements ? » ;
- ♦ séminaire de réflexion et d'études des préfets en avril 2016 comportant une journée sur le thème « *Big Data* : quels outils décisionnels pour la sécurité ? ».

⁴⁷ Cf. rapport au Gouvernement, « La nouvelle grammaire du succès - La transformation numérique de l'économie française », P. Lemoine, président de la fondation internet nouvelle génération, novembre 2014.

⁴⁸ Cycle supérieur d'études territoriales CSET III – session 2014-2015, ministère de l'intérieur, rapport de X. Brunetière, P. Dalennes, M.-F. Lecaillon, F. Taheri.

En dépit de ces exemples, les programmes de formation ne sont pas encore suffisamment adaptés aux attentes de l'administration territoriale. Le besoin de formations aux pratiques innovantes a été confirmé à la mission par tous ses interlocuteurs. La démarche conjointe du préfet de la région Midi-Pyrénées et de la préfète du Lot pour demander l'inscription dans les priorités interministérielles d'actions de formation destinées aux cadres départementaux de l'État sur « l'animation de réflexions collectives avec les acteurs locaux et la société civile notamment, dans un esprit de co-construction »⁴⁹ en est une illustration.

Ces formations doivent **viser prioritairement l'encadrement supérieur** sans qui la transition numérique ne fera que se heurter à des incompréhensions et des blocages. Elle doit **également très rapidement toucher les cadres intermédiaires** qui sont ou seront les plus impactés par la transformation numérique et le changement d'exercice des métiers. Il s'agit pour eux de redéfinir leur positionnement et une légitimité autre que celle de la seule organisation et du contrôle du travail effectué suivant leurs consignes par des agents subalternes ; il convient aussi de donner à ces cadres intermédiaires les clefs pour encourager l'autonomie, la prise d'initiative et la bonne compréhension des nouvelles attentes à l'égard d'agents dits « d'exécution ».

Recommandation n° 8 : Prévoir dans tous les plans de formation ministériels, interministériels et régionaux des actions de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diffusion du numérique.

Ces sensibilisations et formations doivent ainsi favoriser une **réflexion sur l'évolution de la relation hiérarchique en intégrant le recours à des fonctionnements « agiles »**⁵⁰, le travail en mode projet horizontal, la revue des procédures de travail en tirant parti du numérique :

- ◆ les potentialités nouvelles du numérique doivent permettre de développer l'initiative et la culture du contrôle *a posteriori*, à l'aide notamment de l'utilisation des bases de données ;
- ◆ pour l'administration territoriale, il pourra s'agir de faciliter le contrôle interne et l'audit interne en rendant possibles les restitutions automatiques pour l'administration centrale à qui il reviendra d'en faire l'analyse ;
- ◆ pour des services recevant du public, le numérique présente un enjeu de qualité et d'adaptation du service aux besoins des publics, en tenant compte notamment ceux qui ont le plus de difficultés à y accéder (personnes en grande précarité, en situation d'illettrisme...).

Par la sensibilisation et la formation, il s'agit aussi de « ne pas masquer les angles morts » de la révolution numérique et de favoriser une réflexion large et approfondie adaptée à la fonction publique et plus spécifiquement à l'administration territoriale de l'État qui en est la partie la plus proche des usagers et à ce titre sans doute la plus exposée aux évolutions en cours. **Certaines implications et risques sont en effet à prendre en compte :**

- ◆ mauvaise régulation de la relation entre l'employeur et son agent du fait de l'autonomie croissante des salariés ou des agents ;

⁴⁹ Courrier du 14 décembre 2015 adressé à la ministre de la décentralisation et de la fonction publique suite à la diffusion de la circulaire du 5-11-2015 relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

⁵⁰ Cf. entretien publié dans la revue Acteurs publics avec Mme Nathalie Loiseau, directrice de l'École nationale d'administration (ENA) : « *Le numérique a un impact sur les méthodes de travail et la chaîne de validation hiérarchique. L'idée que le management doit s'imposer du haut vers le bas est complètement bouleversée* ». (...) « *un manager doit désormais occuper une position centrale, au sein d'une structure davantage appelée à fonctionner comme un plateau* ».

Rapport

- ◆ éclatement de la communauté de travail favorisé par le télétravail comme le travail nomade qui impose de revoir les comportements de management mais aussi les modalités pour conserver un lien effectif avec le service ;
- ◆ confusion entre temps professionnel et temps personnel qui comporte des éléments de souplesse dans l'organisation des temps des individus mais n'est pas exempte de stress ou de risques psycho-sociaux pouvant nuire à la qualité de vie au travail ;
- ◆ afflux d'informations (« infobésité ») sous toutes ses formes, générateur de tensions, de confusion des responsabilités ou encore de perte de la communication non-verbale ;
- ◆ remise en cause de l'autorité hiérarchique et affaiblissement de la capacité de décision ;
- ◆ tentation du « solutionnisme » (« *tout problème a une solution par la technologie* ») car si la technologie peut être libératrice, elle peut produire de la complexité ou, à tout le moins, ne pas la réduire et peut comporter des risques de type bureaucratique.

La mise en place de groupes de travail interministériels de suivi de la transition numérique en administration territoriale pourrait favoriser une approche transversale des questions liées aux innovations ou au statut des agents.

Recommandation n° 9 : Développer la réflexion sur les impacts de la révolution numérique pour les services de l'État non seulement dans la relation aux usagers mais aussi concernant ses modes de management et ses organisations de travail.

4.2.2. L'animation d'un réseau progressivement développé et reconnu d'agents innovateurs contribuera à la diffusion de nouveaux usages de travail

L'identification d'innovateurs publics, notamment lors des réponses aux appels à projets peut constituer la base d'un **réseau à animer** pour tester et développer diverses expérimentations. **Certaines régions ont déjà initié en leur sein de telles démarches** à l'instar de la communauté des innovateurs de Bourgogne-Franche-Comté réunie pour la première fois en présence de la mission.

Ces agents pourront constituer des relais autant pour la diffusion des nouveaux usages nés du numérique que pour en mesurer les impacts et aider à les organiser. À cette fin, des rencontres innovateurs publics / innovateurs privés doivent être favorisées au travers des échanges d'expériences afin de favoriser une adaptation constante des cadres de travail au sein du secteur public. Des visites de start-up ou de laboratoires d'innovation ou d'incubateurs-accélérateurs, comme ceux que la mission a eu la possibilité de visiter, ne peuvent que contribuer à une meilleure connaissance mutuelle.

La mise en place au sein de la Gendarmerie nationale des appels à projets ouverts à tous les inventeurs et la valorisation par la remise d'un prix, l'édition d'un catalogue présentant nommément les gendarmes à l'origine des inventions... est un exemple qui peut inspirer des actions reconnaissant les travaux des innovateurs.

Recommandation n° 10 : Constituer et animer un réseau des innovateurs de l'administration territoriale de l'État. Organiser la reconnaissance et la valorisation des agents innovateurs et des travaux effectués.

4.2.3. La communication sur les innovations fait partie de la sensibilisation et de la motivation des agents et d'une valorisation de l'action territoriale de l'État au service des citoyens

Comme l'enseignent les expériences étudiées dans le secteur privé, la **communication interne et externe joue un rôle décisif** dans la transition numérique en stimulant l'élan créatif. Des actions en ce sens comme la « Semaine de l'innovation » méritent d'être multipliées en liaison avec le secteur privé.

La communication sur les nouveaux dispositifs ouverts aux usagers est déjà abondante et largement relayée. La communication centrée sur l'administration elle-même et ses agents doit être adaptée et diffusée en interne mais aussi relayée en externe comme un élément de valorisation de l'administration territoriale de l'État.

A Paris, le 21 avril 2016

Remi TOUSSAIN



Inspecteur général
des finances

Sylvie ESCANDE-VILBOIS



Inspectrice générale
de l'administration

Nicolas GERAUD



Inspecteur général
de l'administration

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : LETTRE DE MISSION

ANNEXE II : CAHIERS DES CHARGES DES DEUX APPELS A PROJETS

**ANNEXE III : REVUE DE DIVERSES EXPÉRIENCES DE TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER**

ANNEXE IV : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

ANNEXE I

Lettre de mission

Le Premier Ministre

1705 / 15 / SG

Paris, le 24 NOV. 2015

Madame le Chef du service de l'inspection générale des finances,
Monsieur le Chef du service de l'inspection générale de l'administration,

Avec la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2016, de la fusion des régions, une nouvelle organisation de l'administration territoriale de l'État va se mettre en place autour des principes définis par ma communication en Conseil des ministres du 31 juillet 2015 : simplicité, efficacité, proximité.

Cette réforme constitue un défi pour les services de l'État qui devront très rapidement adapter leur organisation et leur fonctionnement à la nouvelle configuration territoriale tout en recherchant la plus grande efficacité et la meilleure qualité de service possibles.

Face à ce bouleversement, qui se compare à ceux de 1964 et de 1982, l'administration territoriale devra répondre à plusieurs enjeux :

1 - une **nouvelle gouvernance** qui va s'installer entre l'échelon central, les 13 préfets de région et les directeurs régionaux mais aussi à l'échelon local, un nouvel équilibre à construire avec les 13 Présidents de Conseils régionaux qui seront plus que jamais tentés, comme les ministères, de contourner l'administration territoriale de l'État ;

2 - la **dispersion géographique** des services sur le territoire des nouvelles régions, avec des distances parfois très significatives, des fonctions traitées à des échelons ou sur des lieux différents, soit un fonctionnement qui s'éloigne significativement de la pratique en vigueur jusque-là ;

3 - une **articulation à réinventer** entre les préfets des nouvelles régions, les directeurs régionaux et les échelons départementaux renforcés pour assurer une plus grande proximité des services de l'État sur l'ensemble du territoire ;

.../...

Madame Marie-Christine LEPETIT
Chef du service de l'inspection générale des finances

Monsieur Michel ROUZEAU
Chef du service de l'inspection générale de l'administration

.../...

La mise en œuvre, que je veux rapide, de la Charte de la déconcentration permettant d'augmenter le nombre de décisions prises localement, une interministérialité renforcée tant à l'échelon central que territorial, la réforme des SGAR et la mutualisation des fonctions support, devraient permettre de renforcer les services de l'Etat sur le territoire.

Pour autant, au regard du défi historique auquel il est confronté, l'Etat doit se donner tous les moyens pour réussir cette transformation majeure. C'est pourquoi, il m'apparaît nécessaire d'engager, à cette occasion, un projet de modernisation, ambitieux et global, pour construire, dans les nouvelles régions, l'administration territoriale du XXI^e siècle.

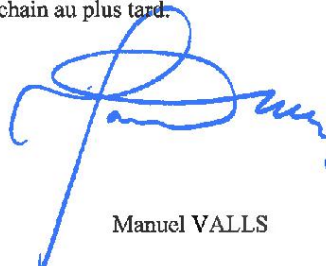
En effet, jusqu'à présent, l'effort a été principalement porté sur les services rendus aux usagers. Leur qualité atteint aujourd'hui un niveau jamais imaginé. Il faut incontestablement aller plus loin et aborder le fonctionnement même de l'administration. Les services déconcentrés de l'Etat doivent pouvoir bénéficier pleinement des outils numériques les plus modernes pour communiquer mais aussi intégrer les nouveaux modes de travail collaboratif, d'accès aux données et de partage d'information désormais disponibles. L'échange de données entre les services et les opérateurs de l'Etat ainsi que l'élaboration de modèles prédictifs représentent également un potentiel encore inexploité pour l'efficacité des politiques publiques.

De nouvelles perspectives s'ouvrent ainsi à l'action publique dans les territoires affectant non seulement les conditions du travail interministériel mais également la collaboration avec les opérateurs de l'Etat, ses partenaires locaux, les citoyens, les acteurs économiques et les communautés de contributeurs. Il y a là, incontestablement, une marge d'amélioration très significative de la capacité d'action opérationnelle de l'Etat, de son potentiel d'ingénierie territoriale mais aussi dans la conduite des politiques publiques.

C'est pourquoi, j'envisage de lancer un appel à projets sur l'administration territoriale de l'Etat du XXI^e siècle qui s'inscrirait dans le programme d'investissement d'avenir au titre du fonds « transition numérique de l'Etat » porté par le Commissariat général à l'investissement. A cette fin, je vous demande d'établir conjointement un rapport définissant à la fois les enjeux et le cahier des charges opérationnel de ce projet pour les nouvelles régions.

Pour conduire ce travail, vous disposerez du concours d'un cabinet conseil spécialisé dans le développement numérique. Pour le choix du prestataire et le financement de cette mission, vous vous rapprocherez du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

J'attends vos recommandations pour le 15 février prochain au plus tard.



Manuel VALLS

ANNEXE II

Cahiers des charges des deux appels à projets



Programme d'investissements d'avenir

Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique

Programme : « **Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat** »

Appel à Projets

« Laboratoires d'innovations territoriales »

Cahier des charges



Résumé du cahier des charges de l'appel à projets

« Laboratoires d'innovations territoriales »

Mis en place par le programme des investissements d'avenir, le fonds « Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique » sert au financement de programmes « disruptifs » d'innovation publique. Un nouveau programme dédié à la transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat est créé. Ce programme fera l'objet de deux appels à projets :

1. « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – **Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs** »
2. « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – **Laboratoires d'innovations territoriales** »

Le cahier des charges suivant est celui du second appel à projets.

Quel est l'objectif du présent appel à projets ?

Le présent appel à projets a pour objectif de créer des lieux d'échange d'idées, porteurs de solutions numériques innovantes tant dans la manière de les concevoir que dans celle d'exercer les métiers de l'administration territoriale de l'Etat : **des laboratoires d'innovations territoriales**. Il s'agit de donner des moyens, notamment financiers et d'accompagnement, pour permettre aux **agents de l'administration territoriale** de l'Etat et aux structures présentes sur le territoire et représentées en CAR, de créer et développer ces laboratoires. Ces laboratoires impliqueront un **périmètre plus large de parties prenantes** (opérateurs, collectivités, associations, usagers, etc.), le cas échéant selon un processus progressif.

Quels types de projets sont visés par l'appel à projets ?

Le présent appel à projets vise des projets dits « d'amorçage »¹, mettant en jeu des montants limités (le montant total du projet ne doit pas excéder 500 000 euros).

Les projets démontreront l'intérêt du développement d'un laboratoire d'innovations sur le territoire et préciseront les conditions de sa mise en œuvre.

Ils devront notamment :

- s'illustrer d'emblée par leur caractère interministériel (portage opérationnel par une équipe pluridisciplinaire d'agents issus de l'administration territoriale de l'Etat et partenarial. Le cas échéant, la communauté des parties prenantes pourra être élargie progressivement (association d'une pluralité d'acteurs publics et privés du territoire concerné) ;
- permettre d'obtenir de premiers résultats mesurables à court terme, assortis d'indicateurs prédéfinis ;
- adopter une méthode agile, c'est-à-dire une méthode itérative et collaborative où le besoin s'affine au fur et à mesure du projet de laboratoire ;

¹ Voir annexe « typologie des projets ».

- être le fruit d'une démarche volontaire d'agents ayant par ailleurs montré leur intérêt pour l'innovation, notamment dans sa dimension numérique, à titre professionnel ou extraprofessionnel ;
- être soutenus par une organisation s'inspirant d'expériences innovantes similaires ;
- être évalués et documentés, notamment afin de faciliter ultérieurement le passage à l'échelle² de la solution retenue.

A qui s'adresse le présent appel à projets ?

Les dossiers doivent être impérativement déposés par le préfet de région, désigné porteur de projet. Le porteur opérationnel doit être une équipe pluridisciplinaire d'agents désireux d'innover appartenant à plusieurs directions ou services de l'administration territoriale de l'Etat (Réforme de l'administration territoriale de l'Etat) et relevant de ministères de tutelles différents. La distinction entre porteur de projet et porteur opérationnel est précisée au paragraphe 4.2 de ce document.

Le caractère partenarial du laboratoire étant visé, d'autres acteurs publics et privés du territoire concerné devront être associés, le cas échéant de manière progressive au cours du déroulement du projet : services de l'Etat en dehors de l'administration territoriale de l'Etat (Education nationale, finances publiques, justice), opérateurs de l'Etat (ARS³, Pôle-Emploi, IGN⁴, Ademe...), collectivités territoriales ou établissements publics locaux, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, associations du secteur de l'innovation numérique, entreprises privées et *start-up*.

Le présent appel à projets vise à soutenir les laboratoires innovants sélectionnés à concurrence de l'enveloppe budgétaire retenue.

Quelles aides sont prévues pour les projets lauréats ?

Le financement permet de faire naître des projets dont le coût ne peut être supporté entièrement par ses porteurs ou de donner à des projets une dimension plus importante.

Les financements apportés le sont sous forme de versements de crédits à chaque porteur de projet par le biais de fonds de concours. Ces crédits viendront abonder les crédits du programme dont dépend chaque porteur de projet et leur montant sera calculé sur la base du coût total du projet, calculé à partir des dépenses éligibles listées au paragraphe 5.2.1.

Les lauréats pourront en outre bénéficier des services du SGMAP⁵ (cf. §5.3 du présent document).

² « Le terme de changement d'échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d'un projet par une autorité centrale à des formes d'essaimage moins contraignantes permettant l'adaptation du projet par ses repreneurs [...] ». (SGMAP – Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! », 2015).

³ Agence Régionale de Santé.

⁴ Institut national de l'information géographique et forestière.

⁵ Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Quel est le calendrier de l'appel à projets ?

Le SGMAP pourra apporter des premiers conseils et appuis aux candidats avant le dépôt de leur dossier. Dans ce cadre, s'engagera selon le besoin des équipes une itération avec le SGMAP et ses partenaires, tant pour les aspects préparatoires (formation, structuration) que pour les aspects techniques (solutions numériques). Les équipes ayant déposé un dossier, bénéficieront, si leur projet est sélectionné dans le cadre du présent appel à projets, de l'appui du SGMAP pour le lancement, le fonctionnement et la valorisation des travaux du laboratoire ainsi que d'un co-financement au titre du programme des investissements d'avenir.

Etape	Échéance
Soumission des dossiers de candidature	28 septembre 2016
Sélection des laboratoires retenus	15 novembre 2016
Evaluation intermédiaire à six mois	selon projet
Premier bilan annuel	selon projet

IMPORTANT

ADRESSE DE PUBLICATION DES APPELS A PROJETS

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Accessibles également à partir des sites

<http://modernisation.gouv.fr/>

<http://investissement-avenir.gouvernement.fr/>

DEMANDES DE RENSEIGNEMENT

Vous pouvez poser vos questions directement en sélectionnant cet appel à projets

sur le site <http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Ou par courrier à l'adresse suivante :

**Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action
Publique
Service Coordination
64-70 allée de Bercy – Télédoc 817**

CLOTURE DE L'APPEL A PROJETS

Les projets doivent être déposés sous forme électronique, impérativement avant la clôture de l'appel à projets, la date et l'heure de réception faisant foi :

LE 28 SEPTEMBRE 2016 A 17H00 (HEURE DE PARIS)

Les modalités détaillées de soumission sont précisées au § 6.2.

SELECTION DES LAUREATS

Le processus nominal prévoit une sélection des lauréats au plus tard mi-novembre 2016.

MODALITES DE DEPOT EN LIGNE

Comme indiqué plus haut, les porteurs de projets sont invités à déposer leur dossier sur le site accessible à l'adresse suivante :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Le site offre une plateforme et des échanges sécurisés.

Il est dès lors nécessaire :

- d'installer l'environnement d'exécution Java pour déposer le projet ; un lien permettant l'installation gratuite du logiciel est proposé lors du téléchargement ; le soumissionnaire contactera son service informatique si celui-ci a la responsabilité de contrôler l'installation de nouveaux logiciels ;
- d'ouvrir un compte sur le site de la consultation ;
- de prendre en considération le fait que la durée du téléchargement est fonction du débit de l'accès internet du soumissionnaire et de la taille des documents à transmettre, et de **ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des fichiers de réponse par voie électronique**. Seule l'heure de fin de réception fait foi : la date et l'horodatage proviennent de la plate-forme et le soumissionnaire remettant un pli électroniquement en accepte explicitement l'horodatage ;
- de prévoir un certificat de signature des documents conforme au Référentiel Général de Sécurité (RGS). A défaut de certificat de signature conforme à cette norme ou en l'absence de tout certificat, il convient de déposer le dossier sur la plate-forme avec des signatures scannées et d'envoyer les originaux signés par courrier recommandé avec accusé de réception.
- de se reporter pour plus de détails au guide d'utilisation accessible sur le site des consultations et, en cas de difficulté, d'appeler l'assistance téléphonique au 0 892 23 21 20 ou d'envoyer un mail à « support@achatpublic.com », en précisant qu'il s'agit d'une consultation « Investissement d'avenir ». Les porteurs de projet qui souhaiteraient, en amont du dépôt réel de leur dossier de réponse, tester cette procédure sont invités à se connecter sur le site de formation mis à leur disposition à l'adresse URL suivante :

https://formation-empruntnational.achatpublic.com/ecole_sdm/ent/gen/ent_recherche.do

Ils devront télécharger la consultation test, puis déposer une réponse fictive en suivant les instructions données. Ce dépôt ne pourra en aucun cas être considéré comme une réponse valide au présent appel à projets.

TABLE DES MATIERES

1. Cadre de l'appel à projets.....	8
2. Finalité de l'appel à projets : s'appuyer sur des agents pour faire émerger l'innovation numérique dans l'action publique sur le territoire	8
2.1. La transition numérique : une opportunité pour l'administration territoriale de l'Etat	8
2.2. Les laboratoires d'innovations territoriales : des lieux nouveaux de pluridisciplinarité et d'expérimentation à l'initiative d'agents de l'administration territoriale de l'Etat	9
3. Caractéristiques clés des laboratoires d'innovations territoriales encouragés par le présent appel à projets	11
3.1. Missions des laboratoires d'innovations territoriales	11
3.2. Conditions de fonctionnement des laboratoires d'innovations territoriales	12
3.3. Activités des laboratoires.....	14
4. Critères d'éligibilité et d'évaluation des projets	14
4.1. Des projets d'amorçage	14
4.2. Règles d'éligibilité des projets de laboratoires.....	15
4.3. Critères d'évaluation pour la sélection des projets de laboratoires	16
5. Dispositions générales : appui et financement	18
5.1. Préparation des candidatures : une étape préalable assortie d'un appui essentiel du SGMAP après appel à manifestations d'intérêt	18
5.2. L'appel à projets.....	19
5.3. Les modalités de financement des projets de laboratoires et dépenses éligibles	19
5.4. L'appui SGMAP aux projets retenus	20
6. Modalités administratives de mise en œuvre.....	21
6.1. Calendrier d'évaluation des projets et d'attribution des financements	21
6.2. Modalités de remise du dossier de soumission.....	22
6.3. Contenu du dossier de soumission.....	22
6.4. Mise en œuvre des financements	23
6.5. Suivi des projets de laboratoires	23

1. Cadre de l'appel à projets

La loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances initiale pour 2014 prévoit la mise en œuvre d'un fonds « Transition numérique de l'État et de modernisation de l'action publique » doté à l'origine de 126 millions d'euros au titre du Programme d'Investissement d'Avenir. Le Commissariat général à l'investissement est chargé de la mise en œuvre du programme, de sa coordination interministérielle ainsi que de son évaluation. La gestion est assurée, pour le compte l'Etat, par la Caisse des dépôts et consignations en application de la Convention signée le 12 décembre 2014.

Ce fonds vise à soutenir et accélérer la réalisation de projets innovants qui transformeront en profondeur les modalités de l'action publique et rendront la vie des entreprises, des particuliers et des agents publics plus facile. Ces projets s'appuieront en tant que de besoin sur la modernisation du système d'information de l'Etat, reconnu comme élément majeur et indispensable de la transformation de l'action publique.

2. Finalité de l'appel à projets : s'appuyer sur des agents pour faire émerger l'innovation numérique dans l'action publique sur le territoire

2.1. La transition numérique : une opportunité pour l'administration territoriale de l'Etat

La transition numérique est déjà largement engagée, dans les entreprises comme dans l'administration. Elle bouleverse les modes de fonctionnement traditionnels (organisation interne, méthodes, management, culture, relations...), et ne saurait ainsi se confondre avec une simple évolution des outils.

C'est d'abord la recherche d'un meilleur service client / usager qui a fait entrer les entreprises et l'administration dans l'ère du numérique. Le secteur public (administration, collectivités territoriales...) répond d'ailleurs de manière toujours plus innovante aux demandes de ses usagers, comme en témoignent les nombreuses initiatives locales ou nationales présentées lors de la semaine de l'innovation. Toutefois, la plupart des grandes entreprises ont très vite pris conscience de la nécessité de repenser également leur mode de fonctionnement interne pour améliorer la dynamique et l'efficacité de l'entreprise, à travers des nouveaux usages qui valorisent les personnels, décloisonnent les services et favorisent l'innovation. L'administration ne reste pas à l'écart de ce mouvement car elle souhaite désormais remettre les agents au centre de cette démarche de transformation.

La transition numérique offre l'opportunité de contribuer à relever les défis majeurs auxquels l'administration territoriale de l'Etat est confrontée. Cette contribution peut se faire à trois niveaux :

- l'adaptation et le décloisonnement des outils de base mis à disposition des agents. Le fonctionnement des visio-conférences interservices et en interministériel, l'accès aux fichiers partagés quel que soit le site du service, sont des illustrations de préoccupations premières de fonctionnement à court terme. Des mesures particulières permettant de répondre à cette ambition, principalement d'ordre technique, ont d'ores et déjà été lancées ;

- l'adoption de nouvelles méthodes de travail collaboratives au sein de l'administration territoriale de l'Etat, via des usages favorisés par l'utilisation de réseaux sociaux professionnels. Ce deuxième niveau fait l'objet d'un appel à projets distinct de celui présenté dans ce document (cf. le cahier des charges correspondant : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Communautés professionnelles territoriales: de nouveaux usages collaboratifs » ;
- **la création de laboratoires d'innovations territoriales, permettant l'expérimentation et l'émergence d'innovations, à l'initiative d'agents de l'administration territoriale de l'Etat mobilisant d'autres parties prenantes autour d'une action publique. Ces innovations, qui tireront notamment parti du numérique, peuvent être de tout ordre sur le contenu comme sur les conditions de mise en œuvre d'une action publique, préexistante ou à mettre en place.**

Le présent appel à projets correspond au troisième niveau. Il a pour but de créer un terreau propice à l'innovation (laboratoires d'innovations territoriales) en partageant et en valorisant la créativité, les idées et les compétences des agents de l'administration territoriale de l'Etat, en association avec d'autres parties-prenantes. Il s'agit de donner des moyens notamment financiers et d'accompagnement pour permettre aux agents de l'administration territoriale de l'Etat d'initier et développer de tels laboratoires. Ces laboratoires impliqueront un périmètre plus large d'acteurs parties prenantes, (opérateurs, collectivités, associations, usagers, etc.) le cas échéant selon un processus progressif. L'objectif *in fine* est de faire naître des innovations dans les territoires (en matière d'action publique dans son contenu et/ou dans les conditions de sa mise œuvre), et favoriser leur mise en œuvre autour de nouveaux usages et nouvelles approches, en tirant parti des apports du numérique.

2.2. Les laboratoires d'innovations territoriales : des lieux nouveaux de pluridisciplinarité et d'expérimentation à l'initiative d'agents de l'administration territoriale de l'Etat

Le projet de laboratoire d'innovations territoriales vise à susciter un élan d'innovations soutenues par le numérique à partir de la valorisation des idées et talents des plus novateurs des agents territoriaux. Il s'inspire des expériences développées dans le cadre des laboratoires d'innovation publique (cf. encadré).

Né de coopérations nouées entre agents de l'Etat sur le territoire, le laboratoire aura pour but **d'améliorer les conditions d'exercice de leurs métiers et de conduire également à une meilleure mise en œuvre de l'action et des politiques publiques.**

Concept de laboratoire d'innovation publique

Les laboratoires d'innovation publique sont à la fois des lieux et des structures de travail dans les administrations, ou au contact direct de celles-ci. Ils se caractérisent par plusieurs critères :

- les méthodes qu'ils utilisent : design de service, *datasciences*, économie comportementale... ;
- l'objectif d'initier des dynamiques d'innovation, tant en amont qu'en aval des projets, incluant la compréhension approfondie des problèmes, la créativité dans la recherche de solutions, jusqu'à leur mise en œuvre voire leur changement d'échelle ;

- la manière de travailler, différente des pratiques habituelles, en privilégiant les expérimentations, en pratiquant l'« innovation ouverte » co-construite avec les parties prenantes concernées ;
- leurs thèmes d'intervention sont multiples : éducation emploi, santé, développement local...
- leur niveau d'intégration à l'administration peut varier, allant de l'ancrage interne à l'autonomie.

Source : SGMAP, traduit et adapté de Goeff Mulgan (2014)

« The Radical's dilemma : an overview of the practice and prospects of social and public labs »

Exemples de laboratoires d'innovation publique

- Liste indicative de laboratoires ou structures d'innovations publiques existantes en France :
 - le Labo : laboratoire d'innovation publique du Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur ;
 - le LABO d'innovation publique du Conseil régional Alsace Champagne-Ardenne Lorraine ;
 - l'équipe Innovation publique du Conseil régional des Pays de Loire ;
 - mission innovation du Conseil départemental du Val d'Oise ;
 - lab Pôle emploi ;
 - IGN Fab ;
 - CDC Lab (au sein de la Caisse des dépôts et consignations) ;
 - le DILab (au sein de la DILA) ;
 - programme « Futurs publics », animé par le SGMAP.
- Liste indicative de laboratoires existants à l'étranger :
 - MindLab, au Danemark ;
 - Laboratorio del Gobierno, au Chili ;
 - SILK, au Royaume-Uni.

Partant de l'expérience connue et réussie des « fab labs », des « fabriques », des « accélérateurs » et autres « incubateurs » de la transition numérique⁶, il s'agit de proposer à des agents de l'Etat volontaires l'occasion de confronter leurs idées et leurs projets entre eux et avec des parties prenantes également mobilisées, pour leur donner les moyens d'en tester le développement. Contrairement aux grandes applications administratives conçues et pilotées en administration centrale, le laboratoire permet de faire émerger des idées partant plus directement de la réalité du travail des agents.

⁶ Voir documentation et ressources en fin de document.

Cette visée, résolument déconcentrée, serait l'occasion de **constituer des équipes pluridisciplinaires, interministérielles**, regroupant des agents désireux d'innover de services, métiers et grades différents unis par le goût de l'innovation, la compétence numérique et l'aptitude à la coopération. Ces agents seraient maintenus dans leurs fonctions avec une décharge définie permettant leur participation au laboratoire d'innovations. L'ambition porte naturellement vers une **ouverture aux partenaires de l'Etat**, qu'ils soient publics ou privés, afin de développer des partenariats et des co-productions dans des cadres non prédéfinis et inspirés d'abord par les besoins identifiés sur le territoire, à la recherche d'un partage de meilleures pratiques apportées par les usages numériques.

3. Caractéristiques clés des laboratoires d'innovations territoriales encouragés par le présent appel à projets

3.1. Missions des laboratoires d'innovations territoriales

Les laboratoires d'innovations territoriales pourraient répondre à plusieurs missions, décrites ci-après (liste illustrative et non exhaustive), soit concomitantes, soit alternatives, soit successives dans le temps selon les projets présentés par les équipes et les opportunités qui se présenteraient ; ils auront en commun de s'inscrire de manière générale dans la transformation numérique.

3.1.1. Créer de nouveaux outils

Les laboratoires seront des lieux privilégiés pour conduire des ateliers de conception créative, faire des prototypages de projets innovants, développer de nouveaux outils numériques.

3.1.2. Inventer de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail

Comme précisé précédemment, les laboratoires d'innovations ont vocation à permettre l'expérimentation hors des contraintes usuelles. Ils se positionnent donc comme des lieux permettant notamment :

- le décloisonnement des équipes et services ;
- la réunion de compétences multiples autour des projets ;
- la mise en place d'événements innovants⁷ (ex : *hackathons*, *brainstorms* pluridisciplinaires, etc.) ;
- l'adoption de méthodes agiles et innovantes (*design* de services, *nudge*⁸, co-construction avec les usagers...) pour conduire à bien des projets ;
- etc.

3.1.3. Sensibiliser les agents publics à la transition numérique

Outre la participation de l'équipe du laboratoire à la semaine de l'innovation publique, les innovateurs pourraient décider :

- l'organisation d'événements destinés à sensibiliser les agents publics à la révolution numérique ;

⁷ Cf. glossaire en annexes.

⁸ Idem.

- la mise en place d'actions de communication ciblées ;
- la valorisation de leurs réussites auprès des agents du territoire ;
- le partage de bonnes pratiques avec d'autres réseaux d'innovateurs ;
- la participation à la communauté des innovateurs publics animée par le SGMAP (« Futurs publics ») ;
- etc.

3.1.4. Faciliter la mise en œuvre de l'*open-data* et son exploitation innovante

Au sein du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, Etalab est le service du Premier ministre chargé de coordonner l'action des services de l'Etat et de ses établissements publics pour faciliter la réutilisation la plus large possible de leurs informations publiques. Etalab poursuit la mise à disposition gratuite des données publiques, conformément au principe général de réutilisation libre, facile et gratuite, en mettant l'accent sur les données à fort impact sociétal (santé, éducation, etc.) et/ou à fort potentiel d'innovation sociale et économique.

Un laboratoire pourrait ainsi apporter au titre de ses missions une contribution forte à la mise en œuvre de l'*open data*, en étant, en liaison avec les ambassadeurs de l'*open data*, un lieu d'échanges entre producteurs et réutilisateurs des données pour en tirer le meilleur parti : consolidation de données, usages innovants, impacts sur les méthodes de travail des agents, les conditions d'exercice de leurs métiers, etc (exemple : le lab Pôle-Emploi a ainsi développé un modèle prédictif permettant de détecter les entreprises employeuses à court terme dans un bassin d'emploi donné).

3.2. Conditions de fonctionnement des laboratoires d'innovations territoriales

3.2.1. Un cadre ouvert d'expérimentation tirant parti du numérique

Afin de donner le maximum de possibilités aux innovateurs, les tests et expérimentations se feraient selon un protocole dérogatoire aux règles habituelles. Un cadre serait défini par les porteurs de projets, permettant de tester des développements en dehors des systèmes ministériels et interministériels habituels.

Les innovateurs auraient ainsi la possibilité d'utiliser la « file de gauche » pour tester leurs solutions. Ultérieurement, si celles-ci s'avéraient probantes, une réflexion *ad hoc* serait engagée par l'administration centrale pour les mettre aux normes de sécurité en fonction de la sensibilité des données et/ou des applications et/ou des réseaux concernés.

Pour les initiatives le nécessitant, le recours à un hébergement sur le *cloud* public de l'Etat doit être privilégié.

Méthode de travail inspirée de l'exemple des start-up d'Etat

- Cibler un problème - L'objectif est de régler un problème précis, une difficulté récurrente dont le caractère irritant pénalise la mise en œuvre d'une politique publique ou le fonctionnement d'une administration. Il ne doit pas avoir un caractère général ou découler d'une ambition abstraite. Il s'agit de garantir la dynamique grâce à la focalisation de l'effort que permet l'identification claire des raisons qui le commande.

- **Agilité** - la méthode utilisée pour concevoir et développer une application ne s'inscrit pas dans un processus classique, mais fait appel à une méthode itérative et collaborative où le besoin s'affine au fur et à mesure des développements présentés périodiquement aux utilisateurs concernés. Il s'agit de rechercher le chemin le plus court pour développer et offrir un outil qui réponde aux besoins des utilisateurs.

- **Déclaration d'engagement** - Il n'y a pas de cahier des charges initial mais un document unique : une déclaration simple et concise, facilement communicable, qui précisera l'intention de l'intrapreneur et l'impact qu'il recherche. Cette déclaration d'engagement vise à fédérer l'équipe, à clarifier et à afficher sa mission.

- **Concentration des ressources** - L'agilité recherchée dimensionne l'équipe projet qui doit être resserrée

- **Concentration des efforts** - La durée de vie opérationnelle de l'équipe est limitée : le projet ne doit pas dépasser six mois avant d'aboutir à un outil jugé satisfaisant par ses utilisateurs.

- **Autonomie des moyens** - Rassemblée dans un même lieu, l'équipe doit être aussi autonome que possible, que ce soit pour ses besoins logistiques, matériels, dans ses choix de technologies et pour ses solutions d'hébergement.

- **Pilotage réactif** - L'équipe ne répond qu'à une autorité unique, évitant ainsi les aléas d'une gouvernance complexe et peu réactive que produisent généralement les comités habituels (technique, de pilotage, d'experts...).

Source : charte de la start-up d'Etat – cf annexes de ce document

Les équipes devront en outre préciser les outils numériques utilisés par leur communauté.

3.2.2. Un lieu approprié par les utilisateurs pour différents usages

Le laboratoire occupera un lieu dédié que les innovateurs devront s'approprier. Il s'agira d'un lieu réservé dans une emprise immobilière de l'Etat ou mis à sa disposition ; le cas échéant (notamment au début du laboratoire), ce laboratoire pourra s'insérer dans un lieu d'innovation déjà existant et reconnu pour son activité dans la transformation numérique⁹ (à l'instar de la Cantine numérique rennaise, de la Cantine Toulouse, de "La Plage Digitale" à Strasbourg, du "Node" à Bordeaux, des laboratoires d'innovation publique en PACA, Pays de Loire et Champagne Ardenne,...).

Le lieu pourra être de préférence situé près d'une gare ou des moyens de communication les plus appropriés afin de faciliter les rencontres des agents. Le lieu devra être ouvert aux innovateurs, à leurs partenaires et à tout agent public intéressé par son activité, voire au grand public dans des modalités à encadrer. Les modalités d'installation de l'équipe dans le lieu seront laissées à sa créativité.

La mise en place d'un laboratoire d'innovations doit permettre une réelle appropriation de l'espace par les utilisateurs, par exemple en créant des espaces segmentés (espace de convivialité, espace de *co-production*, espace de créativité).

⁹ Voir les références en fin de document.

Le lieu choisi devra en outre contenir quelques équipements nécessaires à son bon fonctionnement, comme le suggèrent les illustrations ci-dessous (indicatives) :

- connexion internet ;
- matériel de bureau (chaises, tables et tables basses, bibliothèque, etc.) ;
- matériel spécifique aux espaces de créativité et moyens de convivialité (tableaux grands formats, tables pliables, écran de projection, *post-it* géants, etc.).

3.3. Activités des laboratoires

3.3.1. Un rythme d'activité soutenu des laboratoires

La mise en place de laboratoires d'innovations territoriales suppose de sécuriser d'emblée leur capacité à produire des solutions innovantes concrètes, et à inscrire cette activité dans la durée. Les porteurs de projets devront donc clairement expliquer les mesures qui seront prises pour assurer un niveau d'activités pérenne qui légitime un co-financement par le biais du PIA (ex : justifier de l'utilisation du laboratoire pour des projets au regard du territoire, illustrer la méthode de sélection des projets,...).

3.3.2. Des innovations à l'échelle d'un territoire susceptibles d'une large diffusion

Les innovations produites par les laboratoires d'innovations territoriales devront intégrer, dès leur conception, un possible changement d'échelle. En effet, les outils et méthodes, testés et développés doivent pouvoir être partagés au sein de l'administration territoriale de l'Etat à une échelle plus large que celle du territoire initialement concerné.

Le changement d'échelle

« Le terme de changement d'échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d'un projet par une autorité centrale à des formes d'essaimage moins contraignantes permettant l'adaptation du projet par ses repreneurs, qu'ils soient entrepreneurs sociaux, associations ou administrations ».

Source : SGMAP – Futurs Publics, "Ensemble, accélérons !", 2015¹⁰

4. Critères d'éligibilité et d'évaluation des projets

4.1. Des projets d'amorçage

Les projets visés par le présent appel à projets appartiennent à la catégorie des projets dits « d'amorçage »¹¹.

¹⁰ Rapport disponible sur le site www.modernisation.gouv.fr.

¹¹ Voir annexe « typologie des projets ».

Définition du projet d'amorçage

Pour rappel, les projets dits d'amorçage sont des projets développés sur un cycle court et mettant en jeu des financements limités. Ces projets doivent apporter la preuve de la faisabilité d'un concept. Ils mettent en jeu des technologies ou des solutions innovantes et sont également caractérisés par un mode de gouvernance plus souple que pour des projets traditionnels.

Les projets d'amorçage ne sont pas des études mais doivent déboucher sur la production d'un objet ou d'un dispositif tangible susceptible d'être testé en situation d'usage par des administrations «pilotes». Cependant, un retour sur investissement (en termes de réduction de coût, d'utilisation des ressources humaines, d'impact sur la qualité du service...) n'est pas attendu à ce stade de maturité.

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets au degré d'innovation proposé, à la qualité des équipes porteuses du projet (souplesse, pluridisciplinarité, compétences techniques) et aux modalités de documentation et d'évaluation proposées en vue d'une possible réplique/adoption de la solution.

Source : programme d'investissements d'avenir

Le présent appel à projets vise à soutenir les laboratoires les plus innovants à concurrence de l'enveloppe budgétaire retenue.

4.2. Règles d'éligibilité des projets de laboratoires

Un laboratoire est éligible au présent appel à projets aux conditions suivantes :

- il répond aux diverses préconisations énoncées sur les laboratoires (§3) ;
- il permet de moderniser ou de développer de nouveaux usages de travail dans un cadre **interministériel et partenarial** ;
- il fait porter le financement demandé sur des travaux de modernisation de l'action publique réalisés sur le territoire régional ;
- il présente des perspectives de retombées en termes de gains d'efficacité et d'efficience ou d'importants bénéfices sociaux ;
- son coût total est au maximum de 500 000 € et le financement demandé est limité au maximum à 250 000 € ;
- son dossier de soumission est complet et remis avant la date de clôture conformément aux dispositions du § 6.2 ;
- il intègre la question du **changement d'échelle** de la solution retenue.

Les porteurs de projets et les parties prenantes associées doivent répondre aux conditions suivantes :

• Porteurs de projet

Les projets de laboratoires devront nécessairement être présentés par le préfet de région.

Le préfet de région s'engagera ainsi formellement à apporter son soutien au laboratoire et établira le conventionnement avec la Caisse des dépôts et consignations. Cette convention, signée une fois le projet sélectionné, détaillera les modalités de financement, de suivi et d'évaluation du projet. Elle mentionnera également l'ensemble des partenaires associés au projet y compris ceux qui ne bénéficient pas d'aides directes.

- **Porteur opérationnel de projet**

Le préfet de région assurera le financement du groupe porteur opérationnel de projet chargé d'assurer le montage du projet et sa mise en œuvre.

Le porteur opérationnel du projet sera le représentant d'un groupement d'agents relevant de plusieurs directions ou services (niveaux territoriaux différents/ ministères de tutelles différents), gage du caractère interministériel des laboratoires.

Pour être éligible à un co-financement, le porteur opérationnel du projet doit :

- être un service régional (SGAR¹², direction régionale) ou départemental de l'Etat ;
- avoir la capacité humaine et financière d'assurer, avec ses partenaires, pour les travaux qu'il prévoit d'engager, la part des coûts restant à sa charge après déduction du financement ;
- disposer d'une organisation projet clairement établie (planning détaillé, indicateurs de mesure des résultats, etc.).

- **Autres acteurs associés au laboratoire**

Le caractère partenarial du laboratoire étant privilégié, d'autres acteurs publics et privés du territoire concerné pourront être associés à tout moment et à l'initiative du porteur opérationnel : services de l'Etat en dehors de l'administration territoriale de l'Etat (Education nationale, finances publiques, justice), opérateurs de l'Etat (ARS, IGN....), collectivités territoriales ou établissements publics locaux, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, associations du secteur de l'innovation numérique, entreprises privées et *start-up*, etc.

Les conditions d'association de ces partenaires seront définies librement par les équipes et le cas échéant, précisées ultérieurement.

4.3. Critères d'évaluation pour la sélection des projets de laboratoires

La qualité des informations apportées par le porteur de projet et ses parties prenantes sur la pertinence de leur laboratoire vis-à-vis de ces différents critères sera déterminante dans la sélection.

La sélection portera sur une liste de cinq critères présentés et détaillés en annexes. Sont exposés ci-dessous les points qui retiendront particulièrement l'attention du comité de sélection.

4.3.1. Le caractère interministériel et partenarial

¹² Secrétaire général pour les affaires régionales.

Les équipes devront mobiliser des membres relevant de plusieurs administrations de l'administration territoriale de l'Etat et présenter des pistes précises d'associations avec des parties-prenantes en dehors de ce champ : autres services de l'Etat en dehors de l'administration territoriale de l'Etat (Education nationale, finances publiques, justice), opérateurs de l'Etat (ARS...), collectivités territoriales ou établissements publics locaux, universités, écoles d'ingénieurs, associations notamment du secteur de l'innovation numérique, entreprises privées mobilisées par la transformation numérique (*start-up*). Ces partenaires externes devront tous avoir pour point commun leur ancrage sur le territoire de tout ou partie de la région concernée. Ils pourront être sollicités et s'associer à tout moment du projet.

Les conditions d'association de ces partenaires externes seront définies librement par les équipes et le cas échéant précisées ultérieurement. Les candidats mentionneront simplement à ce stade les partenaires potentiels.

4.3.2. La valeur sociale et économique du laboratoire au regard de l'investissement

Les projets présentés mettront en avant la manière dont les laboratoires permettent de renforcer la cohésion entre les agents et le sentiment d'appartenance à une même région, et rendent possible l'innovation dans l'action publique (dans son contenu, ses modalités de mise en œuvre,...). A titre illustratif, le laboratoire pourrait permettre de favoriser l'entraide sur des projets communs, de tisser des liens entre les agents notamment dispersés sur le territoire, de partager de manière informelle sur les projets, de réunir des compétences auparavant dispersées, d'engager de nouvelles méthodes de travail, de créer de nouvelles initiatives publiques, etc.

4.3.3. Le caractère innovant des projets issus du laboratoire

Les porteurs de projet illustreront la manière dont les laboratoires permettent de sortir des cadres traditionnels pour favoriser le partage et l'échange d'idées, *la co-production*, le travail collaboratif, l'émergence de l'innovation.

Les projets devront identifier des exemples de domaines de la politique territoriale de l'Etat ou du fonctionnement de l'administration pouvant faire l'objet des premières réflexions et recherches d'innovation en fonction des problématiques du territoire régional considéré, qu'il s'agisse de problématiques à l'échelle régionale, départementale ou plus locale.

4.3.4. Motivation des équipes et gouvernance

Il est demandé de faire la preuve de la motivation des équipes, de leur expérience dans un cadre professionnel (utilisation innovante du numérique dans l'exercice de son métier, participation à la semaine de l'innovation, participation à des groupes de travail, à des communautés, initiateur de proposition à l'administration...) ou extraprofessionnel (participation à des communautés de logiciel open source, fréquentation de lieux d'innovation, activités associatives ou privées en lien avec le numérique...). Dans la limite de l'intérêt du service et des parcours de carrière, les membres de l'équipe-projet devront s'engager à consacrer aux activités du laboratoire une part de leur temps de travail sur une durée minimale de temps (un ou deux ans par exemple).

L'organisation des relations au sein du laboratoire entre parties prenantes devra être définie clairement avec les rôles et engagements respectifs.

4.3.5. L'engagement de la hiérarchie et l'adhésion à une démarche d'évaluation

Les candidats seront également sélectionnés au regard :

- de l'**engagement du préfet de région** à apporter son soutien tant sur le plan technique qu'administratif à la démarche d'innovation. Cet engagement devra comporter l'indication des moyens susceptibles d'être mobilisés en termes de lieu, de temps de travail, de relais de communication interne, d'accès aux données, de respect et de valorisation des travaux des innovateurs. Le SGAR devra être le garant des engagements du préfet de région et chargé de leur mise en œuvre. Il sera, par exemple, le point d'entrée unique pour les laboratoires, le cas échéant avec l'aide du chargé de mission numérique placé auprès de lui ;
- de la prise en compte de l'**animation du laboratoire** ;
- des **mesures prises pour sécuriser des conditions de travail protectrices aux contributeurs des laboratoires**. Ainsi, les innovateurs et leurs autorités hiérarchiques s'engageront sur une charte d'organisation fixant le temps consacré au laboratoire, les droits et les devoirs respectifs et notamment les conditions de reconnaissance du service fait au titre des laboratoires ;
- de l'**adhésion à une démarche d'évaluation**. L'importance du projet au regard de la transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat appelle une évaluation suivie à différentes étapes du déroulement des travaux, ainsi que des résultats obtenus, aussi bien des réussites que des échecs dont l'analyse sera précieuse pour d'autres recherches innovantes. Le cadre d'évaluation sera établi avec le SGMAP pour chaque projet et fera l'objet le cas échéant d'une adaptation au fur et à mesure du déroulement des projets.

5. Dispositions générales : appui et financement

5.1. Préparation des candidatures : un appui essentiel du SGMAP lors de la préparation des dossiers

Le caractère novateur de l'objet de l'appel à projets pourra justifier un **accompagnement** par le SGMAP.

Les candidats pourront dans cette perspective prendre contact avec le SGMAP en utilisant l'adresse suivante : sgmap-numerique-ate@modernisation.gouv.fr.

Toutefois, afin de respecter une procédure d'égalité de traitement et de transparence d'information envers l'ensemble des candidats, il est rappelé que ces derniers sont invités à poser leurs questions relatives au présent appel à projet sur le site des consultations de la Caisse des dépôts et consignations : <http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

5.2. L'appel à projets

Les dossiers de soumission devront être impérativement déposés sous forme électronique avant **le 28 septembre 2016 à 17 heures** (heure de Paris).

La sélection des laboratoires, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation, aura lieu au plus tard **mi-novembre 2016**. Elle fera l'objet d'une communication publique et d'une prise de contact avec les porteurs de projet lauréats.

5.3. Les modalités de financement des projets de laboratoires et dépenses éligibles

5.2.1. Modalités de financement des projets de laboratoires

Le fonds permet de faire naître des projets dont le coût ne peut être supporté entièrement par ses porteurs ou de donner à des projets une dimension plus importante. Le principe du financement repose sur un partage à part égale entre le financement via le fonds et l'autofinancement par le porteur de projet et ses partenaires (logique 50/50). Cette règle pourra toutefois être modulée selon la qualité, la nature et le caractère stratégique des projets.

Le financement des laboratoires retenus passera par une ouverture des crédits au bénéfice du programme auquel se rattache le projet. Cette ouverture de crédits est rendue possible par le versement, à un fonds de concours, de fonds en provenance de la Caisse des dépôts et consignations (voir §6.4 pour le déroulement du versement). Les crédits sont ouverts sur un programme unique et transféré à un budget opérationnel de programme géré par **le préfet de région**.

5.2.2. Dépenses éligibles

Le programme d'investissements d'avenir n'ayant pas vocation à financer des dépenses de fonctionnement, l'assiette à partir de laquelle est calculée cette aide (« coût total du projet ») ne prend pas en compte certaines dépenses liées au projet.

Sont entendues par **dépenses éligibles**, l'ensemble des dépenses liées au laboratoire qui sont finançables par le fonds, en accord avec la doctrine d'intervention du PIA. Les dépenses éligibles sont précisées dans les conventions signées avec chaque lauréat et s'inscrivent dans les catégories suivantes :

- frais de personnel internes directement liés à la mise en place du laboratoire ;
- frais de personnel relatifs aux prestataires externes (ex : développement technique ; ingénierie, etc.)
- frais de formation ;
- investissements matériels et immatériels directement liés au laboratoire. Si ce matériel n'est pas utilisé durant toute leur durée de vie pour le projet, seuls les coûts d'amortissement correspondant à la durée de projet sont jugés admissibles ;
- frais généraux supplémentaires encourus directement du fait du projet susvisé dans les limites précisées par la convention signée avec les porteurs de projet ;
- autres frais d'exploitation.

Il est rappelé que les logiciels libres sont à privilégier.

Le détail des dépenses éligibles pourra être précisé dans la phase postérieure à l'appel à manifestations d'intérêt. Toutefois, les candidats devront autant que possible commencer à identifier les principaux postes concernés et préciser les dépenses susceptibles d'être engagées immédiatement et nécessitant un co-financement dès la première phase de définition du projet.

5.4. L'appui SGMAP aux projets retenus

Les projets retenus bénéficieront d'un accompagnement par le SGMAP pour la constitution, le fonctionnement et la valorisation des travaux du laboratoire. Ils auront un interlocuteur unique au sein du SGMAP qui facilitera leur mise en relation avec les services correspondants pour les modalités d'appui suivantes :

- soutien opérationnel pour sécuriser et accélérer les projets des administrations territoriales (ex : accompagnement au démarrage du laboratoire) ;
- appui en tant que de besoin pour lever les éventuels obstacles en interministériel ;
- retours d'expérience sur des approches et des solutions innovantes soit proposées par le SGMAP, soit identifiées par les équipes elles-mêmes en fonction de leurs domaines de recherche ;
- formations-actions à définir avec le SGMAP ;
- mise à disposition d'un espace sur le « *cloud* public de l'Etat », qui permettra de répondre aux besoins des projets agiles, avec une mise à disposition des ressources dans un délai court ;
- expertises sur les solutions techniques ;
- élaboration d'une charte commune précisant les droits et devoirs des innovateurs et de leurs administrations de rattachement ;
- valorisation des travaux les plus innovants des administrations territoriales, à travers des événements d'ampleur du type de la « Semaine de l'innovation publique » ;
- coordination et mise en partage des différents projets de laboratoire existants sur le territoire ;
- mise à disposition des « *start-up* d'Etat » suivant les principes des approches agiles ;
- accompagnement des administrations territoriales dans l'ouverture de leurs données et la facilitation de la réutilisation ;
- élaboration de projets de « *datascience* »¹³ avec les administrations territoriales afin d'éclairer leurs prises de décision et/ou de créer de nouveaux services fondés sur l'analyse de données ;
- de l'aide, le cas échéant, à la constitution d'un groupe pouvant challenger régulièrement l'équipe du laboratoire et comprenant des personnes externes au projet : agents publics, universitaires, enseignants, entrepreneurs privés, responsables d'incubateurs ou d'accélérateurs de *start-up*... ;
- définition d'un cadre commun d'évaluation de la dynamique du laboratoire et de sa production de projets ; ce cadre précisera les différentes étapes d'évaluation.

A noter que les services proposés par le SGMAP ne se substituent pas au portage des projets par les lauréats et ne les dispensent en aucun cas d'avoir une équipe projet clairement définie.

¹³ Cf. glossaire en annexes.

6. Modalités administratives de mise en œuvre

6.1. Calendrier d'évaluation des projets et d'attribution des financements

6.1.1. Réponse à l'appel à projets

Les porteurs de projets de laboratoires sont invités à remettre leur offre au plus tard le **28 septembre 2016 à 17 heures** (heure de Paris).

6.1.2. Evaluation et sélection des laboratoires

L'examen des propositions (éligibilité et évaluation) est mené par un comité d'experts indépendant sur la base du dossier remis à l'occasion du présent appel à projets. Au cours de l'instruction détaillée du dossier en vue de la décision de financement, des informations complémentaires sur les partenaires du projet et le projet lui-même peuvent être demandées. Cette évaluation donne lieu à la rédaction d'un avis motivé par le comité d'experts.

La sélection des laboratoires aura lieu au plus tard **mi-novembre 2016**.

6.1.3. Audition des candidats

Il sera organisé une audition des candidats qui auront été sélectionnés sur dossier par le comité d'experts. Lors de cette audition, qui pourra se tenir physiquement au SGMAP ou à distance par tous moyens (video conférence, web conférence..), les porteurs de projet sont invités à présenter leur projet de laboratoire en utilisant notamment le support vidéo.

6.1.4. Calendrier du financement

Sur la base de l'avis du comité d'experts, le comité de pilotage sélectionne ensuite les laboratoires susceptibles de bénéficier d'un financement du fonds. Selon le montant de l'aide demandée, la décision finale de financement revient au comité de pilotage ou au Premier ministre.

La finalisation avec les partenaires des conventions et de leurs annexes techniques et financières (portant notamment sur les modalités exactes de financement, le détail des dépenses éligibles à l'aide, le calendrier de versement des aides ainsi que le calendrier général du projet), fera l'objet d'un travail conjoint entre le porteur de projet et la Caisse des dépôts et consignations.

Pour chaque laboratoire, la convention précisera le calendrier de versement des différentes tranches de financement, assorti des conditions à remplir en lien avec les évaluations correspondantes (voir notamment 6.1.5 et 6.1.6).

6.1.5. Evaluation intermédiaire

Un bilan d'étape aura lieu en **juin 2017** pour recenser les premières initiatives des équipes, tester la capacité à faire vivre le laboratoire, et faire état des ambitions en termes d'innovations et de projets hébergés. Les modalités pratiques seront définies avec le SGMAP.

6.1.6. Premier bilan annuel

Un premier bilan sera conduit en lien avec le SGMAP en **janvier 2018** pour évaluer les laboratoires douze mois après le début de leur mise en œuvre.

Synthèse du calendrier d'ensemble

Etape	Échéance
Soumission des dossiers de candidature	28 septembre 2016
Sélection des laboratoires retenus	15 novembre 2016
Evaluation intermédiaire à six mois	selon projet
Premier bilan annuel	selon projet

6.2. Modalités de remise du dossier de soumission

Le dossier de soumission doit être déposé sur le site :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Si les documents de soumission ne contiennent pas de signature électronique, ou si le certificat de signature utilisé n'est pas conforme au Référentiel Général de Sécurité (RGS), il convient de déposer le dossier sur la plate-forme avec des signatures scannées et d'envoyer les originaux signés par courrier recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé au plus tard dix (10) jours ouvrés après la date de clôture à :

Caisse des dépôts et consignations

Direction des Retraites et de la Solidarité

A l'attention de Madame Marie-José CHAZELLES

AAP – « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires d'innovations territoriales »

2, Avenue Pierre Mendès-France

75914 Paris Cedex 13

Tout dossier reçu au-delà de la période de dix jours ouvrés indiquée ci-dessus ou transmis uniquement en version papier ne sera pas étudié.

6.3. Contenu du dossier de soumission

Le dossier de réponse détaille l'ensemble des documents à fournir, leur forme et leur contenu. Il est placé dans le dossier du présent appel à projets.

Les documents à fournir doivent être rédigés à partir des modèles contenus dans le dossier de réponse (pour la fiche de synthèse et le document détaillé de présentation du projet) et dans le document « fiche de financement et détail des coûts » (pour les éléments financiers).

Pour rappel, il est demandé aux candidats de faire parvenir par le biais du site internet :

- fiche de synthèse du projet (2 pages) ;

- document retraçant en **moins de 20 pages**, (10 pages recto-verso), **police colibri 11**, annexes non comprises, l'essentiel du projet (voir document cité ci-dessus pour le contenu exact) ;
- d'éventuelles annexes techniques ;
- la fiche de financement dûment complétée ;
- l'acte de candidature officiel ;
- les actes d'engagement des partenaires.

6.4. Mise en œuvre des financements

Suite à la décision d'attribution, les financements sont mis en œuvre à l'issue des dernières étapes suivantes :

- notification de la décision au porteur de projet ;
- signature par le porteur de projet et la Caisse des dépôts et consignations de la convention relative au projet, intégrant l'ensemble des engagements des parties.

Sous réserve de la levée d'éventuelles conditions suspensives, le versement des financements s'effectue de la façon suivante :

- versement des fonds à un fond de concours par la Caisse des dépôts et consignations ;
- émission d'un titre de perception par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel
(CBCM), à destination du ministère du budget ;
- ouverture, par arrêté hebdomadaire, des crédits qui viennent abonder le programme auquel est rattaché le fonds de concours ;
- le responsable du programme répartit éventuellement les crédits entre les budgets opérationnels du programme concerné.

La convention de soutien définira précisément les modalités de versement (calendrier de versements, tranches, informations préalables). **Pour rappel, dans le cadre du présent appel à projets, la convention précisera le calendrier de versement des différentes tranches de financement, assorti des conditions à remplir.**

6.5. Suivi des projets de laboratoires

Le suivi technique des projets financés sera effectué par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique en lien avec la Caisse des dépôts et consignations qui assurera le suivi administratif et financier. Des réunions d'évaluations peuvent être organisées à la demande du SGMAP, pour présenter l'avancement technique du projet.

La convention pourra prévoir des indicateurs permettant un suivi périodique par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique et la Caisse des dépôts et consignations.

En début de chaque année, un rapport reprenant l'ensemble des livrables de l'année précédente sera fourni. Il fera le bilan du laboratoire, sur les aspects administratifs, techniques, financiers, l'apport du laboratoire à la modernisation de l'action publique, et les perspectives ouvertes (en termes de généralisation ainsi que les éventuels autres bénéfices générés).

ANNEXES

Typologie des projets

Les projets susceptibles d'être financés par le PIA peuvent être classés dans 3 catégories : projets d'amorçage, projets de développement et projets de pilote industriel.

Cette distinction, basée sur le degré de maturité des projets, est doublement importante :

- elle permet en premier lieu à l'action du fonds « Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique » de cibler certains types de projets par le biais d'appels à projets à destination d'une catégorie de projet. En procédant à desancements coordonnés d'appels à projets sur trois ans, le fonds se donne la capacité d'accompagner des projets de leur naissance à leur déploiement.
- elle détermine/pondère les critères utilisés pour sélectionner les projets devant bénéficier d'une aide ainsi que le montant de cette aide.

Les trois types de projets sont définis ainsi :

1. Projets d'amorçage :

Les projets dits d'amorçage sont des projets développés sur un cycle court et mettant en jeu des financements limités. Ces projets doivent apporter la preuve de la faisabilité d'un concept. Ils mettent en jeu des technologies ou des solutions innovantes et sont également caractérisés par un mode de gouvernance plus souple que pour des projets traditionnels.

Les projets d'amorçage ne sont pas des études mais doivent déboucher sur la production d'un objet ou d'un dispositif tangible susceptible d'être testé en situation d'usage par des administrations «pilotes». Cependant, un retour sur investissement (en termes de réduction de coût, d'utilisation des ressources humaines, d'impact sur la qualité du service...) n'est pas attendu à ce stade de maturité.

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets au degré d'innovation proposé, à la qualité des équipes porteuses du projet (souplesse, pluridisciplinarité, compétences techniques) et aux modalités de documentation et d'évaluation proposées en vue d'une possible réplique/adoption de la solution.

La part de co-financement apportée par le PIA est, pour les projets d'amorçage de 50% maximum (soit une aide maximale de 250 000 euros). De manière exceptionnelle, le comité de pilotage du fonds pourra décider d'accorder une aide susceptible de dépasser 50% du coût global du projet, sans excéder 250 000 euros.

2. Projets de développement :

Les projets dits de « développement » sont des projets plus matures. Ils doivent apporter la preuve de la faisabilité et de l'opportunité d'un déploiement futur. Ils permettent de vérifier la robustesse d'une solution technique ou encore d'évaluer les gains relatifs à une solution et de préparer une éventuelle mise en place à grande échelle (risques spécifiques, coût...).

Les projets de déploiement mettent en œuvre une solution innovante mais dont le fonctionnement est maîtrisé : ils doivent déboucher sur des gains quantifiables et participer pleinement à la modernisation de l'action publique. Ils tirent parti des conclusions d'un ou plusieurs projets d'amorçage (que celui/ceux-ci ai(en)t été financé(s) par le PIA ou uniquement mené(s) en interne).

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets aux perspectives de gains (en termes de réduction de coût, d'utilisation de la ressource humaine, d'impact sur la qualité du service...) à la qualité de la gouvernance (gestion des risques, méthodologie de calcul des gains...) et à la documentation de la capacité à être déployé, industrialisé.

La part de co-financement apporté par le PIA sera, pour les projets de développement, typiquement de 50% du coût global du projet, ajustable à la marge.

3. Projets de pilote industriels :

Les projets dits de « pilote industriel » sont des projets matures. Ils constituent la dernière étape avant un déploiement large de la solution envisagée et permettent de préciser les modalités de ce déploiement et les gains associés. Ces projets sont l'équivalent d'une pré-série et, partant, l'occasion de rectifier certains détails pour optimiser les gains produits.

Les projets de pilote industriel mettent en œuvre une solution parfaitement maîtrisée et débouchent sur la production de gains significatifs. Leur financement ne pourra se faire que si la preuve de leur opportunité a été apportée par le succès d'un/de projets de développement précédents (que celui/ceux-ci ai(en)t été financé(s) par le PIA ou uniquement mené(s) en interne).

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets aux gains planifiés et quantifiés (en termes de réduction de coût, d'utilisation des ressources humaines, d'impact sur la qualité du service...), à la qualité de la gouvernance (gestion fine des risques, planning et jalons, livrables, méthodologie de calcul des gains...) et à la dimension stratégique du projet pour la modernisation de l'action publique.

La part de co-financement apporté par le PIA sera, au maximum, de 50% du coût global du projet, ajustable à la marge.

Critères d'évaluation des projets de laboratoires

Les projets seront évalués sur la base d'une grille d'analyse reprenant et déclinant les critères établis dans la RIM du 13 décembre 2013. Cette grille de critères a été élaborée de manière à :

- aider les administrations à définir leurs projets, tant dans leur périmètre que leurs conditions de mise en œuvre ;
- évaluer les projets soumis sur la base de critères objectivables et permettant la comparaison entre les différents projets.

Elle ne constitue pas un plan que la présentation du projet doit suivre (ce plan étant inclus dans le document « dossier de réponse ») mais doit permettre aux porteurs de projet de vérifier que des éléments relatifs à chacun des critères sont présents dans le dossier qu'il soumet. Il s'agit donc d'un **éclairage sur les questions clés à aborder** lors de la constitution du dossier de réponse plus que d'une liste exhaustive de justifications à apporter.

Critère 1 – Caractère interministériel et partenarial

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Caractère interministériel <i>Le laboratoire associe-t-il plusieurs administrations de l'administration territoriale de l'Etat ? Associe-t-il plusieurs échelons territoriaux ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Liste des administrations entrant dans le périmètre du laboratoire et nature de leur contribution – Identification du porteur de projet
Caractère partenarial <i>Quelles autres parties-prenantes publiques ou privées du territoire concerné sont associées au projet (déjà engagées et potentielles) ?</i> <i>Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none"> – services de l'Etat en dehors de l'administration territoriale de l'Etat (Education nationale, finances publiques, justice) ; – opérateurs de l'Etat (ARS....) ; – collectivités territoriales ou établissements publics locaux ; – acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ; – associations du secteur de l'innovation numérique ; – entreprises privées et start up ; – - ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Liste des partenaires potentiels, intérêt pour le laboratoire et nature de leur contribution

Critère 2- Valeur économique et sociale du laboratoire au regard de l'investissement

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
<p>Valeur spécifique pour les agents de l'administration territoriale de l'Etat</p> <p><i>En quoi le laboratoire répond-il aux besoins des agents sur le terrain, que ce soit dans la manière d'exercer leurs métiers ou dans la mise en œuvre d'une politique publique ?</i></p> <p><i>En quoi permet-il la remontée et la mise en œuvre de projets innovants ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Impacts attendus pour les agents de l'administration territoriale de l'Etat et méthode d'analyse d'impacts
<p>Valeur économique et sociale du projet de création du laboratoire et des innovations qu'il pourrait produire</p> <p><i>Comment les bénéfices du laboratoire seront-ils mesurables et objectivables ? Quels sont les résultats attendus pour les agents, les administrations et pour les usagers (quantitatifs et qualitatifs) ? Quels sont les risques ?</i></p> <p><i>Le projet proposé est-il répliquable dans</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des résultats visés en lien avec les enjeux mentionnés au §2 – Description des dépenses à engager dans le cadre du projet (nature et destination des dépenses, y compris la valorisation des moyens internes) – Critères et conditions du passage à l'échelle associés au projet proposé (description, fiches pratiques, kit, accompagnement, suivi...)
<p>Rapidité de mise en œuvre</p> <p><i>Le projet de laboratoire permet-il d'obtenir et de mesurer des résultats à court terme ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estimation des durées d'élaboration et/ou de mise en œuvre selon les types d'innovations envisagées : calendrier de déploiement de la solution, principaux jalons, indicateurs de mesure des résultats et résultats attendus par étape

Critère 3– Caractère innovant des projets issus du laboratoire

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Innovation d'usage <i>Dans quelle mesure le projet de laboratoire innove dans la conception et/ou la mise en œuvre des actions ou politiques publiques territoriales et/ou la manière d'exercer les métiers et/ou la vie des agents au travail ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Description du périmètre fonctionnel du projet : offre de service, nouveaux usages par les administrations dans leurs échanges entre directions régionales , départementales et services nationaux de l'Etat – Présentation des nouveaux usages envisagés (au-delà des démarches entrant dans le cadre du projet) et du caractère adapté aux attentes des agents
Innovation dans les usages du numérique <i>Dans quelle mesure le laboratoire va-t-il s'appuyer sur le potentiel offert par le numérique ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation du périmètre couvert par le projet – Description du mode de sélection des projets et des outils / compétences mis à disposition dans le laboratoire
Inscription du laboratoire dans un objectif stratégique pour l'action publique <i>Dans quelle mesure les projets du laboratoire contribuent-ils à la modernisation de l'action publique ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Sélection des projets – Impacts attendus

Critère 4 – Motivation des équipes et gouvernance

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Motivation et intérêt des équipes <i>Quel est l'ensemble des compétences et centres d'intérêts présentés par l'équipe au regard du numérique ? (ex. utilisation du numérique dans leur métier, participation à la semaine de l'innovation, fréquentation de lieux d'innovation, activités associatives en lien avec le numérique...) ?</i>	Présentation des équipes et de leur intérêt pour l'innovation et le numérique, que ce soit à titre professionnel ou extraprofessionnel

Gouvernance du laboratoire <i>L'organisation des relations entre parties prenantes au projet permet-elle de définir clairement et précisément leurs rôles et engagements respectifs dans la finalité du projet ? Quels sont les impacts juridiques identifiés liés au périmètre du projet ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des rôles, responsabilités et niveaux d'engagements
---	--

Critère 5 – Engagement de la hiérarchie pour le montage du laboratoire et adhésion à une démarche d'évaluation

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Démarche projet <i>Dans quelle mesure la démarche proposée pour réaliser le laboratoire sécurise-t-elle l'atteinte des objectifs et le déroulement du projet ?</i> <i>La démarche est-elle adaptée au périmètre du laboratoire et intègre-t-elle l'ensemble de ses dimensions (fonctionnelle, applicative et technique, organisation, accompagnement au changement) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation de la démarche proposée, indiquant pour chaque phase du projet les activités à réaliser et les produits en sortie (livrables) – Dispositif d'évaluation des services et solutions développés en vue d'une généralisation – Présentation des dispositifs de la démarche ayant permis d'associer les agents à la réflexion
Compétences et dimensionnement de l'équipe projet <i>Dans quelle mesure la constitution de l'équipe projet sécurise-t-elle l'atteinte des objectifs et le déroulement du projet (taille, compétences, positionnement) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation de l'équipe : désignation du chef de projet, compétences, expérience et rôle sur le projet des membres de l'équipe projet
Dispositif de pilotage du projet <i>Le dispositif de pilotage de la création du laboratoire et de ses productions prévu permet-il de sécuriser le projet (adéquation des compétences, outils de pilotage, identification de jalons clés, disponibilité...) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Nature des engagements pris par le préfet de région et la hiérarchie des agents concernés pour soutenir la démarche – Moyens susceptibles d'être mobilisés en termes de lieu, de temps de travail

<p>Engagement de la hiérarchie et de l'encadrement des agents concernés</p> <p><i>Comment le préfet de région et l'encadrement des agents concernés s'engagent-ils à apporter son soutien au projet (soutien tant technique qu'administratif) ?</i></p> <p><i>Le projet identifie-t-il un membre de l'encadrement (SGAR ou adjoint) capable de piloter la mise en œuvre du projet ? Quel sera le rôle du chargé de mission numérique du SGAR ?</i></p> <p><i>Le projet précise-t-il comment l'encadrement entend faciliter la réalisation des projets dans le cadre du laboratoire ? Pour cela, il devra s'interroger sur les chantiers suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines : sécurisation, valorisation et reconnaissance de l'implication des collaborateurs sur le projet, charte fixant le temps consacré au laboratoire, les droits et les devoirs respectifs... - Communication : identification des outils et des personnes permettant de communiquer en interne sur le projet... - Méthodes de travail : définition d'un cadre permettant de tester des développements en marge des systèmes sécurisés ministériels et interministériels... 	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation du rôle du management dans la conduite et la réalisation du projet – Identification de pistes d'action concrètes permettant de sécuriser la mise en œuvre d'un laboratoire d'innovations sur le territoire
<p>Evaluation du projet</p> <p><i>Des indicateurs ont-ils été définis afin d'évaluer les résultats obtenus à différentes phases du projet ?</i></p> <p><i>Comment l'équipe projet prévoit-elle de rendre compte des résultats obtenus (réussites ou échecs) afin de faciliter le partage de bonnes pratiques ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Proposition d'indicateurs permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs aux différentes étapes et <i>in fine</i> la réussite du projet

Documentation et sources

La liste de documents, ci-dessous, offre aux équipes un complément de matière permettant d'enrichir leurs réflexions sur les contours de la solution proposée :

- Liste indicative de laboratoires ou structures d'innovations publiques existantes en France :
 - le Labo : laboratoire d'innovation publique du Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur ;
 - le LABO d'innovation publique du Conseil régional Alsace Champagne-Ardenne Lorraine ;
 - l'équipe Innovation publique du Conseil régional des Pays de Loire ;
 - mission innovation du Conseil départemental du Val d'Oise ;
 - lab Pôle emploi ;
 - IGN Fab ;
 - CDC Lab (au sein de la Caisse des dépôts et consignations) ;
 - le DILab (au sein de la DILA) ;
 - programme « Futurs publics », animé par le SGMAP.
- Liste indicative de laboratoires existants à l'étranger :
 - MindLab, au Danemark
 - Laboratorio del Gobierno, au Chili
 - SILK, au Royaume-Uni.
- *Innovation teams and labs, A practical guide*, NESTA, 2014 (accessible sur www.nesta.gov.uk)
- Observatory of public sector innovation (observatoire en ligne, porté par l'OCDE) : <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/>
- [50 propositions pour renforcer le management de l'innovation publique \(rapport Futurs publics 2014\)](#)
- Association "La 27° Région" :

Depuis sa création, La 27e Région entend jouer le rôle de « laboratoire de transformation publique ». Elle fait le pari de la pluridisciplinarité en mobilisant des compétences issues du design et de la conception créative, des sciences sociales (ethnologie, sociologie de terrain, observation participante) ou encore des pratiques amateurs (do it yourself, éducation populaire, etc.). Le point commun de ces approches est qu'elles privilégient l'expérience vécue par les utilisateurs, agents et citoyens, comme un point de départ pour ré-interroger les politiques publiques.

Les activités de La 27e Région sont organisées autour de deux axes. Le premier concerne la recherche-action, et vise à mettre en test de nouvelles méthodes pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques à travers des programmes de terrain. Le second consiste en un centre-ressources, dont l'objectif est d'encourager des échanges pair-à-pair entre acteurs publics, de constituer et partager aussi largement que possible des connaissances et des savoirs-faire, dans une logique de biens communs.

- Lieu dédié à la transformation de l'action publique, animé par La 27^{ème} Région : SuperPublic, 4 rue la Vacquerie, 75011 Paris
- Le réseau des cantines :

Les Cantines sont des dispositifs pensés par des acteurs territoriaux de l'innovation numérique. Dispositif opérationnel au service de l'innovation, nos missions relèvent de la dynamisation de communautés, l'accompagnement d'acteurs émergents et la diffusion des savoirs à travers l'organisation d'événements.

- Exemple de formation à l'innovation publique : présentation d'une session de formation ENA-ENSCI sur l'action publique innovante (novembre 2015)
- La charte de la start-up d'Etat, qui présente l'ancrage dans les nouvelles méthodes de travail de type agile (cf. page suivante), tout en définissant un cadre qui se distingue de celui des laboratoires (les start-up étant créées pour résoudre un problème précis dans un but de production, à la différence des laboratoires qui interviennent très en amont, innover dans l'identification des problèmes et dans la conception des pistes de solutions).

Charte de la Start-up d'Etat

Une Startup d'État est un projet informatique qui suit des règles et principes provenant des méthodes agiles et lean. Il s'agit de rechercher le chemin le plus court pour développer et mettre en production un outil répondant aux besoins de ses utilisateurs.

Cette méthode est proposée par le SGMAP aux administrations qui en font la demande et qui s'engagent à respecter les conditions suivantes :

- **L'intrapreneur** - Le lancement d'une Startup d'État s'appuie avant tout sur une démarche volontaire et l'engagement sans faille d'un agent public disposé à assumer la responsabilité du projet au sein de l'administration demandeuse. Un tel projet ne peut pas se concevoir comme la mise en œuvre d'une décision administrative habituelle relevant d'un processus hiérarchique strictement descendant (*top down*). L'impulsion initiale doit être étroitement liée à la motivation d'un individu disposé à porter le projet jusqu'à son aboutissement avec toute l'énergie nécessaire : l'intrapreneur.
- **Cibler un problème** - L'objectif de la Startup est de régler un problème précis, une difficulté récurrente dont le caractère irritant pénalise la mise en œuvre d'une politique publique ou le fonctionnement d'une administration. Il ne doit pas avoir un caractère général ou découler d'une ambition abstraite. Il s'agit de garantir la dynamique grâce à la focalisation de l'effort que permet l'identification claire des raisons qui le commande.
- **Agilité** - La production d'une Startup d'État est rendue possible par des méthodes agiles. Cela implique des interactions soutenues entre l'intrapreneur, les codeurs, les partenaires et, surtout, les utilisateurs finaux dont les avis et les orientations seront déterminants. Ces utilisateurs seront consultés toutes les une à deux semaines. Contrairement aux pratiques classiques des développements informatiques, ceux qui décident de l'évolution du projet ne sont pas ceux qui paient mais ceux qui vont utiliser le produit.
- **Déclaration d'engagement** - Il n'y a pas de cahier des charges initial mais un document unique : une déclaration simple et concise, facilement communicable, qui précisera l'intention de l'intrapreneur et l'impact qu'il recherche. Cette déclaration d'engagement vise à fédérer l'équipe, à clarifier et à afficher sa mission.
- **Concentration des ressources** - L'agilité recherchée dimensionne l'équipe projet qui doit être resserrée : elle compte deux développeurs seniors, l'intrapreneur et un coach numérique (entrepreneur, expert Lean startup et écosystème web).
- **Concentration des efforts** - La durée de vie opérationnelle de l'équipe est limitée : le projet ne doit pas dépasser six mois avant d'aboutir à un outil jugé satisfaisant par ses utilisateurs. Une fois cette étape franchie, les phases de consolidation puis d'intégration, qui prendront de 18 à 36 mois, permettront d'augmenter le nombre d'utilisateurs, de fiabiliser l'outil, de prendre en compte les contraintes de sécurité, de l'intégrer dans le SI de la structure. Les délais doivent impérativement être respectés. Si la durée du développement initial dépasse les six mois, le projet doit être stoppé et l'équipe dissoute. En revanche, il faudra préserver les équipes qui auront su aboutir.
- **Autonomie des moyens** - Rassemblée dans un même lieu, l'équipe doit être aussi autonome que possible, que ce soit pour ses besoins logistiques, matériels, dans ses choix de technologies et pour ses solutions d'hébergement.
- **Pilotage réactif** - L'équipe ne répond qu'à une autorité unique : membre d'un cabinet, directeur d'administration ou de service, évitant ainsi les aléas d'une gouvernance complexe et peu réactive que produisent généralement les comités habituels (technique, de pilotage, d'experts...).
- **Coût limité** - À l'exception du salaire du coach, qui est pris en charge par Étalab, l'administration demandeuse prend en charge l'ensemble des coûts inhérents au projet. Ceux-ci ne devraient cependant pas dépasser 200 000 euros pour les six premiers mois.

GLOSSAIRE

Cloud : Le *cloud computing* permet de stocker des données et d'exécuter des applications à partir d'un serveur distant et d'y avoir accès en ligne. Il s'est développé de manière importante auprès des entreprises et des particuliers.

Source : *Conseil national du Numérique*

Coworking : Le *coworking* est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

Source : <https://lafonderie-idf.fr/>

Disruption : La disruption renvoie à l'introduction de ruptures dans les manières de penser, de construire, de présenter, de distribuer un produit ou un service (via une innovation technologique, un changement de modèles d'affaires, de procédés, etc.). Le produit ou service devient beaucoup plus accessible et moins coûteux et bouleverse le marché jusqu'alors stabilisé. Cette transformation de marché implique alors une adaptation des acteurs établis sur le marché.

Source : *Conseil national du Numérique*

Données ouvertes (open data) : Données qu'un organisme met à la disposition de tous, sous forme de fichiers numériques, dans un format exploitable informatiquement (voir la définition), gratuitement, afin de permettre leur réutilisation. Les données ouvertes n'ont généralement pas de caractère personnel. Elles sont les plus granulaires possibles, mais ne permettent pas l'identification ou la ré-identification d'une personne. La réutilisation des données ouvertes n'est généralement pas soumise à conditions, sauf lorsque l'organisme opte pour des licences impliquant certaines règles de repartage (exemple licence ODBL). Plus d'information sur : <http://www.data.gouv.fr/fr/faq>

Source : <http://opendatahandbook.org/glossary/en/>

Fab lab : Un fab lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication ») est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

Source : *Conseil national du Numérique*

Forge : En informatique, une forge est un système de gestion de développement collaboratif de logiciels.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Forge_%28informatique%29

Hackathons : Événements où des développeurs et des innovateurs se réunissent, autour d'un objectif défini, pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours.

Source : *Conseil national du Numérique*

Incubateur : Désigne une structure accompagnant la création et le développement d'entreprises innovantes (pour passer de l'idée à l'entreprise). L'incubateur apporte à l'entreprise un savoir-faire, un réseau et des moyens logistiques (locaux, salles de réunion, accès à Internet). Il existe plusieurs types d'incubateurs, publics ou privés. Depuis le milieu des années 2000, sont apparus les "incubateurs de deuxième génération" ou accélérateurs (comme le Y-Combinator aux Etats-Unis ou le SeedCamp au Royaume-Uni), qui proposent des aides à la création d'entreprise en échange d'actions.

Source : Conseil national du Numérique

Interopérabilité : Capacité que possède un produit ou un système à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.

Source : Wikipédia

Licences ouvertes : Une licence de libre diffusion ou licence ouverte est une licence s'appliquant à une œuvre de l'esprit par laquelle l'auteur concède certains des droits que lui offre le droit d'auteur quant à l'utilisation, à la modification, à la rediffusion et à la réutilisation de l'œuvre dans des œuvres dérivées.

Source : Conseil national du Numérique

Logiciel libre : Un logiciel libre est un logiciel dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication en vue de sa diffusion sont permises, techniquement et légalement. Ceci afin de garantir certaines libertés induites, dont le contrôle du programme par l'utilisateur et la possibilité de partage entre individus. Un logiciel libre n'est pas nécessairement gratuit. L'open source, qui implique également que le code source d'un logiciel est ouvert et réutilisable, est un concept similaire.

Source : Conseil national du Numérique

Nudge : Fondés sur les enseignements de la psychologie et de l'économie comportementale, les « nudges » permettent d'influencer en douceur les comportements. Utilisés pour guider les usagers dans leurs démarches administratives, ils peuvent ainsi, par exemple, encourager sans contraindre le recours au numérique. Plus largement, les nudges peuvent être utilisés pour faciliter les relations entre administrations et usagers ou prévenir les comportements à risque.

Source : SGMAP – voir plus à : <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent/par-la-co-construction/le-nudge-au-service-de-l'action-publique#sthash.0X3uoicy.dpuf>

Open Data Camp : Événement réunissant des personnes de compétences diverses (agents publics, développeurs, innovateurs, chercheurs etc.) qui travaillent de façon collaborative sur des projets ou problèmes à résoudre (développement d'applications, programmation informatique, analyse de politique publique etc.) à partir de données ouvertes. Voir des exemples : <https://www.etalab.gouv.fr/tag/open-data-camp>.

Source : Etalab

Open lab : Les open labs sont des laboratoires ouverts qui facilitent les collaborations et la créativité afin de diffuser plus largement la culture de l'expérimentation (prise de risque mesurée, observation de terrain, droit à l'erreur, etc.) et de l'innovation ouverte. Dans le cadre de l'action publique, ils ont pour vocation de mettre en relation des agents publics et des acteurs externes à l'administration (acteurs privés, chercheurs en sociologie, en sciences politiques,

designers) pour la conduite de projets collaboratifs. Ces laboratoires fonctionnent sur la base d'une grande souplesse organisationnelle et permettent à chacun de contribuer de manière libre et autonome à un projet.

Source : Conseil national du Numérique

(Ouverture) des données publiques : Les données publiques sont toutes les données collectées ou produites par un État, une collectivité territoriale ou un organe parapublic, lors de leurs activités de service public et qui doivent être publiées ou mises à disposition du public.

Source : Conseil national du Numérique

Plateformes : Une plateforme est un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. A cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des interrelations entre services convergents.

Source : Conseil national du Numérique

Portabilité : La portabilité consiste en la possibilité, pour un individu, de se voir restituer les données collectées dans le cadre de son utilisation d'un service afin de d'en faire usage personnellement ou de le partager à d'autres services.

Source : Conseil national du Numérique

Sciences des données (datasciences) : La science de données est l'extraction de connaissance de données. Elle s'appuie sur des techniques et des théories tirées de nombreux domaines : mathématiques, statistique, théorie de l'information, modèles de probabilité, l'apprentissage automatique, la programmation informatique, l'analytique prophétique etc. Le "scientifique des données" s'appuie sur la fouille de données, les statistiques, le traitement du signal, diverses méthodes de référencement, apprentissage automatique et la visualisation de données. Il s'intéresse donc à la classification, au nettoyage, à l'exploration et à l'analyse et à la protection de bases de données.

Source : Wikipédia

Tiers-lieux : Lieu ne relevant ni de l'espace domestique ni de l'espace professionnel. De nombreux tiers lieux se sont développés dans le domaine du numérique et du travail collaboratif : fab labs, espaces de coworking, incubateurs de startups, etc. Par leur ouverture, ils favorisent la rencontre de profils divers et sont ainsi des lieux privilégiés de partage, de socialisation, mais aussi d'innovation et d'entrepreneuriat.

Source : Conseil national du Numérique



Programme d'investissements d'avenir

Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique

**Programme
« Transition numérique de l'administration
territoriale de l'Etat »
Appel à projets
« Laboratoires d'innovations territoriales »**

**Aide à la constitution du
dossier de réponse**



Résumé du contenu du document d'aide à la constitution du

Dossier de réponse à l'appel à projets

« Laboratoires d'innovations territoriales »

Ce document d'aide à la constitution d'un dossier de réponse à l'appel à projets «Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires d'innovations territoriales » est réalisé par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) dans le cadre du programme d'investissements d'avenir mis en place par l'Etat et conformément à la Convention signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations et publiée au Journal Officiel du 14 décembre 2014. Il décrit l'ensemble des informations que tout porteur de projet doit produire ainsi que la forme que prendra son dossier de réponse.

Selon les termes de cette convention, le SGMAP assure le secrétariat et la gestion administrative des projets présentés en vue de leur instruction par le comité d'experts et le comité de pilotage du fonds « Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique ». A ce titre, il est chargé de récolter les dossiers de réponse des candidats, de vérifier que ceux-ci sont complets et de les faire circuler entre les différentes instances du fonds et de communiquer aux porteurs de projet les informations ou demandes qui en émaneraient.

Le dossier comporte 2 parties :

- **une première partie rappelant les modalités de soumission : pages 3 à 7 ;**
- **une deuxième partie précisant le contenu et la structure des documents à fournir en précisant et proposant des modèles le cas échéant : pages 7 à 13.**

MODALITES DE SOUMISSION

1. MODALITES PRATIQUES

1.1. Conseils pour la soumission

Le dépôt du dossier de réponse par voie électronique est obligatoire (voir §1.2.1).

Le dépôt du dossier de réponse sous forme de support papier est demandé en complément lorsque les documents de soumission ne comportent pas de signature électronique ou sont signés avec un certificat de signature non conforme au Référentiel Général de Sécurité (voir §1.2.2).

Il est fortement conseillé :

- de ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des documents de réponse: le respect de l'heure limite de soumission est impératif ;
- de prévoir les modalités de signature des documents par le porteur du projet et ses partenaires ;
- de recourir en cas de difficulté d'ordre technique à l'assistance téléphonique au 0 892 23 21 20 ou d'envoyer un mail à « support@achatpublic.com » ;
- de contacter, si besoin, les correspondants mentionnés p. 4 de l'appel à projets.

1.2. Conditions d'envoi ou de remise des candidatures

1.2.1. Transmission électronique

La transmission des documents par voie électronique est obligatoire car permettant un gain de rapidité et une sécurité accrue des transferts. L'adresse de dépôt est la suivante :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Après avoir sélectionné cet AAP, accessible à l'adresse indiquée ci-dessus, les candidats consulteront le guide d'utilisation en cliquant sur l'onglet « outil » puis « documentation » de la fiche de consultation : le « manuel entreprises » leur donnera les conseils utiles au dépôt de leur dossier.

Le site offre une plateforme et des échanges sécurisés. Il est dès lors nécessaire :

- d'installer l'environnement d'exécution Java pour déposer le projet ; un lien permettant l'installation gratuite du logiciel est proposé lors du téléchargement ; le soumissionnaire contactera son service informatique si celui-ci a la responsabilité de contrôler l'installation de nouveaux logiciels ;
- d'ouvrir un compte sur le site de la consultation ;

- de **ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des fichiers de réponse** : en effet, seule l'heure de fin de réception fait foi. La date et l'heure proviennent de la plateforme et le soumissionnaire en accepte explicitement l'horodatage. Il convient donc de prendre en considération le fait que la durée du téléchargement est fonction du débit de l'accès internet du soumissionnaire et de la taille des documents à transmettre.

Les frais d'accès au réseau et de recours à la signature électronique sont à la charge de chaque candidat.

Tout document contenant un virus informatique et ne pouvant faire l'objet de réparation fera l'objet d'un archivage de sécurité et sera réputé n'avoir jamais été reçu. Dans ces conditions, il est conseillé aux candidats de soumettre leurs documents à un anti-virus avant envoi.

Les documents envoyés utiliseront un des formats compatibles avec :

- odt ;
- pdf (Adobe Acrobat version X ou antérieure) ;
- doc (Word version 2010 ou antérieure) ;
- xls (Excel version 2010 ou antérieure) ;
- ppt (PowerPoint version 2010 ou antérieure).

L'utilisation de formats « .exe » et de Macros au sein de ces documents est également prohibée. Enfin, la taille cumulée des différentes pièces jointes ne devra pas excéder 10Mo. Dans le cas où le porteur de projet estimerait avoir à présenter des documents de nature à contrevenir à cette limite (photos, vidéo, scans), elle présentera ses arguments au SGMAP.

Signature électronique :

L'acte d'engagement transmis par voie électronique peut être signé par le soumissionnaire au moyen d'un certificat de signature électronique qui garantit notamment l'identification du candidat et l'intégrité du document auquel il s'applique. Les certificats de signature conformes au Référentiel général de sécurité (niveaux ** et *** RGS) sont la norme depuis mai 2013. La liste des catégories de certificats conformes au RGS est consultable aux adresses suivantes :

- <http://references.modernisation.gouv.fr/liste-des-offres-référencées> - liste de confiance française
- <http://euts1.3xasecurity.com/tools/> - Les listes de confiance européennes (dont les listes françaises acceptées par la plateforme).

Le certificat électronique utilisé pour ces signatures **doit être reconnu par la procédure électronique et détenu par une personne ayant capacité à engager le soumissionnaire dans le cadre de la présente consultation.**

Un acte d'engagement doit être signé par partenaire. Dès lors, si chaque partenaire dispose d'un certificat de signature conforme à la norme demandée, chacun peut signer électroniquement l'acte d'engagement en utilisant la fonction gestion de parapheur accessible sous l'onglet « outils » précité. Sinon, chaque acte d'engagement doit être inclus dans l'envoi électronique **avec une signature scannée**, et il convient de compléter le dépôt électronique

par l'envoi des documents originaux signés en pli recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé (voir §1.2.2).

1.2.2. Transmission complémentaire sous support papier

- Si le certificat de signature utilisé n'est pas conforme à la norme exigée,
- ou en l'absence de certificat de signature :
 - i. il est obligatoire de déposer le dossier de candidature sur la plateforme **avec des signatures scannées** ;
 - ii. toutefois, une signature scannée est dépourvue de valeur légale ; par conséquent, il convient de compléter le dépôt électronique par l'envoi des documents originaux signés en pli recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé à l'adresse indiquée.

Tout pli devra être revêtu du cachet de l'organisme déposant.

Les candidats transmettent leur offre sous pli cacheté portant les mentions :

Candidature pour :

<p>.....</p> <p>NE PAS OUVRIR</p>
--

Ce pli devra être remis contre récépissé ou, s'il est envoyé par la poste par pli recommandé avec avis de réception postal, parvenir à destination au plus tard dix (10) jours ouvrés après la date de clôture et ce, à l'adresse suivante :

Caisse des dépôts et consignations
Caisse des dépôts et consignations
Direction des Retraites et de la Solidarité
A l'attention de Madame Marie-José CHAZELLES
AAP – « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires
d'innovations territoriales »
2, Avenue Pierre Mendès-France
75914 Paris Cedex 13

Les plis qui seraient remis ou dont l'avis de réception serait délivré après la date limite précitée ainsi que remis sous enveloppe non cachetée, ne seront pas retenus ; ils seront renvoyés à leurs auteurs.

La version sur support papier ne devra pas comporter de pièces supplémentaires par rapport à la version déposée par voie électronique ; seule la version des documents du dossier de soumission présente sur le site de soumission à la clôture de l'appel à projets sera prise en compte pour l'évaluation.

2. CONTENU DU DOSSIER DE REPONSE

Le dossier de réponse, accessible sur le site de la consultation, devra comporter l'ensemble des éléments nécessaires à l'évaluation (*technique, économique et financière*), du projet. Il devra être complet au moment de la clôture de l'appel à projets.

☞ **Important : Aucun élément complémentaire ne pourra être accepté après la clôture de l'appel à projets dont la date est indiquée p. 4 de l'appel à projets.**

Le dossier doit être constitué de :

1. la fiche d'identification du porteur de projet (voir seconde partie du document) ;
2. une fiche de synthèse du projet ;
3. une fiche par partenaire associé au projet (voir seconde partie du document) ;
4. un courrier de saisine officielle : acte de candidature *signé* (voir seconde partie du document) ;
5. éventuellement, une attestation d'engagement *signée* des différents co-financeurs ;
6. un document de 20 pages maximum (hors annexes techniques) décrivant le projet et établissant (voir seconde partie du document pour plus de détails) :
 - a. l'ambition du projet de laboratoire ;
 - b. les conditions de mise en œuvre du projet de laboratoire ;
 - c. la méthode retenue ;
 - d. les actions prévues pour pérenniser le laboratoire ;
 - e. les résultats attendus.
7. le plan de financement du projet indiquant notamment :
 - a. le financement par le programme d'investissements d'avenir (qui ne pourra pas dépasser, selon l'action de référence de l'appel à projets, 50% du total), dans le respect des conditions fixées par la réglementation européenne relative aux aides d'Etat ;
 - b. le financement apporté par chacun des autres partenaires (montant et nature du cofinancement : prêts, subventions, etc.), avec attestation de cofinancement de chaque organisme, dans le respect des conditions fixées par la réglementation européenne relative aux aides d'Etat ;
 - c. les éventuels cofinancements : dans le cas où l'apport se ferait en nature ou en industrie, l'apport devra être valorisé ;
 - d. la consommation du financement en fonction du calendrier prévisionnel du projet.

Cet appel à projet est présenté sous forme d'appel à manifestation d'intérêt. Postérieurement à la manifestation d'intérêt, s'engagera selon les besoins des équipes, une itération avec le SGMAP, tant pour les aspects d'organisation que pour les aspects techniques du financement.

Pour les projets éligibles, le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique joindra à ces documents l'avis du comité d'experts avant la présentation du projet au comité de pilotage. C'est sur la base de ces informations combinées et de cette expertise qu'une éventuelle décision de financement sera prise.

ANNEXE : RENSEIGNEMENTS ET MODELES

FICHE IDENTIFICATION DE L'ENTITE PORTEUSE DE PROJET

Nom du porteur de projet

Nom :

Sigle :

Adresse de correspondance, *si différente* :

Téléphone :

Courriel :

Adresse site internet :

Statut juridique du porteur de projet :

Responsable opérationnel à contacter

Civilité, nom /prénom :

Fonction au sein de l'organisme bénéficiaire :

Tél. : Fax : Adresse électronique :

SYNTHESE DU PROJET

Titre du projet :

Acronyme :

Thématique(s) à laquelle (auxquelles) se rattache le projet :

Descriptif du projet en quelques lignes :

DESCRIPTION DETAILLEE DU PROJET

(20 pages maximum hors annexes)

L'inclusion de schémas (problème à résoudre, expérience utilisateur cible, croquis d'interfaces utilisateurs, architecture, etc.) est encouragée.

I- L'ambition du projet de laboratoire

- Intérêt et cohérence du développement d'un tel projet sur le territoire
- Définition des missions attribuées au laboratoire
- Illustration du potentiel d'innovation induit par le développement d'un laboratoire (terrains d'expérimentation pressentis)
- Conditions et facteurs clés de succès / risques principaux

II- Les conditions de mise en œuvre du projet de laboratoire

- Identification de pistes d'action concrètes permettant de sécuriser la mise en œuvre d'un laboratoire d'innovations sur le territoire, sur les chantiers suivants (cf. §3.1 de l'AAP) :
 - pilotage et accompagnement du projet ;
 - ressources humaines ;
 - immobilier, équipement et logistique ;
 - communication ;
 - méthodes de travail et de sélection des projets.

III- La méthode retenue

- Présentation des porteurs de projets et de la pertinence du partenariat (caractère interministériel et partenarial)
- Composition de l'équipe et rôles clés (motivation de l'équipe, caractère pluridisciplinaire des compétences mobilisées, ...)
- Modalités d'association des agents
- Présentation de la méthode employée
- Principales étapes et méthodologie retenue pour mener le projet (calendrier détaillé prévisionnel, jalons et réalisations clés, indicateurs de mesure des résultats à chaque étape...)

IV- Les actions prévues pour pérenniser le laboratoire

- Gouvernance du projet (engagement hiérarchique, adhésion à la démarche d'évaluation, sécurisation de la disponibilité des contributeurs, etc.)
- Viabilité du projet et de ses activités – plan de financement pluriannuel
- Articulation avec le niveau national et expression précise des besoins d'appui

V- Les résultats attendus

- Impacts attendus concernant :
 - les agents ;
 - l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques ;
 - la modernisation de l'action publique en tirant parti des usages du numérique.
- Capacité à répliquer les projets hébergés au sein de l'ATE

ACTE DE CANDIDATURE

Nom du porteur de projet:

Adresse du porteur de projet:

Nous, soussigné(e)s, après avoir pris connaissance du cahier des charges de l'appel à projets «Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires d'innovations territoriales », avons complété et fourni l'ensemble des informations et documents demandés, conformément aux dispositions du cahier des charges, ce qui représente notre dossier de candidature.

Nous certifions que toute information fournie et affirmation faite sont véridiques et acceptons d'être liés par les représentations, termes et conditions contenus dans le présent dossier.

Signature du représentant officiel

Date

Nom (en caractères d'imprimerie)

Titre du représentant officiel autorisé à signer

Si le représentant officiel n'est pas le candidat ou le représentant légal de l'organisme candidat, joindre une délégation de signature accordée par le représentant légal.

ACTE D'ENGAGEMENT DU PARTENAIRE

(Un acte d'engagement doit être signé par partenaire)

Nature et nom du partenaire :

Ayant le pouvoir d'engager juridiquement l'organisme désigné ci-dessus, je déclare :

- avoir pris connaissance de l'ensemble du dossier de soumission du présent projet (appel à projet et dossier de candidature), et souscrire aux obligations qui en découlent,
- m'engager à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation du projet dans les conditions prévues par la convention/l'accord cadre de partenariat avec
(porteur de projet / destinataire de la dotation)

Pour (l'organisme partenaire),

visa du Responsable (personne habilitée à engager le partenaire)

Prénom

Nom

Titre/Qualité

Signature

CACHET DU PARTENAIRE

ACTE D'ENGAGEMENT DU PARTENAIRE

Publication d'informations relatives au projet

Si le projet est retenu pour financement, et selon ses besoins, l'Etat se réserve la possibilité de rendre publiques les informations suivantes : nom du porteur de projet et adresse électronique, noms et prénoms des responsables des partenaires, dénominations des partenaires. *Nota : en déposant un projet, les partenaires ont accepté que l'Etat publie l'acronyme, le titre, le résumé, la dotation accordée au projet, la date de début de projet et la durée.*

Les informations personnelles transmises dans ces documents sont obligatoires et seront conservées en fichiers uniquement pour assurer la conduite opérationnelle de l'évaluation et l'administration des dossiers. Les informations seront à la suite de ces étapes, supprimées.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, relative à l'Informatique, aux Fichiers et aux Libertés, les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification des données personnelles les concernant. Les personnes concernées peuvent exercer ce droit en s'adressant au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (voir coordonnées dans le texte de l'appel à projets).

Décomposition des coûts totaux	Coût HT (en k€)	Plan de cofinancement prévisionnel	Montant (en k€)
Charges internes		Financement demandé au titre du PIA	
<i>MOA interne</i>			
<i>MOE interne</i>		Autofinancement	
<i>autres frais (déplacement...)</i>			
Charges externes		Autres financements	
<i>AMOA (prestations intellectuelles)</i>		<i>ministères</i>	
<i>AMOE (prestations techniques) contient l'intégration</i>		<i>collectivités territoriales</i>	
<i>Interventions / partenariats/expertises</i>		<i>autre (UE...)</i>	
Equipement		Financements privés	
<i>Serveurs</i>		<i>entreprises</i>	
<i>logiciels</i>		<i>association</i>	
<i>Divers... (Plateformes)</i>		Autre	
AUTRES FRAIS		Total :	
Total HT :			

Note : la valorisation de l'immobilier est exclue, mais pas l'équipement des locaux

Vérification de la balance des cofinancements :		
Total du financement hors PIA		-
<i>Dont</i>	<i>Auto-financement</i>	-
	<i>Autres financements publics</i>	-
	<i>Financements privés</i>	-
Financement demandé		
Soit coût Total :		-
Pourcentage de cofinancement		
<i>(financement demandé/coût total) * 100</i>		



Programme d'investissements d'avenir

Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique

Programme : « **Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat** »

Appel à Projets

« **Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs** »

Cahier des charges
DOCUMENT DE TRAVAIL



Résumé du cahier des charges de l'appel à projets

« Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs »

Mis en place par le programme des investissements d'avenir, le fonds « Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique » sert au financement de programmes « disruptifs » d'innovation publique. Un nouveau programme dédié à la transition numérique de **l'administration territoriale de l'Etat** est créé. Ce programme fait l'objet de deux appels à projets :

1. « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – **Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs** »
2. « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – **Laboratoires d'innovations territoriales** »

Le cahier des charges suivant est celui du premier appel à projets.

Quel est l'objectif du présent appel à projets ?

Le présent appel à projets a pour objectif de donner des moyens financiers et d'accompagnement aux agents de l'administration territoriale de l'Etat pour **proposer, développer et adopter de nouveaux usages de travail collaboratifs en tirant parti des outils numériques.**

Les projets soutenus auront pour finalité de conforter la **cohérence de l'action publique sur le territoire** et de **renforcer la cohésion des agents et des services de l'Etat.**

Ils s'inscriront dans l'une des deux thématiques suivantes :

- moderniser et innover dans la mise en œuvre des politiques publiques déclinées sur le territoire, en tirant parti du numérique ;
- innover dans les conditions et relations de travail des agents, en tirant parti du numérique.

Quels types de projets sont visés par l'appel à projets ?

Les projets visés par cet appel à projets appartiennent à la catégorie des projets dits « d'amorçage »¹, mettant en jeu des montants limités (le montant total du projet ne doit pas excéder 500 000 euros).

Les projets devront notamment :

- s'appuyer sur une démarche à caractère interministériel dont les premiers résultats seront mesurables à court terme ;
- être portés par une équipe opérationnelle ;
- être de nature à permettre le changement d'échelle² de la solution retenue.

¹ Voir annexe « typologie des projets ».

² « Le terme de changement d'échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d'un projet par une autorité centrale à des formes d'essaimage moins contraignantes permettant l'adaptation du projet par ses repreneurs [...] ». (SGMAP – Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! », 2015)

Les porteurs de projet sont ainsi encouragés à présenter des informations précises et chaque fois que possible quantifiées sur les nouvelles pratiques introduites et leurs bénéfices pour les agents, les services et la qualité de l'action publique, qui dépassent le simple descriptif technique de la solution numérique envisagée.

A qui s'adresse cet appel à projets ?

Les dossiers doivent être impérativement déposés par le préfet de région, dit porteur de projet.

Le porteur opérationnel du projet sera le représentant d'une équipe d'agents appartenant au périmètre de l'administration territoriale de l'Etat³ dans ses dimensions régionale et départementale, sans exclure des projets inter administration et impliquant des agents relevant d'autres ministères sous réserve que, notamment pour des raisons techniques, cette extension ne soit pas un facteur de retard excessif (niveaux territoriaux différents/ ministères de tutelles différents) ni un moyen de financer des dépenses de fonctionnement. La distinction entre porteur de projet et porteur opérationnel est précisée au paragraphe 4.2 de ce document.

Chaque région est libre de proposer un ou plusieurs projets.

Le présent appel à projets vise à soutenir les projets innovants sélectionnés à concurrence de l'enveloppe budgétaire retenue.

Quelles aides sont prévues pour les projets lauréats ?

Le financement apporté par le fonds est un **co-financement**. Il permet de faire naître des projets dont le coût ne peut être supporté entièrement par ses porteurs ou de donner à des projets une dimension plus importante.

Les financements apportés le sont sous forme d'un versement de crédits au porteur de projet par le biais de fonds de concours. Ces crédits viendront abonder les crédits du programme dont dépend le porteur de projet et leur montant sera calculé sur la base du coût total du projet, calculé à partir des dépenses éligibles listées au paragraphe 5.2.1.

Les lauréats pourront en outre bénéficier des services du SGMAP (cf. §5.3 du document).

Quel est le calendrier de l'appel à projets ?

L'appel à projets se déroulera en **deux vagues successives** :

- **Calendrier de la vague 1 :**
 - les dossiers de soumission devront être déposés sous forme électronique avant **le 15 juin 2016 à 17 heures** (heure de Paris) ;
 - la sélection des projets, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation, aura lieu au plus tard **fin juillet 2016**. Elle fera l'objet d'une communication publique et d'une prise de contact avec les entités porteuses de projet lauréats ;
 - le montant des aides attribuées portera sur 40% de l'enveloppe globale de l'appel à projets.

³ Préfectures, directions départementales interministérielles, directions régionales (DRAC, DREAL, DIRECCTE, DR-D-JSCS, et DRAAF).

- **Calendrier de la vague 2 :**

- les dossiers de soumission devront être déposés sous forme électronique avant le **26 octobre 2016** à 17 heures (heure de Paris) ;
- la sélection des projets, à l'issue du processus d'instruction et d'évaluation, aura lieu au plus tard **fin décembre 2016**. Elle fera l'objet d'une communication publique et d'une prise de contact avec les entités porteuses de projet lauréats ;
- le montant des aides attribuées portera sur 60% de l'enveloppe globale de l'appel à projets.

IMPORTANT

ADRESSE DE PUBLICATION DES APPELS A PROJETS

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Accessibles également à partir des sites

<http://modernisation.gouv.fr/>

<http://investissement-avenir.gouvernement.fr/>

DEMANDES DE RENSEIGNEMENT

Vous pouvez poser vos questions directement en sélectionnant cet appel à projets sur le site <http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Ou par courrier à l'adresse suivante :

**Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action
Publique
Service
Coordination
64-70 allée de Bercy – Télédoc
817
75572 Paris Cedex
12**

CLOTURE DE L'APPEL A PROJETS

Les projets doivent être déposés sous forme électronique, impérativement avant la clôture de l'appel à projets, la date et l'heure de réception faisant foi :

VAGUE 1 : LE 15 JUIN 2016 A 17H00 (HEURE DE PARIS)

VAGUE 2 : LE 26 OCTOBRE 2016 A 17H00 (HEURE DE PARIS)

Les modalités détaillées de soumission sont précisées au § 6.2.

SELECTION DES LAUREATS

Le processus nominal prévoit une sélection des lauréats au plus tard fin juillet 2016 pour la vague 1 et fin novembre 2016 pour la vague 2.

MODALITES DE DEPOT EN LIGNE

Comme indiqué plus haut, les porteurs de projets sont invités à déposer leur dossier sur le site accessible à l'adresse suivante :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Le site offre une plateforme et des échanges sécurisés.

Il est dès lors nécessaire :

- d'installer l'environnement d'exécution Java pour déposer le projet ; un lien permettant l'installation gratuite du logiciel est proposé lors du téléchargement ; le soumissionnaire contactera son service informatique si celui-ci a la responsabilité de contrôler l'installation de nouveaux logiciels ;

- d'ouvrir un compte sur le site de la consultation ;

- de prendre en considération le fait que la durée du téléchargement est fonction du débit de l'accès internet du soumissionnaire et de la taille des documents à transmettre, et de **ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des fichiers de réponse par voie électronique**. Seule l'heure de fin de réception fait foi : la date et l'horodatage proviennent de la plateforme et le soumissionnaire remettant un pli électroniquement en accepte explicitement l'horodatage ;

- de prévoir un certificat de signature des documents conforme au Référentiel Général de Sécurité (RGS). A défaut de certificat de signature conforme à cette norme ou en l'absence de tout certificat, il convient de déposer le dossier sur la plateforme avec des signatures scannées et d'envoyer les originaux signés par courrier recommandé avec accusé de réception.

- de se reporter pour plus de détails au guide d'utilisation accessible sur le site des consultations et, en cas de difficulté, d'appeler l'assistance téléphonique au 0 892 23 21 20 ou d'envoyer un mail à « support@achatpublic.com », en précisant qu'il s'agit d'une consultation « Investissement d'avenir ». Les porteurs de projet qui souhaiteraient, en amont du dépôt réel de leur dossier de réponse, tester cette procédure sont invités à se connecter sur le site de formation mis à leur disposition à l'adresse URL suivante :

https://formation-empruntnational.achatpublic.com/ecole_sdm/ent/gen/ent_recherche.do

Ils devront télécharger la consultation test, puis déposer une réponse fictive en suivant les instructions données. Ce dépôt ne pourra en aucun cas être considéré comme une réponse valide au présent appel à projets.

TABLE DES MATIERES

1. CADRE DE L'APPEL À PROJETS	8
2. CONTEXTE ET ENJEUX	8
3. DESCRIPTION DE L'APPEL À PROJETS	10
3.1. Caractéristiques de l'appel à projets	10
3.2. Nature de l'appel à projets	11
4. CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ ET D'ÉVALUATION DES PROJETS	12
4.1. Règles d'éligibilité des projets.....	12
4.2. Critères d'évaluation pour la sélection des projets	13
5. DISPOSITIONS GÉNÉRALES : APPUIS ET FINANCEMENT	14
5.1. L'appui aux porteurs de projets pour la préparation des candidatures : un appui essentiel du SGMAP	14
5.2. Les modalités de financement des projets et dépenses éligibles	14
5.3. L'appui du SGMAP aux projets retenus.....	15
6. MODALITÉS ADMINISTRATIVES DE MISE EN ŒUVRE	15
6.1. Processus d'évaluation des projets et d'attribution des financements.....	15
6.2. Modalités de remise du dossier de soumission	16
6.3. Contenu du dossier de soumission.....	16
6.4. Mise en œuvre des financements.....	17
6.5. Suivi des projets	17

1. Cadre de l'appel à projets

La loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances initiale pour 2014 prévoit la mise en œuvre d'un programme dit de « Transition numérique de l'État et de modernisation de l'action publique » doté de 126 millions d'euros au titre du Plan d'Investissements d'Avenir (PIA). Le Commissariat général à l'investissement est chargé de la mise en œuvre du programme, de sa coordination interministérielle ainsi que de son évaluation. La gestion est assurée, pour le compte l'Etat, par la Caisse des dépôts et consignations en application de la Convention signée le 12 décembre 2014

Ce fonds vise à soutenir et accélérer la réalisation de projets innovants qui transformeront en profondeur les modalités de l'action publique et rendront la vie des entreprises, des particuliers et des agents publics plus facile. Ces projets s'appuieront en tant que de besoin sur la modernisation du système d'information de l'Etat, reconnu comme élément majeur et indispensable de la transformation de l'action publique.

2. Contexte et enjeux

La transition numérique est déjà largement engagée, dans les entreprises comme dans l'administration. Elle bouleverse les modes de fonctionnement traditionnels (organisation interne, méthodes, management, culture, relations...), et ne saurait ainsi se confondre avec une simple évolution des outils.

C'est d'abord la recherche d'un meilleur service client / usager qui a fait entrer l'administration et les entreprises dans l'ère du numérique. Le secteur public (administration, collectivités territoriales...) répond d'ailleurs de manière toujours plus innovante aux demandes de ses usagers, comme en témoignent les nombreuses initiatives locales ou nationales présentées lors de la semaine de l'innovation. Toutefois, la plupart des grandes entreprises⁴ ont très vite pris conscience de la nécessité de repenser également leur mode de fonctionnement interne pour améliorer la dynamique et l'efficacité de l'entreprise, à travers des nouveaux usages qui valorisent les personnels, décloisonnent les services et favorisent l'innovation. L'administration ne reste pas à l'écart de ce mouvement et souhaite désormais **remettre les agents au centre de cette démarche de transformation.**

La transition numérique offre l'opportunité de contribuer à relever les défis majeurs auxquels l'administration territoriale de l'Etat est confrontée. Cette contribution peut se faire à trois niveaux :

- l'adaptation et le décloisonnement des outils de base mis à disposition des agents. Le fonctionnement des visioconférences interservices et en interministériel, l'accès aux fichiers partagés quel que soit le site du service, sont des illustrations de préoccupations premières de fonctionnement à court terme. Des mesures particulières permettant de répondre à cette ambition, principalement d'ordre technique, ont d'ores et déjà été lancées ;
- **l'adoption de nouvelles méthodes de travail collaboratives au sein de l'administration territoriale de l'Etat, via des usages portés par des communautés professionnelles – Tel est l'objet du présent appel à projets ;**

⁴ La Poste, la Caisse des dépôts et consignations, SNCF, ERDF, etc.

- la création de laboratoires d'innovations territoriales, permettant l'expérimentation et l'émergence d'innovations, à l'initiative d'agents de l'administration territoriale de l'Etat et mobilisant d'autres parties prenantes autour d'une action publique. Ce troisième niveau fait l'objet d'un appel à projets distinct de celui présenté dans ce document (cf. le cahier des charges correspondant : « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires d'innovations territoriales »).

Ainsi, le présent appel à projets a pour objectif de donner des moyens financiers et d'accompagnement aux agents, désireux d'innover, pour proposer et adopter de nouveaux modes de relations de travail collaboratives et pour innover tant dans **l'exercice de l'action publique** que dans la recherche d'une **cohésion accrue de l'ensemble de la communauté de travail territoriale**. Il vise également à favoriser la **diffusion d'une culture numérique** à tous les agents, quel que soit leur grade. En pratique, ces projets doivent s'appuyer sur des usages nouveaux de type **réseau social professionnel adossés à des outils numériques**. Ces outils numériques permettront aux communautés professionnelles qui développeront ces nouveaux usages de disposer d'un moyen numérique dédié.

Exemple : les réseaux sociaux professionnels

Le réseau social professionnel est un ensemble d'outils de communication permettant à des individus d'être en relation pour partager leur savoir-faire et leurs connaissances. Les outils les plus courants sont les suivants : des communautés de partage, un annuaire intelligent, un espace partagé pour co-travailler sur un document, la possibilité de laisser des commentaires, une base documentaire, des groupes de discussion, une possibilité de mise en relation, un moteur de recherche interne, la possibilité de voter ou de noter une contribution, un wiki, une boîte à idées, des blogs, un service de messagerie. Il faut y ajouter des applications partagées, des plateformes collaboratives, des forums d'entraide, des sites internet interactifs, etc.

Source : Institut de l'entreprise, Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions, avril 2014

L'administration territoriale de l'Etat et ses agents sont confrontés à d'importants défis qui touchent l'exercice même des fonctions, des métiers et de l'environnement de travail, et notamment à :

- de nouvelles problématiques opérationnelles liées à la réforme territoriale, affectant les conditions pratiques de travail au quotidien, et rendant plus difficile l'exercice des métiers (ex : travail en multi-sites, en site distant et problématiques logistiques associées, notamment dans les plus grandes régions, éclatement des équipes et des compétences, distance managériale, etc.) ;
- des évolutions dans les modalités-mêmes de l'action publique (par exemple, programmes de simplification pour les usagers, comme le projet d'« autorisation environnementale unique »⁵) qui modifient les métiers et/ou imposent un travail collaboratif accru entre services relevant d'échelons territoriaux, de chaînes hiérarchiques ou de tutelles différentes ;
- les cloisonnements traditionnels entre les différents services et échelons territoriaux intervenant sur une même politique publique, la collaboration avec les opérateurs et autres partenaires publics, renforcés par l'hétérogénéité et l'incompatibilité des outils de travail et des usages ;
- les réductions de moyens ;

⁵ L'autorisation environnementale unique vise à regrouper l'ensemble des autorisations de l'Etat pour un projet donné afin de simplifier les procédures et réduire les délais d'instruction (projet en cours).

- la nécessité d'un fonctionnement plus réactif imposant une déconcentration accrue ;
- une culture qui n'a pas encore intégré toutes les évolutions d'usages permises par les outils numériques pour générer et accompagner de nouveaux comportements managériaux et d'organisation du travail ; or, ces modifications, si elles nécessitent un fort accompagnement au changement, sont porteuses de gains d'efficacité comme de bénéfices pour les agents, à travers une meilleure valorisation de leur métier et un environnement de travail modernisé et attractif, en accord avec les évolutions numériques qui transforment les usages privés.

Ainsi, le numérique, notamment par sa dimension collaborative, offre un potentiel de transformation et d'innovation pour l'administration territoriale de l'Etat, à plusieurs niveaux : un décloisonnement (national-local, régional-départemental, interministériel) entre l'ensemble des services, une modernisation des usages (processus, modes de travail, communication, management, etc.) et une diffusion de la culture de l'innovation.

Dans cette optique, le présent appel à projets a l'ambition de susciter, d'accompagner et de soutenir les initiatives favorisant la transformation de l'administration territoriale, son décloisonnement, et lui permettant d'être à la hauteur des enjeux tant sur les politiques publiques que sur les usages des agents et des services de l'État.

3. Description de l'appel à projets

3.1. Caractéristiques de l'appel à projets

Les projets soutenus auront pour finalité de conforter la **cohérence de l'action publique sur le territoire** et de renforcer la **cohésion des agents et des services territoriaux de l'Etat**.

Ils s'inscriront dans l'une des deux thématiques suivantes :

1. Moderniser la mise en œuvre des politiques publiques déclinées sur le territoire, par le biais du numérique

Les porteurs de projets présenteront une ou des difficulté(s) qu'ils rencontrent actuellement dans l'exercice d'une action ou d'une politique publique donnée (déficit d'articulation entre services à tous les échelons territoriaux, manque de capitalisation sur les travaux réalisés précédemment, manque de partage et d'échange de données et d'expertises, éloignement géographique des acteurs travaillant sur la même problématique,...). Ils seront libres de choisir une étape spécifique du processus de mise en œuvre de l'action ou de la politique publique ou au contraire de cibler une difficulté récurrente à chaque étape du processus.

2. Innover dans les conditions et relations de travail des agents, par le biais du numérique

Les projets soutenus devront permettre (i) de répondre aux nouvelles contraintes opérationnelles liées à la réforme territoriale, affectant les conditions de travail au quotidien et la manière d'exercer les métiers (ex. enjeux du fonctionnement en multi-sites et du travail à distance), (ii) de développer un sentiment d'appartenance, (iii) plus généralement, d'adapter l'environnement professionnel des agents aux nouveaux usages du numérique.

Les projets présentés (quelle que soit la thématique retenue) :

- pourront concerner un profil d’agents appelés à collaborer autour d’une même action ou politique publique, une communauté de travail (ex. : communauté des agents contribuant à la politique de l’eau, à la sécurité alimentaire, à la politique de l’emploi, à la politique de la ville...) ou d’expertise (ex. communauté des agents en charge de fonctions de contrôle, etc.) ou un usage spécifique (ex. conséquences pour le travail des agents de la mise en œuvre des procédures de simplification du type guichet unique ou saisine par voie électronique, travail en situation de nomadisme, co-voiturage...) ou une finalité sociale (favoriser la connaissance mutuelle des agents de services différents sur un même site ou d’agents d’un même service sur des sites distants) ;
- identifieront les difficultés principales à surmonter ainsi que les besoins clés pour les agents, et montreront en quoi le numérique pourrait permettre d’y répondre tout en faisant évoluer les usages des agents et la manière d’exercer les politiques publiques ;
- intégreront dans leur mise en œuvre la diffusion de nouveaux usages via l’outil numérique choisi et paramétré pendant le projet (la création de communautés virtuelles, la collaboration en mode projet, l’identification de compétences au sein des agents et l’aide à la mobilité fonctionnelle, la gestion de corpus de connaissance, la messagerie instantanée, la création de wiki / foires aux questions etc.) ;
- privilégieront les logiciels libres ;
- seront mis en œuvre via un planning détaillé permettant des résultats mesurables à court terme par des indicateurs prédéfinis ;
- seront conduits par une équipe d’agents appartenant prioritairement au périmètre de l’administration territoriale de l’Etat (ex : plusieurs directions départementales et/ou régionales, plusieurs services) et relevant de plusieurs ministères. Les projets incluant des partenaires hors de ce périmètre pourront être retenus si leur présence s’avère indispensable, si des résultats sont à attendre à court terme et si techniquement il existe une solution pour les intégrer. Une fois le projet retenu, le porteur du projet aura à sa charge de conventionner avec les partenaires du projet.

3.2. Nature de l’appel à projets

Les projets visés par cet appel à projets appartiennent à la catégorie des projets dits « d’amorçage »⁶.

Rappel sur les projets dits « d’amorçage »

Les projets dits d’amorçage sont des projets développés sur un cycle court et mettant en jeu des financements limités. Ces projets doivent apporter la preuve de la faisabilité d’un concept. Ils mettent en jeu des technologies ou des solutions innovantes et sont également caractérisés par un mode de gouvernance plus souple que pour des projets traditionnels.

Les projets d’amorçage ne sont pas des études mais doivent déboucher sur la production d’un objet ou d’un dispositif tangible susceptible d’être testé en situation d’usage par des administrations «pilotes». Cependant, un retour sur investissement (en termes de réduction de coût, d’utilisation des ressources humaines, d’impact sur la qualité du service...) n’est pas attendu à ce stade de maturité.

⁶ Voir annexe « typologie des projets ».

Une attention particulière sera portée lors de l’instruction des projets au degré d’innovation proposé, à la qualité des équipes porteuses du projet (souplesse, pluridisciplinarité, compétences techniques) et aux modalités de documentation et d’évaluation proposées en vue d’une possible réplique/adoption de la solution.

Source : annexe « typologie des projets »

Ces projets doivent permettre d’introduire de nouveaux usages de travail collaboratifs au sein de l’administration territoriale de l’Etat. La prise en compte dans la démarche d’un possible changement d’échelle à terme (extension de la solution à d’autres usages, rajout de fonctionnalités sur la base développée, réplique pour d’autres acteurs) aura toute son importance dans la sélection des projets.

Le présent appel à projets vise à soutenir les projets les plus innovants à concurrence de l’enveloppe budgétaire retenue.

4. Critères d’éligibilité et d’évaluation des projets

4.1. Règles d’éligibilité des projets

Un projet est éligible au présent appel à projets aux conditions suivantes :

- il répond aux préconisations visées au §3.2 ;
- il permet de moderniser les usages de travail et en améliorer l’efficacité au profit des agents dans un cadre **interministériel** ;
- il s’appuie sur des technologies numériques permettant la collaboration comme, par exemple, un **réseau social professionnel** (cf. exemple en annexes) ;
- il fait porter le financement demandé sur des travaux de modernisation de l’action publique réalisés sur le territoire ;
- il présente des perspectives de retombées en termes de gains d’efficacité et d’efficience ou d’importants bénéfices sociaux ;
- le coût total du projet est au maximum de 500 000 euros et le financement demandé est limité au maximum à 250 000 euros ;
- son dossier de soumission est complet et remis avant la date de clôture conformément aux dispositions du § 6.2 ;
- il intègre la question du **changement d’échelle** de la solution retenue.

Le changement d’échelle

« Le terme de changement d’échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d’un projet par une autorité centrale à des formes d’essaimage moins contraignantes permettant l’adaptation du projet par ses repreneurs, qu’ils soient entrepreneurs sociaux, associations ou administrations ».

Source : SGMAP – Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! », 2015⁷

Les porteurs de projets et les parties prenantes associées doivent répondre aux conditions suivantes :

⁷ Rapport disponible sur le site www.modernisation.gouv.fr.

- **Porteur de projet**

Les projets devront nécessairement être présentés par le préfet de région, seul éligible à un financement direct.

Le préfet de région s'engagera ainsi formellement à apporter son soutien au projet et établira le conventionnement avec la Caisse des dépôts et consignations. Cette convention, signée une fois le projet sélectionné, détaillera les modalités de financement, de suivi et d'évaluation du projet. Elle mentionnera également l'ensemble des partenaires associés au projet y compris ceux qui ne bénéficient pas d'aides directes.

- **Porteur opérationnel de projet**

Le préfet de région assurera le financement de l'équipe porteuse opérationnelle du projet chargé d'assurer le montage du projet et sa mise en œuvre.

Le porteur opérationnel du projet sera le représentant d'une équipe d'agents appartenant au périmètre de l'administration territoriale de l'Etat (ex : plusieurs directions départementales et/ou régionales, plusieurs services) relevant de plusieurs ministères. Les projets incluant d'autres services de l'Etat sur le territoire pourront être retenus si leur présence s'avère indispensable, si des résultats sont à attendre à court terme et si, techniquement, il existe une solution pour les intégrer.

Pour être éligible à un co-financement, le porteur opérationnel du projet doit :

- être un service régional (SGAR, direction régionale) ou départemental de l'Etat ;
- avoir la capacité humaine et financière d'assurer, avec ses partenaires, pour les travaux qu'il prévoit d'engager, la part des coûts restant à sa charge après déduction du financement ;
- disposer d'une organisation projet clairement établie (planning détaillé, indicateurs de mesure des résultats, etc.).

4.2. Critères d'évaluation pour la sélection des projets

La sélection portera sur une liste de six critères présentés et détaillés en annexes :

1. le caractère interministériel du projet ;
2. la valeur sociale et économique du projet au regard de l'investissement ; celle-ci devra pouvoir être mesurée par des indicateurs ;
3. le caractère innovant du projet ;
4. le caractère stratégique pour la modernisation de l'action publique et ses potentialités en termes de changement d'échelle ;
5. la capacité des équipes ;
6. la qualité de la gouvernance du projet.

La qualité des informations apportées par le porteur de projet et ses partenaires sur la pertinence de leur projet vis-à-vis de ces différents critères sera déterminante dans l'évaluation. Ils sont ainsi encouragés à présenter des informations précises et si possible quantifiées sur les nouveaux usages introduits, qui dépassent le simple descriptif technique de la solution numérique envisagée.

5. Dispositions générales : appuis et financement

5.1. L'appui aux porteurs de projets pour la préparation des candidatures : un appui du SGMAP

Afin de préparer leur candidature, les porteurs de projet auront un interlocuteur unique au sein du SGMAP à même de répondre aux questions relatives à l'appel à projets et de leur apporter des conseils pour structurer au mieux leur projet (thématique retenue, phasage du projet...). Les candidats pourront ainsi prendre contact avec le SGMAP notamment pour les choix techniques en utilisant l'adresse suivante : sgmap-numerique-atc@modernisation.gouv.fr

Toutefois, afin de respecter une procédure d'égalité de traitement et de transparence d'information envers l'ensemble des candidats, il est rappelé que ces derniers sont invités à poser leurs questions relatives au présent appel à projet sur le site des consultations de la Caisse des dépôts et consignations : <http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

5.2. Les modalités de financement des projets et dépenses éligibles

5.2.1. Modalités de financement

Le financement apporté par le programme est un **co-financement**. Il permet de faire naître des projets dont le coût ne peut être supporté entièrement par ses porteurs ou de donner à des projets une dimension plus importante. Le principe du financement repose sur un partage à part égale entre le financement via le programme et l'autofinancement par le porteur de projet et ses partenaires (logique 50/50). Cette règle pourra toutefois être légèrement modulée selon la qualité, la nature et le caractère stratégique des projets.

Le financement des projets retenus passera par une ouverture des crédits au bénéfice du programme auquel se rattache le projet. Cette ouverture de crédits est rendue possible par le versement, à un programme de concours, de programme en provenance de la Caisse des dépôts et consignations (voir §6.4 pour le déroulement du versement).

Les crédits sont ouverts sur un programme unique et transféré à un budget opérationnel de programme géré par le **préfet de région**.

5.2.2. Dépenses éligibles

Le programme d'investissements d'avenir n'ayant pas vocation à financer des dépenses de fonctionnement, l'assiette à partir de laquelle est calculée cette aide (« coût total du projet ») ne prend pas en compte certaines dépenses liées au projet.

Sont entendues par **dépenses éligibles**, l'ensemble des dépenses liées au projet qui sont finançables par le programme, en accord avec la doctrine d'intervention du PIA. Les dépenses éligibles sont précisées dans les conventions signées avec chaque lauréat et s'inscrivent dans les catégories suivantes :

- frais de personnel internes directement liés à la mise en place du projet ;
- frais de personnel relatifs aux prestataires externes (ex : développement technique ; ingénierie, etc.)
- frais de formation ;

- investissements matériels et immatériels directement liés au projet. Si ce matériel n'est pas utilisé durant toute leur durée de vie pour le projet, seuls les couts d'amortissement correspondant à la durée de projet sont jugés admissibles ;
- frais généraux supplémentaires encourus directement du fait du projet susvisé dans les limites précisées par la convention signée avec les porteurs de projet ;
- autres frais d'exploitation.

Il est rappelé que les logiciels libres sont à privilégier.

5.3. L'appui du SGMAP aux projets retenus

Les dossiers de candidature devront préciser la nature des besoins d'appui du SGMAP. S'ils sont retenus, ils pourront bénéficier d'un interlocuteur unique au sein du SGMAP qui facilitera leur mise en relation avec les services correspondants pour les modalités d'appui suivantes :

- soutien opérationnel pour sécuriser et accélérer les projets des administrations territoriales ;
- appui en tant que de besoin pour lever les éventuels obstacles en interministériel ;
- mise à disposition / retours d'expérience sur des approches et des solutions innovantes ;
- formations-actions à définir avec l'éventuel appui de l'Ecole de la Modernisation de l'Etat (EME) ;
- mise à disposition d'un espace sur le « *cloud* public » qui permettra de répondre aux besoins des projets agiles, avec une mise à disposition des ressources dans un délai court ;
- **expertises et validation des solutions techniques, notamment pour anticiper le passage à l'échelle ;**
- valorisation des travaux les plus innovants des administrations territoriales, à travers des évènements d'ampleur type « Semaine de l'innovation publique ».

A noter que les services proposés par le SGMAP ne se substituent pas au portage des projets par les lauréats et ne les dispensent en aucun cas d'avoir une équipe projet clairement définie.

6. Modalités administratives de mise en œuvre

6.1. Processus d'évaluation des projets et d'attribution des financements

6.1.1. Phase 1 : Evaluation des projets

L'examen des propositions (éligibilité et évaluation) est mené par un comité d'experts indépendant sur la base du dossier remis à l'occasion du présent appel à projets. Au cours de l'instruction détaillée du dossier en vue de la décision de financement, des informations complémentaires sur les partenaires du projet et le projet lui-même peuvent être demandées. Cette évaluation donne lieu à la rédaction d'un avis motivé par le comité d'experts.

6.1.2. Phase 2 : Décision de financement

Sur la base de l'avis du comité d'experts, le comité de pilotage sélectionne ensuite les projets susceptibles de bénéficier d'un financement du programme. Selon le montant de l'aide

demandée, la décision finale de financement revient au comité de pilotage ou au Premier ministre.

La finalisation avec les partenaires des conventions et de leurs annexes techniques et financières (portant notamment sur les modalités exactes de financement, le détail des dépenses éligibles à l'aide, le calendrier de versement des aides ainsi que le calendrier général du projet), fera l'objet d'un travail conjoint entre le porteur de projet et la Caisse des dépôts et consignations.

6.2. Modalités de remise du dossier de soumission

Le dossier de soumission doit être déposé sur le site :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Si les documents de soumission ne contiennent pas de signature électronique, ou si le certificat de signature utilisé n'est pas conforme au Référentiel Général de Sécurité (RGS), il convient de déposer le dossier sur la plateforme avec des signatures scannées et d'envoyer les originaux signés par courrier recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé au plus tard dix (10) jours ouvrés après la date de clôture à :

Caisse des dépôts et consignations
Direction des Retraites et de la Solidarité
A l'attention de Madame Marie-José CHAZELLES
AAP – « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires
d'innovations territoriales »
2, Avenue Pierre Mendès-France
75914 Paris Cedex 13

Tout dossier reçu au-delà de la période de dix jours ouvrés indiquée ci-dessus ou transmis uniquement en version papier ne sera pas étudié.

6.3. Contenu du dossier de soumission

Le dossier de réponse détaille l'ensemble des documents à fournir, leur forme et leur contenu. Il est placé dans le dossier du présent appel à projets.

Les documents à fournir doivent être rédigés à partir des modèles contenus dans le dossier de réponse (pour la fiche de synthèse et le document détaillé de présentation du projet) et dans le document « fiche de financement et détail des coûts » (pour les éléments financiers).

Pour rappel, il est demandé aux candidats de faire parvenir par le biais du site internet :

- fiche de synthèse du projet (2 pages) ;
- une présentation à vocation de communication d'au maximum 10 planches (sous format libre ou .ppt)
- document retraçant en **moins de 20 pages**, (10 pages recto-verso), **police calibri 11**, annexes non comprises, l'essentiel du projet (voir document cité ci-dessus pour le contenu exact) ;
- d'éventuelles annexes techniques ;
- la fiche de financement dûment complétée ;
- l'acte de candidature officiel ;
- les actes d'engagement des partenaires.

6.4. Mise en œuvre des financements

Suite à la décision d'attribution, les financements sont mis en œuvre à l'issue des dernières étapes suivantes :

- notification de la décision au porteur de projet ;
- signature par le porteur de projet et la Caisse des dépôts et consignations de la convention relative au projet, intégrant l'ensemble des engagements des parties.

Sous réserve de la levée d'éventuelles conditions suspensives, le versement des financements s'effectue de la façon suivante :

- versement des fonds à un fonds de concours par la Caisse des dépôts et consignations ;
- émission d'un titre de perception par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), à destination du ministère du budget ;
- ouverture, par arrêté hebdomadaire, des crédits qui viennent abonder le programme auquel est rattaché le fonds de concours ;
- le responsable du programme répartit éventuellement les crédits entre les budgets opérationnels du programme concerné.

La convention de soutien définira précisément les modalités de versement (calendrier de versements, tranches, informations préalables).

6.5. Suivi des projets

Le suivi technique des projets financés sera effectué par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique en lien avec la Caisse des dépôts et consignations qui assurera le suivi administratif et financier. Des réunions d'évaluations peuvent être organisées à la demande du SGMAP, pour présenter l'avancement technique du projet.

La convention pourra prévoir des indicateurs permettant un suivi périodique par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique et la Caisse des dépôts et consignations.

À l'issue du projet, un rapport final reprenant l'ensemble des livrables sera fourni. Une revue finale permettra de présenter un bilan global du projet, sur les aspects administratifs, techniques, financiers, l'apport du projet à la modernisation de l'action publique, les perspectives ouvertes (en termes de généralisation ou d'intégration) ainsi que les éventuels autres bénéfices générés.

ANNEXES

Typologie des projets

Les projets susceptibles d'être financés par le PIA peuvent être classés dans 3 catégories : projets d'amorçage, projets de développement et projets de pilote industriel.

Cette distinction, basée sur le degré de maturité des projets, est doublement importante :

- elle permet en premier lieu à l'action du programme « Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique » de cibler certains types de projets par le biais d'appels à projets à destination d'une catégorie de projet. En procédant à desancements coordonnés d'appels à projets sur trois ans, le programme se donne la capacité d'accompagner des projets de leur naissance à leur déploiement.
- elle détermine/pondère les critères utilisés pour sélectionner les projets devant bénéficier d'une aide ainsi que le montant de cette aide.

Les trois types de projets sont définis ainsi :

1. Projets d'amorçage⁸ :

Les projets dits d'amorçage sont des projets développés sur un cycle court et mettant en jeu des financements limités. Ces projets doivent apporter la preuve de la faisabilité d'un concept. Ils mettent en jeu des technologies ou des solutions innovantes et sont également caractérisés par un mode de gouvernance plus souple que pour des projets traditionnels.

Les projets d'amorçage ne sont pas des études mais doivent déboucher sur la production d'un objet ou d'un dispositif tangible susceptible d'être testé en situation d'usage par des administrations «pilotes». Cependant, un retour sur investissement (en termes de réduction de coût, d'utilisation des ressources humaines, d'impact sur la qualité du service...) n'est pas attendu à ce stade de maturité.

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets au degré d'innovation proposé, à la qualité des équipes porteuses du projet (souplesse, pluridisciplinarité, compétences techniques) et aux modalités de documentation et d'évaluation proposées en vue d'une possible réplique/adoption de la solution.

La part de co-financement apporté par le PIA est, pour les projets d'amorçage de 50% maximum (soit une aide maximale de 250 000 euros). De manière exceptionnelle, le comité de pilotage du programme pourra décider d'accorder une aide susceptible de dépasser 50% du coût global du projet.

2. Projets de développement :

Les projets dits de « développement » sont des projets plus matures. Ils doivent apporter la preuve de la faisabilité et de l'opportunité d'un déploiement futur. Ils permettent de vérifier la robustesse d'une solution technique ou encore d'évaluer les gains relatifs à une solution et de préparer une éventuelle mise en place à grande échelle (risques spécifiques, coût...).

⁸ C'est la catégorie retenue pour les projets relevant du présent appel.

Les projets de déploiement mettent en œuvre une solution innovante mais dont le fonctionnement est maîtrisé : ils doivent déboucher sur des gains quantifiables et participer pleinement à la modernisation de l'action publique. Ils tirent parti des conclusions d'un ou plusieurs projets d'amorçage (que celui/ceux-ci ai(en)t été financé(s) par le PIA ou uniquement mené(s) en interne).

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets aux perspectives de gains (en termes de réduction de coût, d'utilisation de la ressource humaine, d'impact sur la qualité du service...) à la qualité de la gouvernance (gestion des risques, méthodologie de calcul des gains...) et à la documentation de la capacité à être déployé, industrialisé.

La part de co-financement apporté par le PIA sera, pour les projets de développement, typiquement de 50% du coût global du projet, ajustable à la marge.

3. Projets de pilote industriels :

Les projets dits de « pilote industriel » sont des projets matures. Ils constituent la dernière étape avant un déploiement large de la solution envisagée et permettent de préciser les modalités de ce déploiement et les gains associés. Ces projets sont l'équivalent d'une pré-série et, partant, l'occasion de rectifier certains détails pour optimiser les gains produits.

Les projets de pilote industriel mettent en œuvre une solution parfaitement maîtrisée et débouchent sur la production de gains significatifs. Leur financement ne pourra se faire que si la preuve de leur opportunité a été apportée par le succès d'un/de projets de développement précédents (que celui/ceux-ci ai(en)t été financé(s) par le PIA ou uniquement mené(s) en interne).

Une attention particulière sera portée lors de l'instruction des projets aux gains planifiés et quantifiés (en termes de réduction de coût, d'utilisation des ressources humaines, d'impact sur la qualité du service...), à la qualité de la gouvernance (gestion fine des risques, planning et jalons, livrables, méthodologie de calcul des gains...) et à la dimension stratégique du projet pour la modernisation de l'action publique.

La part de co-financement apporté par le PIA sera, au maximum, de 50% du coût global du projet, ajustable à la marge.

Critères d'évaluation des projets

Les projets seront évalués sur la base d'une grille d'analyse, élaborée de manière à :

- aider les administrations à définir leurs projets, tant dans leur périmètre que leurs conditions de mise en œuvre.
- évaluer les projets soumis sur la base de critères objectivables et permettant la comparaison entre les différents projets.

Elle ne constitue **PAS** un plan que la présentation du projet doit suivre (ce plan étant inclus dans le document « dossier de réponse ») mais doit permettre aux entités porteuses de projet de vérifier que des éléments relatifs à chacun des critères sont présents dans le dossier qu'il soumet. Il s'agit donc d'un **éclairage sur les questions clés à aborder** lors de la constitution du dossier de réponse plus que d'une liste exhaustive de justifications à apporter.

Critère 1 – Caractère interministériel des projets

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Caractère interministériel <i>Le projet associe-t-il plusieurs administrations parties prenantes ? Associe-t-il plusieurs échelons territoriaux ?</i>	<ul style="list-style-type: none">– Liste des administrations entrant dans le périmètre du projet et nature de leur contribution– Première identification des administrations susceptibles d'utiliser le service faisant l'objet du projet d'amorçage

Critère 2 – Valeur économique et sociale du projet au regard de l'investissement

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Valeur spécifique pour les agents de l'administration territoriale de l'Etat <i>Quelle est l'évaluation des impacts attendus sur les conditions et relations de travail des agents de l'administration territoriale de l'Etat?</i> <i>Le projet proposé introduit-il à long terme de nouveaux usages de travail et de collaboration ?</i>	<ul style="list-style-type: none">– Impacts attendus pour les agents de l'administration territoriale de l'Etat et méthode de mesure de ces impacts

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Valeur économique du projet <i>Comment les bénéfices du projet sont-ils mesurables et objectivables ? Quels sont les résultats attendus pour les administrations (quantitatifs et qualitatifs) ? Quels sont les risques ?</i> <i>Le projet proposé est-il répliquable dans l'ensemble de l'ATE, et prévoit-il le cas échéant les conditions et critères de répliquabilité et passage à l'échelle ?</i> <i>Quels sont les gains d'efficacité et d'efficience pour les administrations ?</i> <i>Quelles sont les dépenses à engager pour réaliser le projet (nature et destination des dépenses) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des résultats visés pour les partenaires du projet en lien avec les enjeux mentionnés au §2 – Evaluation chiffrée du potentiel de gains pour l'administration : charge de travail économisée grâce à la mise en œuvre des solutions envisagées – Description des dépenses à engager dans le cadre du projet (nature et destination des dépenses, y compris la valorisation des moyens internes) – Critères et conditions de répliquabilité associés au projet proposé (description, fiches pratiques, kit, accompagnement, suivi...)
Rapidité de mise en œuvre <i>Le projet permet-il d'obtenir et de mesurer des résultats à court terme ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Estimation de la durée de mise en œuvre : calendrier de déploiement de la solution, principaux jalons, indicateurs de mesure des résultats et résultats attendus par étape

Critère 3– Caractère innovant

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
Innovation d'usage <i>Le projet propose-t-il des nouveaux usages permettant de moderniser la mise en œuvre des politiques publiques territoriales ? Le projet permet-il d'apporter des solutions à des points d'insatisfaction des agents dans l'exercice de leur métier ?</i> <i>Les nouveaux usages répondent-ils aux enjeux de la réforme territoriale ? Permettent-ils d'introduire de nouveaux usages de travail collaboratif ? Permettent-ils de sortir des « silos » organisationnels traditionnels ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Description du périmètre fonctionnel du projet : offre de service, nouveaux usages par les administrations à différents échelons territoriaux de l'Etat – Présentation des nouveaux usages envisagés (au-delà des démarches entrant dans le cadre du projet) et du caractère adapté aux attentes des agents
Innovation dans les usages du numérique <i>Dans quelle mesure le périmètre applicatif et technique du projet permet-il de simplifier la mise à disposition, l'échange et l'utilisation des informations ?</i> <i>En quoi les solutions proposées (usages de l'outil, fonctionnalités, impacts) sont-elles innovantes ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation du périmètre couvert par le projet – Description des fonctionnalités clés de l'outil numérique en lien avec le projet proposé – Description du niveau d'ouverture de la solution envisagée – Description des modalités de répliquabilité

<p>Interopérabilité</p> <p><i>Le projet permet-il de garantir l'interopérabilité dans les échanges entre acteurs publics ?</i></p> <p><i>Permet-il de faire émerger de nouveaux standards d'interopérabilité ?</i></p> <p><i>Les porteurs de projet sont-ils disposés à envisager une application numérique différente en vue de la répliquabilité et du passage à l'échelle ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des modalités d'application des principes d'interopérabilité dans le cadre du projet – Présentation des innovations proposées en matière d'interopérabilité
---	---

Critère 4 – Caractère stratégique pour la modernisation de l'action publique et potentialités en termes de changement d'échelle

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
<p>Réponse aux enjeux significatifs pour les agents au sein de l'ATE (cf. §2)</p> <p><i>En quoi le projet permet-il de moderniser la conduite des politiques publiques sur les territoires ?</i></p> <p><i>En quoi le projet permet-il d'introduire de nouveaux usages de travail collaboratifs ?</i></p> <p><i>En quoi le projet permet-il de répondre aux nouvelles problématiques opérationnelles liées à la réforme territoriale de l'Etat (ex. : travail en multi-sites, et sites distants, entre échelons territoriaux différents) ?</i></p> <p><i>Le projet intègre-t-il une dimension de répliquabilité et/ou passage à l'échelle ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Description des objectifs spécifiques du projet au vu des objectifs de la réforme territoriale – Présentation des objectifs et leviers de modernisation pouvant être mobilisés à partir des services proposés dans le cadre du projet d'amorçage – Présentation, s'il y a lieu, de l'intérêt manifesté par les administrations centrales concernées

Critère 5 – Capacité des équipes

Sous-critère	Eléments de justification à apporter
<p>Gouvernance des échanges entre administrations</p> <p><i>Les besoins en matière de gouvernance des échanges sont-ils connus ?</i></p> <p><i>L'organisation des relations entre acteurs publics parties prenantes au projet permet-elle de définir clairement et précisément leurs rôles et engagements respectifs dans la finalité du projet ?</i></p> <p><i>Quels sont les impacts juridiques identifiés liés au périmètre du projet ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation des rôles, responsabilités et niveaux d'engagements dans le cadre du projet d'amorçage – Présentation des besoins identifiés en matière de gouvernance, définition des rôles et responsabilités et des niveaux d'engagement associés

Critère 6 – Qualité de la gouvernance du projet

Sous-critère	Éléments de justification à apporter
Dispositif de cofinancement <i>Quel est le montage financier du projet, qui sont les co-financeurs, quelle est leur capacité à supporter les coûts du projet à leur charge ? Quel niveau de prise en charge du budget du projet est assuré par ce montage ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Composition du groupement (si plusieurs partenaires) – Capacité technique et financière des partenaires à mener le projet – Présence de co-financeurs, budget global et niveau d'engagement financier des co-financeurs (globalement et par financeur), calendrier prévisionnel d'exécution budgétaire
Dispositif de pilotage du projet <i>Le niveau d'implication du management est-il suffisant et avéré ?</i> <i>Dans quelle mesure le dispositif prévu pour conduire le projet permet-il de le sécuriser en termes d'atteinte d'objectifs, de maîtrise du périmètre, de maîtrise des risques, de maîtrise du calendrier ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation du rôle du management dans la conduite et la réalisation du projet – Présentation de l'organisation de l'équipe projet : définition des rôles et responsabilités – Présentation du dispositif proposé pour le pilotage, la gestion et le suivi du projet – Présentation du calendrier projet détaillé, mettant en valeur les jalons clés et l'articulation entre les différents chantiers
Compétences et dimensionnement de l'équipe projet <i>Dans quelle mesure la constitution de l'équipe projet sécurise-t-elle l'atteinte des objectifs et le déroulement du projet (taille, compétences, positionnement, disponibilité des membres) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation de l'équipe : désignation du chef de projet, compétences, expérience et rôle sur le projet des membres de l'équipe projet, temps consacré au projet
Démarche projet <i>Dans quelle mesure la démarche proposée pour réaliser le projet sécurise-t-elle l'atteinte des objectifs et le déroulement du projet ?</i> <i>Dans quelle mesure est-elle adaptée au périmètre du projet, dans quelle mesure intègre-t-elle l'ensemble des dimensions du projet (fonctionnel, applicatif et technique, organisation, accompagnement du changement) ?</i> <i>La méthode proposée permet-elle d'évaluer les solutions et services développés en vue de leur généralisation ?</i> <i>Les agents ont-ils été associés dans la phase de réponse à l'appel à projets et de mise en œuvre dans le cadre d'une démarche participative et collaborative ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Présentation de la démarche proposée, indiquant pour chaque phase du projet les activités à réaliser et les produits en sortie (livrables) – Dispositif d'évaluation des services et solutions développés en vue d'une généralisation – Présentation des dispositifs de la démarche ayant permis d'associer les agents à la réflexion – Éléments permettant de démontrer l'implication des agents et la conduite du changement pendant la phase de mise en œuvre du projet
Evaluation du projet <i>La mesure de la réussite du projet repose-t-elle sur des critères objectifs et mesurables ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Proposition d'indicateurs permettant d'évaluer <i>in fine</i> la réussite du projet

Documentation et contacts utiles

La liste de documents et de contacts, ci-dessous, offre aux équipes candidates un complément d'information permettant d'enrichir leurs réflexions sur les contours de la solution proposée :

- **Le guide pratique intitulé « Développer les usages des réseaux sociaux d'entreprises dans les administrations »** proposé par le groupe de travail interministériel « usages innovants des RSE » dans le cadre de la communauté « futurs publics » du SGMAP : <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent/par-la-co-construction/reseaux-sociaux-entreprise-les-ministeres-developpent-des-usages-innovants>
- **Expériences et contact utiles à jour de février 2016 :**

a) Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur :

Projet « Viaéduc »

Consulter le site : <http://viaeduc.fr>

Contact : François Catala, directeur adjoint de CANOPÉ : francois.catala@canope.fr

Viaéduc est un projet porté par le Groupement d'Intérêt Public « Réseau Professionnel des Enseignants » (GIP RPE), qui réunit sept partenaires publics (Réseau Canopé, CNED, Laboratoire TECHNÉ de l'université de Poitiers) et privés (Éditions Belin, Les Argonautes, Beechannels, Leancurve). La phase expérimentale de Viaéduc (2013-2015) a été soutenue par le programme des investissements d'avenir. Il s'est appuyé sur la communauté numérique de RESPIRE.

Le réseau est ouvert à tout enseignant depuis septembre 2015 (800 000 personnes). Son ouverture à d'autres réseaux d'éducation (AEFE, Ministère de l'agriculture) et sa possibilité d'extension au niveau européen (Belgique, Suisse) est aujourd'hui à l'étude. Il totalise à ce jour plus de 25 000 comptes, 3500 groupes, et 56 contributions en moyenne par jour.

b) Ministères économiques et financiers :

Consulter le site : <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite/web-20-travail-collaboratif-et-reseaux-sociaux-dentreprise>

Contact : mission-qualite@finances.gouv.fr

Réseau wiFIP déployé à la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP)

Contact : Xavier Brossard, cellule de coordination nationale de wiFIP, DGFIP : xavier.brossard@dgfip.finances.gouv.fr - 01.53.18.15.99

Documentation autour du réseau disponible sur demande : l'ABC du réseau collaboratif ; le questionnaire de maturité ; le dossier de communication du projet wiFIP ; le flyer destiné aux agents.

c) Ministère de la culture et de la communication :

Espaces collaboratifs de Sémaphore, l'intranet du ministère de la culture et de la communication

Contact : Laurence Korenian, laurence.korenian@culture.gouv.fr

Objectifs / finalités de Sémaphore :

- *Partage d'informations, de documents, veille commune*
- *Favoriser le dialogue entre les agents, les services et les directions*
- *Gestion de projet*
- *Partage et échange sur des préoccupations professionnelles communes (cas des groupes métiers)*
- *Création d'espace d'expression sur une problématique particulière (exemple : égalité hommes-femmes)*
- *Espaces d'échanges et de réflexions transverses (exemple : préparation et mise en œuvre de la réforme territoriale)*

Publics :

- *Agents du ministère travaillant en centrale, en direction régionale des affaires culturelles, dans un service à compétence nationale ou dans un établissement public*
- *Utilisateurs externes uniquement sur invitation : partenaires extérieurs, agents d'autres ministères de collectivités territoriales...*

Fonctionnalités :

- *Annuaire des membres avec profil enrichi*
- *Ardoise : module d'écriture collaborative en temps réel avec historisation (nouveau de 2016)*
- *Bibliothèque : partage de fichiers téléchargeables classés dans des répertoires et sous-dossiers (avec gestion des versions, commentaires) et visualisation d'images en mode vignettes*
- *Forum : discussions sur des thématiques définies par le(s) gestionnaire(s) du groupe*
- *Blog collectif : publication d'annonces, d'articles, de billets (qui peuvent être notés / commentés)*
- *Wiki : rédaction de référentiels communs par les membres d'un groupe*
- *Gestion partagée de flux RSS et de liens*
- *Moteur de recherche, mots clefs*

Chiffres clés / résultats :

- *Plus de 300 espaces collaboratifs (janvier 2016)*
- *Près de 350 gestionnaires, disposant d'un espace dédié aux échanges de bonnes pratiques (et ouvert aux suggestions...).*

GLOSSAIRE

Cloud : Le *cloud computing* permet de stocker des données et d'exécuter des applications à partir d'un serveur distant et d'y avoir accès en ligne. Il s'est développé de manière importante auprès des entreprises et des particuliers.

Source : *Conseil national du Numérique*

Coworking : Le *coworking* est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

Source : <https://lafonderie-idf.fr/>

Disruption : La disruption renvoie à l'introduction de ruptures dans les manières de penser, de construire, de présenter, de distribuer un produit ou un service (via une innovation technologique, un changement de modèles d'affaires, de procédés, etc.). Le produit ou service devient beaucoup plus accessible et moins coûteux et bouleverse le marché jusqu'alors stabilisé. Cette transformation de marché implique alors une adaptation des acteurs établis sur le marché.

Source : *Conseil national du Numérique*

Données ouvertes (open data) : Données qu'un organisme met à la disposition de tous, sous forme de fichiers numériques, dans un format exploitable informatiquement (voir la définition), gratuitement, afin de permettre leur réutilisation. Les données ouvertes n'ont généralement pas de caractère personnel. Elles sont les plus granulaires possibles, mais ne permettent pas l'identification ou la ré-identification d'une personne. La réutilisation des données ouvertes n'est généralement pas soumise à conditions, sauf lorsque l'organisme opte pour des licences impliquant certaines règles de repartage (exemple licence ODBL). Plus d'information sur : <http://www.data.gouv.fr/fr/faq>

Source : <http://opendatahandbook.org/glossary/en/>

Fab lab : Un fab lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication ») est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

Source : *Conseil national du Numérique*

Forge : En informatique, une forge est un système de gestion de développement collaboratif de logiciels.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Forge_%28informatique%29

Hackathons : Événements où des développeurs et des innovateurs se réunissent, autour d'un objectif défini, pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours.

Source : *Conseil national du Numérique*

Incubateur : Désigne une structure accompagnant la création et le développement d'entreprises innovantes (pour passer de l'idée à l'entreprise). L'incubateur apporte à l'entreprise un savoir-faire, un réseau et des moyens logistiques (locaux, salles de réunion, accès à Internet). Il existe plusieurs types d'incubateurs, publics ou privés. Depuis le milieu des années 2000, sont apparus les "incubateurs de deuxième génération" ou accélérateurs (comme le Y-Combinator aux Etats-

Unis ou le SeedCamp au Royaume-Uni), qui proposent des aides à la création d'entreprise en échange d'actions.

Source : Conseil national du Numérique

Interopérabilité : Capacité que possède un produit ou un système à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.

Source : Wikipédia

Licences ouvertes : Une licence de libre diffusion ou licence ouverte est une licence s'appliquant à une œuvre de l'esprit par laquelle l'auteur concède certains des droits que lui offre le droit d'auteur quant à l'utilisation, à la modification, à la rediffusion et à la réutilisation de l'œuvre dans des œuvres dérivées.

Source : Conseil national du Numérique

Logiciel libre : Un logiciel libre est un logiciel dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication en vue de sa diffusion sont permises, techniquement et légalement. Ceci afin de garantir certaines libertés induites, dont le contrôle du programme par l'utilisateur et la possibilité de partage entre individus. Un logiciel libre n'est pas nécessairement gratuit. L'open source, qui implique également que le code source d'un logiciel est ouvert et réutilisable, est un concept similaire.

Source : Conseil national du Numérique

Nudge : Fondés sur les enseignements de la psychologie et de l'économie comportementale, les « nudges » permettent d'influencer en douceur les comportements. Utilisés pour guider les usagers dans leurs démarches administratives, ils peuvent ainsi, par exemple, encourager sans contraindre le recours au numérique. Plus largement, les nudges peuvent être utilisés pour faciliter les relations entre administrations et usagers ou prévenir les comportements à risque.

Source : SGMAP – voir plus à : <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent/par-la-co-construction/le-nudge-au-service-de-laction-publique#sthash.0X3uojcy.dpuf>

Open Data Camp : Événement réunissant des personnes de compétences diverses (agents publics, développeurs, innovateurs, chercheurs etc.) qui travaillent de façon collaborative sur des projets ou problèmes à résoudre (développement d'applications, programmation informatique, analyse de politique publique etc.) à partir de données ouvertes. Voir des exemples : <https://www.etalab.gouv.fr/tag/open-data-camp>.

Source : Etalab

Open lab : Les open labs sont des laboratoires ouverts qui facilitent les collaborations et la créativité afin de diffuser plus largement la culture de l'expérimentation (prise de risque mesurée, observation de terrain, droit à l'erreur, etc.) et de l'innovation ouverte. Dans le cadre de l'action publique, ils ont pour vocation de mettre en relation des agents publics et des acteurs externes à l'administration (acteurs privés, chercheurs en sociologie, en sciences politiques, designers) pour la conduite de projets collaboratifs. Ces laboratoires fonctionnent sur la base d'une grande souplesse organisationnelle et permettent à chacun de contribuer de manière libre et autonome à un projet.

Source : Conseil national du Numérique

(Ouverture) des données publiques : Les données publiques sont toutes les données collectées ou produites par un État, une collectivité territoriale ou un organe parapublic, lors de leurs activités de service public et qui doivent être publiées ou mises à disposition du public.

Source : Conseil national du Numérique

Plateformes : Une plateforme est un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. A cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des interrelations entre services convergents.

Source : Conseil national du Numérique

Portabilité : La portabilité consiste en la possibilité, pour un individu, de se voir restituer les données collectées dans le cadre de son utilisation d'un service afin de d'en faire usage personnellement ou de le partager à d'autres services.

Source : Conseil national du Numérique

Sciences des données (datasciences) : La science de données est l'extraction de connaissance de données. Elle s'appuie sur des techniques et des théories tirées de nombreux domaines : mathématiques, statistique, théorie de l'information, modèles de probabilité, l'apprentissage automatique, la programmation informatique, l'analytique prophétique etc. Le "scientifique des données" s'appuie sur la fouille de données, les statistiques, le traitement du signal, diverses méthodes de référencement, apprentissage automatique et la visualisation de données. Il s'intéresse donc à la classification, au nettoyage, à l'exploration et à l'analyse et à la protection de bases de données.

Source : Wikipédia

Tiers-lieux : Lieu ne relevant ni de l'espace domestique ni de l'espace professionnel. De nombreux tiers lieux se sont développés dans le domaine du numérique et du travail collaboratif : fab labs, espaces de coworking, incubateurs de startups, etc. Par leur ouverture, ils favorisent la rencontre de profils divers et sont ainsi des lieux privilégiés de partage, de socialisation, mais aussi d'innovation et d'entrepreneuriat.

Source : Conseil national du Numérique



Programme d'investissements d'avenir

Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique

Programme : « **Transition numérique de l'administration
territoriale de l'Etat** »

Appel à projets

« Communautés professionnelles territoriales : de
nouveaux usages collaboratifs »

**Aide à la constitution du
dossier de réponse**



Résumé du contenu du document d'aide à la constitution du

Dossier de réponse à l'appel à projets

« Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs »

Ce document d'aide à la constitution d'un dossier de réponse à l'Appel à projets « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs » est réalisé par le Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) dans le cadre du programme d'investissements d'avenir mis en place par l'Etat et conformément à la Convention signée entre l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations et publiée au journal Officiel du 14 décembre 2014. Il décrit l'ensemble des informations que tout porteur de projet doit produire ainsi que la forme que prendra son dossier de réponse.

Selon les termes de cette convention, le SGMAP assure le secrétariat et la gestion administrative des projets présentés en vue de leur instruction par le comité d'experts et le comité de pilotage du fonds «Transition numérique de l'Etat et modernisation de l'action publique». A ce titre, il est chargé de récolter les dossiers de réponse des candidats, de vérifier que ceux-ci sont complets et de les faire circuler entre les différentes instances du fonds et de communiquer aux entités porteuses de projet les informations ou demandes qui en émaneraient.

Le dossier comporte deux parties :

- une première partie rappelant les modalités de soumission : pages 3 à 7 ;
- une deuxième partie précisant le contenu et la structure des documents à fournir en précisant et proposant des modèles le cas échéant : pages 7 à 13.

MODALITES DE SOUMISSION

1. MODALITES PRATIQUES

1.1. Conseils pour la soumission

Le dépôt du dossier de réponse par voie électronique est obligatoire (voir §1.2.1).

Le dépôt du dossier de réponse sous forme de support papier est demandé en complément lorsque les documents de soumission ne comportent pas de signature électronique ou sont signés avec un certificat de signature non conforme au Référentiel Général de Sécurité (voir §1.2.2).

Il est fortement conseillé :

- de ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des documents de réponse: le respect de l'heure limite de soumission est impératif ;
- de prévoir les modalités de signature des documents par le porteur du projet et ses partenaires ;
- de recourir en cas de difficulté d'ordre technique à l'assistance téléphonique au 0 892 23 21 20 ou d'envoyer un mail à « support@achatpublic.com » ;
- de contacter, si besoin, les correspondants mentionnés p. 4 de l'appel à projets.

1.2. Conditions d'envoi ou de remise des candidatures

1.2.1. Transmission électronique

La transmission des documents par voie électronique est obligatoire car permettant un gain de rapidité et une sécurité accrue des transferts. L'adresse de dépôt est la suivante :

<http://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com>

Après avoir sélectionné cet AAP, accessible à l'adresse indiquée ci-dessus, les candidats consulteront le guide d'utilisation en cliquant sur l'onglet « outil » puis « documentation » de la fiche de consultation : le « manuel entreprises » leur donnera les conseils utiles au dépôt de leur dossier.

Le site offre une plateforme et des échanges sécurisés. Il est dès lors nécessaire :

- d'installer l'environnement d'exécution Java pour déposer le projet ; un lien permettant l'installation gratuite du logiciel est proposé lors du téléchargement ; le soumissionnaire contactera son service informatique si celui-ci a la responsabilité de contrôler l'installation de nouveaux logiciels ;
- d'ouvrir un compte sur le site de la consultation ;

- de **ne pas attendre la date limite de dépôt des projets pour la transmission des fichiers de réponse** : en effet, seule l'heure de fin de réception fait foi. La date et l'heure proviennent de la plateforme et le soumissionnaire en accepte explicitement l'horodatage. Il convient donc de prendre en considération le fait que la durée du téléchargement est fonction du débit de l'accès internet du soumissionnaire et de la taille des documents à transmettre.

Les frais d'accès au réseau et de recours à la signature électronique sont à la charge de chaque candidat.

Tout document contenant un virus informatique et ne pouvant faire l'objet de réparation fera l'objet d'un archivage de sécurité et sera réputé n'avoir jamais été reçu. Dans ces conditions, il est conseillé aux candidats de soumettre leurs documents à un anti-virus avant envoi.

Les documents envoyés utiliseront un des formats compatibles avec :

- odt (Open document text) ;
- pdf (Adobe Acrobat version X ou antérieure) ;
- doc (Word version 2010 ou antérieure) ;
- xls (Excel version 2010 ou antérieure) ;
- ppt (PowerPoint version 2010 ou antérieure).

L'utilisation de formats « .exe » et de Macros au sein de ces documents est également prohibée. Enfin, la taille cumulée des différentes pièces jointes ne devra pas excéder 10Mo. Dans le cas où le porteur de projet estimerait avoir à présenter des documents de nature à contrevenir à cette limite (photos, vidéo, scans), elle présentera ses arguments au SGMAP.

Signature électronique :

L'acte d'engagement transmis par voie électronique peut être signé par le soumissionnaire au moyen d'un certificat de signature électronique qui garantit notamment l'identification du candidat et l'intégrité du document auquel il s'applique. Les certificats de signature conformes au Référentiel général de sécurité (niveaux ** et *** RGS) sont la norme depuis mai 2013. La liste des catégories de certificats conformes au RGS est consultable aux adresses suivantes :

- <http://references.modernisation.gouv.fr/liste-des-offres-référencées> - liste de confiance française
- <http://euts1.3xasecurity.com/tools/> - Les listes de confiance européennes (dont les listes françaises acceptées par la plateforme).

Le certificat électronique utilisé pour ces signatures **doit être reconnu par la procédure électronique et détenu par une personne ayant capacité à engager le soumissionnaire dans le cadre de la présente consultation.**

Un acte d'engagement doit être signé par partenaire.

Dès lors, si chaque partenaire dispose d'un certificat de signature conforme à la norme demandée, chacun peut signer électroniquement l'acte d'engagement en utilisant la fonction gestion de parapheur accessible sous l'onglet « outils » précité. Sinon, chaque acte d'engagement doit être inclus dans l'envoi électronique **avec une signature scannée**, et il convient de compléter le dépôt électronique par l'envoi des documents originaux signés en pli recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé (voir § 1.2.2).

1.2.2. Transmission complémentaire sous support papier

- Si le certificat de signature utilisé n'est pas conforme à la norme exigée, ou en l'absence de certificat de signature :

- i. il est obligatoire de déposer le dossier de candidature sur la plateforme **avec des signatures scannées** ;
- ii. toutefois, une signature scannée est dépourvue de valeur légale ; par conséquent, il convient de compléter le dépôt électronique par l'envoi des documents originaux signés en pli recommandé avec accusé de réception ou de les remettre contre récépissé à l'adresse indiquée.

Tout pli devra être revêtu du cachet de l'organisme déposant.

Les candidats transmettent leur offre sous pli cacheté portant les mentions :

<p><u>Candidature pour :</u></p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">NE PAS OUVRIR</p>

Ce pli devra être remis contre récépissé ou, s'il est envoyé par la poste par pli recommandé avec avis de réception postal, parvenir à destination au plus tard dix (10) jours ouvrés après la date de clôture et ce, à l'adresse suivante :

Caisse des dépôts et consignations
Direction des Retraites et de la Solidarité
A l'attention de Madame Marie-José CHAZELLES
AAP – « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Laboratoires
d'innovations territoriales »
2, Avenue Pierre Mendès-France
75914 Paris Cedex 13

Les plis qui seraient remis ou dont l'avis de réception serait délivré après la date limite précitée ainsi que remis sous enveloppe non cachetée, ne seront pas retenus ; ils seront renvoyés à leurs auteurs.

La version sur support papier ne devra pas comporter de pièces supplémentaires par rapport à la version déposée par voie électronique ; seule la version des documents du dossier de soumission présente sur le site de soumission à la clôture de l'appel à projets sera prise en compte pour l'évaluation.

2. CONTENU DU DOSSIER DE REPONSE

Le dossier de réponse, accessible sur le site de la consultation, devra comporter l'ensemble des éléments nécessaires à l'évaluation (*technique, économique et financière*), du projet. Il devra être complet au moment de la clôture de l'appel à projets.

☞ **Important : Aucun élément complémentaire ne pourra être accepté après la clôture de l'appel à projets dont la date est indiquée p. 4 de l'appel à projets.**

Le dossier doit être constitué de :

1. **la fiche d'identification du porteur de projet (voir seconde partie du document) ;**
 2. **une fiche de synthèse du projet ;**
 3. **une fiche par partenaire associé au projet (voir seconde partie du document) ;**
 4. **un courrier de saisine officielle : acte de candidature *signé* (voir seconde partie du document) ;**
 5. **éventuellement, une attestation d'engagement *signée* des différents co-financeurs ;**
 6. **une présentation à vocation de communication d'au maximum 10 planches (sous format libre ou .ppt)**
 7. **une présentation du projet en 20 pages maximum (hors annexes techniques, voir modèle plus loin):**
 - a. l'ambition du projet ;
 - b. la solution proposée et les bénéfices associés ;
 - c. la méthode retenue ;
 - d. les actions prévues pour pérenniser la solution en cas de succès ;
 - e. les résultats mesurables attendus ;
- 7. le plan de financement du projet indiquant notamment :**
- a. le financement par le programme d'investissements d'avenir (qui ne pourra pas dépasser, selon l'action de référence de l'appel à projets, 50% du total), dans le respect des conditions fixées par la réglementation européenne relative aux aides d'Etat ;
 - b. le financement apporté par chacun des autres partenaires (montant et nature du cofinancement : prêts, subventions, etc.), avec attestation de cofinancement de chaque organisme, dans le respect des conditions fixées par la réglementation européenne relative aux aides d'Etat ;
 - c. les éventuels cofinancements : dans le cas où l'apport se ferait en nature ou en industrie, l'apport devra être valorisé.

ANNEXE : RENSEIGNEMENTS ET MODELES

FICHE IDENTIFICATION DU PORTEUR DE PROJET

Nom du porteur de projet

Nom : Sigle:

Adresse de correspondance, *si différente* :

Téléphone :

Courriel :

Adresse site internet :

Statut juridique du porteur de projet :

Responsable opérationnel à contacter

Civilité, nom /prénom :

Fonction au sein de l'organisme bénéficiaire :

Tél. : Fax : Adresse électronique :

SYNTHESE DU PROJET

Titre du projet :

Acronyme :

Thématique(s) à laquelle (auxquelles) se rattache le projet :

Descriptif du projet en quelques lignes :

PRESENTATION DU PROJET

20 pages maximum hors annexes.

L'inclusion de schémas (problème à résoudre, expérience utilisateur cible, croquis d'interfaces utilisateurs, architecture, etc.) est encouragée.

I- L'ambition du projet

Selon la thématique choisie (cf §3.1 du cahier des charges)

- Présentation de la politique publique retenue par l'équipe projet / des conditions de travail retenues dans le projet (finalités, éléments de contexte territorial, acteurs et parties prenantes intervenant, niveau de criticité au regard des enjeux locaux/nationaux...)
- Présentation des difficultés rencontrées dans ce cadre
- Description de la solution envisagée afin de moderniser la mise en œuvre de cette politique publique / innover dans les conditions et relations de travail
- Présentation du levier numérique et de la pertinence de son utilisation

II- La solution proposée et bénéfices associés

- Définition du périmètre
- Description détaillée de la solution adoptée et des innovations technologiques impliquées :
 - objectifs poursuivis des usages et nouveaux modes de travail collaboratifs envisagés ;
 - manière dont ces usages améliorent et modernisent le travail des agents concernés ;
 - présentation brève de l'outil numérique envisagé et de ses fonctionnalités.
- Attentes des acteurs concernés (agents)
- Conditions et facteurs clés de succès / risques principaux
- Impact attendu concernant :
 - les agents ;
 - l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques en région ;
 - la modernisation de l'action publique en tirant parti des usages du numérique ;
 - la prise en compte d'un éventuel passage à l'échelle ultérieur.

III- Méthode retenue

- Présentation des entités porteuses de projets et de la pertinence du partenariat
- Composition de l'équipe et rôles clés (acteurs et compétences mobilisées)
- Principes innovants guidant la gestion de projet
- Difficultés anticipées et manière de les surmonter
- Modalités d'association des agents
- Principales étapes et méthodologie retenue pour mener le projet (calendrier détaillé prévisionnel, jalons et réalisations clés, indicateurs de mesure des résultats à chaque étape...)
- Terrains d'expérimentation pressentis

IV- Actions prévues pour pérenniser la solution en cas de succès

- Gouvernance du projet
- Acteurs institutionnels mobilisés pour pérenniser le projet en cas d'expérimentation réussie
- Documentation prévue du projet en cours de réalisation

V- Résultats attendus

- Gains mesurables pour les agents par rapport à l'existant
- Amélioration de la qualité de mise en œuvre de la politique publique

PRESENTATION DU PROJET

Nom du porteur de projet:

Adresse du porteur de projet :

Nous, soussigné(e)s, après avoir pris connaissance du cahier des charges de l'appel à projets « Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat – Communautés professionnelles territoriales : de nouveaux usages collaboratifs », avons complété et fourni l'ensemble des informations et documents demandés, conformément aux dispositions du cahier des charges, ce qui représente notre dossier de candidature.

Nous certifions que toute information fournie et affirmation faite sont véridiques et acceptons d'être liés par les représentations, termes et conditions contenus dans le présent dossier.

Signature du représentant officiel

Date

Nom (en caractères d'imprimerie)

Titre du représentant officiel autorisé à signer

Si le représentant officiel n'est pas le candidat ou le représentant légal de l'organisme candidat, joindre une délégation de signature accordée par le représentant légal.

ACTE D'ENGAGEMENT DU PARTENAIRE

(Un acte d'engagement doit être signé par partenaire)

Nature et nom du partenaire :

Ayant le pouvoir d'engager juridiquement l'organisme désigné ci-dessus, je déclare :

- avoir pris connaissance de l'ensemble du dossier de soumission du présent projet (appel à projet et dossier de candidature), et souscrire aux obligations qui en découlent,
- m'engager à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation du projet dans les conditions prévues par la convention/l'accord cadre de partenariat avec (le porteur de projet / destinataire de la dotation)

Pour (l'organisme partenaire),

visa du Responsable (personne habilitée à engager le partenaire)

Prénom

Nom

Titre/Qualité

Signature

CACHET DU PARTENAIRE

Publication d'informations relatives au projet :

Si le projet est retenu pour financement, et selon ses besoins, l'Etat se réserve la possibilité de rendre publiques les informations suivantes : nom de porteur de projet et adresse électronique, noms et prénoms des responsables des partenaires, dénominations des partenaires. *Nota : en déposant un projet, les partenaires ont accepté que l'Etat publie l'acronyme, le titre, le résumé, la dotation accordée au projet, la date de début de projet et la durée.*

Les informations personnelles transmises dans ces documents sont obligatoires et seront conservées en fichiers uniquement pour assurer la conduite opérationnelle de l'évaluation et l'administration des dossiers. Les informations seront à la suite de ces étapes, supprimées.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, relative à l'Informatique, aux Fichiers et aux Libertés, les personnes concernées disposent d'un droit d'accès et de rectification des données personnelles les concernant. Les personnes concernées peuvent exercer ce droit en s'adressant au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (voir coordonnées dans le texte de l'appel à projets).

Décomposition des coûts totaux	Coût HT (en k€)
Charges internes	
<i>MOA interne</i>	
<i>MOE interne</i>	
<i>autres frais (déplacement...)</i>	
Charges externes	
<i>AMOA (prestations intellectuelles)</i>	
<i>AMOE (prestations techniques) contient l'intégration</i>	
<i>interventions / partenariats /expertises</i>	
Equipement	
<i>serveurs</i>	
<i>logiciels</i>	
<i>divers... (plateformes)</i>	
AUTRES FRAIS	
Total HT :	

Plan de cofinancement prévisionnel	Montant (en k€)
Financement demandé au titre du PIA	
Autofinancement	
Autres financements publics	
<i>ministères</i>	
<i>collectivités territoriales</i>	
<i>autre (UE...)</i>	
Financements privés	
<i>entreprises</i>	
<i>association</i>	
Autre	
Total :	

Vérification de la balance des cofinancements :		
Total du financement hors PIA		-
<i>Dont</i>	<i>auto-financement</i>	-
	<i>autres financements publics</i>	-
	<i>financements privés</i>	-
Financement demandé		-
Soit coût Total :		-
Pourcentage de cofinancement		

ANNEXE III

**Revue de diverses expériences de
transformation numérique en France et à
l'étranger**

SOMMAIRE

1. LES EXEMPLES DE TRANSFORMATION NUMERIQUE QUI SE SONT MULTIPLIEES METTENT EN EXERGUE UNE DIVERSITE DE DEFIS A RELEVER PAR LES ENTREPRISES ET LES INSTITUTIONS PUBLIQUES, EN FRANCE ET A L'ETRANGER.....	1
1.1. S'adapter à l'évolution de l'environnement et au choc concurrentiel que constituent les modèles ayant opéré la transition numérique.....	1
1.2. Pallier les difficultés d'un système de gouvernance complexe	2
1.3. Diffuser la culture numérique au sein de l'organisation.....	3
1.4. Exploiter la massification des données et intégrer les développements de la <i>datascience</i>	5
1.5. Eviter les déplacements inutiles et favoriser le travail en sites distants	6
1.6. Anticiper l'impact des évolutions numériques sur les métiers et s'y préparer en accompagnant les agents	7
1.7. Repenser et améliorer la relation au client ou à l'utilisateur grâce aux potentialités du numérique	7
1.8. Impliquer les collaborateurs dans l'effort de transformation, numérique et libérer les forces d'innovation	8
2. CES EXEMPLES FONT APPARAÎTRE DES FACTEURS CLES DE REUSSITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES TRANSFORMATIONS NUMERIQUES.....	8
2.1. Un portage de la démarche à un très haut niveau hiérarchique.....	8
2.2. Une approche qui allie le prescriptif et le participatif, avec une implication forte des collaborateurs dans la redéfinition des modes de travail et des nouvelles organisations.....	9
2.3. Une sensibilisation pour assurer une adhésion de l'encadrement managérial	9
2.4. Une communication sur un projet simple et une vision claire.....	11
2.5. Une méthodologie progressive et séquencée.....	11
2.6. Des moyens ambitieux en matière d'appuis technique, méthodologique et financier	11

Annexe III

Pour comprendre les enjeux de la transition numérique et de sa mise en œuvre, la mission s'est appuyée sur divers exemples de transformations, portant à la fois sur des administrations et sur des entreprises privées, en France et à l'étranger. Ne pouvant conduire elle-même de telles investigations dans les délais impartis, la mission a bénéficié de synthèses établies par les cabinets de conseil sollicités par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP). Elles sont jointes à la présente annexe.

À partir de ces exemples, la mission a mis en évidence les principales motivations d'une telle transformation dans leur diversité. Chacune donne lieu à une illustration particulière.

Ces exemples ont également permis de dégager les bonnes pratiques en matière de transformation numérique.

1. Les exemples de transformation numérique qui se sont multipliés mettent en exergue une diversité de défis à relever par les entreprises et les institutions publiques, en France et à l'étranger

1.1. S'adapter à l'évolution de l'environnement et au choc concurrentiel que constituent les modèles ayant opéré la transition numérique

Les nouvelles technologies ont introduit de nouveaux modes de consommation qui ont durablement transformé le contexte commercial et concurrentiel de certains secteurs économiques, aussi bien pour le marché *business to consumers* que *business to business*. Le développement du e-commerce a par exemple rendu obsolète certains modèles de ventes traditionnels devenus inadaptés aux attentes des clients. Face à ces reconfigurations de l'environnement concurrentiel, la digitalisation constitue à la fois un impératif et un cadre de la transformation des organisations du travail. De manière plus générale, la relation à l'utilisateur – client dans le secteur privé – est un facteur fort et souvent premier des transformations numériques ; naturellement, celui-ci joue d'autant plus que l'organisation agit dans le secteur concurrentiel.

Encadré 1 : La Poste

La transformation du groupe La Poste s'est engagée dans un contexte de fragilisation de son *business model*, du fait de :

- ◆ la diminution tendancielle de la distribution de courrier (introduction du courrier électronique) qui constituait historiquement son cœur de métier ;
- ◆ un décrochage du niveau de service au regard de ses équivalents européens ;
- ◆ la nécessité de combler cet écart au regard de l'ouverture progressive des marchés à la concurrence en Europe.

La digitalisation des modes de travail a permis d'engager, entre 2008 et 2012, une modification en profondeur de la culture du groupe, mais également de l'image de la marque :

- ◆ l'introduction du dispositif « facteo » a permis d'équiper les postiers de smartphones ouvrant l'accessibilité à leurs applications métiers pour diminuer le temps de réalisation de certaines tâches et de développer plus rapidement de nouveaux services – une partie du forfait du téléphone pouvait également être utilisé à des fins personnelles ;
- ◆ le déploiement de terminaux tactiles pour les guichetiers a promu le passage d'une logique de guichet administratif à une logique de vente et de conseil, avec le double objectif d'améliorer la relation avec la clientèle dans les bureaux de la poste, et d'instaurer de nouvelles pratiques de la part des clients en leur expliquant comment les démarches peuvent se réaliser en ligne ;
- ◆ le suivi de la performance via une application numérique a renforcé la complémentarité, pour l'agent, entre espaces numérique et physique, et facilité la production de tableaux de bords pour

l'encadrement.

La gouvernance de ces projets s'est déployée à différents échelons. Au niveau national, la direction de l'innovation, de la prospective et de la transformation digitale a été mise en place et a défini la stratégie en formulant les grands enjeux du programme. C'est également à ce niveau qu'ont été conçus les outils d'appropriation par les agents des nouveaux supports et modes de travail, la logistique de déploiement et la mise en place du dispositif de gouvernance et de pilotage. Au niveau local, un réseau « d'ambassadeurs » a été constitué pour porter le projet au sein des équipes, notamment en animant des présentations digitales et des blogs de communautés. Ces ambassadeurs ont permis d'identifier les besoins en formation des collaborateurs, et ont pu échanger pour discuter et diffuser les bonnes pratiques opérationnelles.

L'introduction de ces nouveaux outils s'est heurtée à de nombreux freins, et en particulier :

- ◆ aux craintes suscitées au sein du personnel par les incertitudes sur la répartition des gains de productivité entre amélioration des conditions de travail et réduction des coûts ;
- ◆ à l'impact des dysfonctionnements des outils, à l'incapacité des employés à les surmonter avec pour conséquence une dégradation de la qualité du travail ;
- ◆ au temps d'appropriation des nouveaux outils et au différentiel de temps d'apprentissage entre les jeunes générations et les plus anciennes ;
- ◆ à l'appréhension ressentie vis-à-vis d'un contrôle accru du travail, certaines fonctionnalités étant considérées comme envahissantes (géolocalisation, mesure du temps de travail).

Le programme de transformation de La Poste laisse apparaître certaines bonnes pratiques qui aboutissent à des résultats positifs :

- ◆ la communication d'une vision claire autour d'un message mobilisateur (« 95 % de clients satisfaits de l'expérience en bureau de poste ») avec une campagne menée auprès de huit mille cadres ;
- ◆ une implication réelle des collaborateurs, avec le déploiement d'une mission de conseil interne, un réseau d'ambassadeurs nomades et l'implication des employés dans la construction du projet d'établissement ;
- ◆ l'appui sur le cœur de valeurs du groupe autour des missions de service public : accueil, accessibilité, efficacité du service, qualité du conseil.

Entre 2008 et 2013, le taux de satisfaction clients augmenté de 12 % et la qualité de service du groupe s'est aligné sur les standards du marché.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

1.2. Pallier les difficultés d'un système de gouvernance complexe

L'articulation et le pilotage de certains programmes ou politiques publiques au niveau local peuvent faire intervenir un grand nombre d'acteurs dans un système de gouvernance complexe. La coordination et la mise en cohérence de leur action contribuent à optimiser les résultats de tels projets ou politiques publiques. La difficulté à communiquer et à collaborer, proportionnelle au nombre de parties prenantes impliquées, constitue un défi méthodologique et technique auquel la culture numérique peut permettre de répondre, notamment en libérant l'accès aux données.

Encadré 2 : La Catalogne

Le projet de transformation mené en Catalogne répond au besoin d'améliorer la gouvernance et la mise en cohérence des politiques publiques dans le contexte d'une multiplicité d'acteurs. L'instance régionale doit, en effet, collaborer avec quarante-et-un conseils intercommunaux et neuf cent quarante-et-une communes, chacune dotée de compétences différentes. La mise en place d'une plateforme de partage et d'usage des données relatives au territoire a permis de répondre aux enjeux liés :

- ◆ favoriser la transversalité et le partage d'informations entre les différentes administrations afin de garantir la cohérence des politiques territoriales ;

- ◆ développer l'usage des données dans la définition et la mise en œuvre des politiques territoriales ;
- ◆ mettre les données à disposition des usagers afin de simplifier leurs démarches et d'améliorer la connaissance du territoire.

La mise en œuvre du projet s'est fondée sur une approche progressive visant à développer un socle de services de base enrichi au fil du temps :

- ◆ en 2002, le projet est lancé autour de la coopération entre l'Institut cartographique de Catalogne (ICC) et deux directions de la collectivité régionale, dont émergent les éléments préparatoires (définition du *business model*, recherche partenariale, planification, développement technique) ;
- ◆ entre 2003 et 2004, un Géoportail est mis en service. A partir du service de consultation de cartes en ligne ouvert aux usagers et en collectant les données dans la base de l'ICC, cent vingt-trois fonctionnalités sont ajoutées et un catalogue de métadonnées est constitué ;
- ◆ en 2005, la création de la plateforme est officialisée via une loi régionale qui la dote d'un statut juridique ainsi que de moyens et d'une structure de gouvernance. Le service est ouvert à de nouveaux usagers (autres administrations, entreprises, etc.) ;
- ◆ en 2006 enfin, la plateforme a noué de nouveaux partenariats et a créé deux interfaces numériques séries¹ à destination des municipalités et des acteurs de l'enseignement supérieur.

La démarche de la mise en œuvre a été basée sur :

- ◆ un portage clair par les autorités locales, avec une volonté politique forte confirmée par l'adoption de la loi régionale du 16 décembre 2005 créant la structure juridique qui porte le projet (*Infraestructura de Datos Especiales de Catalunya*) ;
- ◆ des moyens financiers et de pilotage identifiés sur une base pluri-annuelle (325 000 euros pour la phase de lancement entre 2002 et 2003, puis 283 000 euros par an entre 2004 et 2006, et une structure juridique et de pilotage disposant également de financements propres) ;
- ◆ une démarche progressive et séquencée.

La plateforme permet finalement de constituer une base de données et d'informations géo-spatiales collectées auprès des parties prenantes au projet, d'accéder facilement à l'information publique sur les territoires de manière organisée et consolidée, et de simplifier les procédures et les démarches des usagers ainsi que les modes de travail des agents.

Les résultats obtenus témoignent :

- ◆ d'une augmentation de l'efficacité interne pour les administrations publiques (dématérialisation des processus, suppression des tâches à faible valeur ajoutée, réduction des échanges entre administration et les usagers, et amélioration de la coordination entre les services administratifs et les différents échelons de gouvernance) ;
- ◆ d'une amélioration de la satisfaction pour les usagers des services publics ;
- ◆ d'une amélioration de la circulation de l'information au sein du territoire.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

1.3. Diffuser la culture numérique au sein de l'organisation

La diffusion de la culture numérique à une large communauté constitue en elle-même un défi de la transition numérique. L'effort d'adaptation des entreprises et institutions publiques aux évolutions de l'environnement nécessitent une compréhension largement partagée par les agents des enjeux et des moyens engagés. En ce sens, la transformation numérique est à la fois un moyen et un moteur de l'acculturation numérique. Elle contribue également à une image de modernité et de dynamisme.

¹ Protocole de transport et de diffusion des contenus numériques vidéos.

Encadré 3 : Le ministère de la sécurité sociale belge

En 2005, le ministère de la sécurité sociale belge a mené une étude de satisfaction auprès des agents laissant apparaître un contexte dégradé :

- ◆ perception négative du métier et de l'environnement de travail (administration « ringarde », travail « ennuyeux »);
- ◆ rejet généralisé de cette administration par les candidats aux concours de la fonction publique lors de leur choix et demande d'affectation, souvent placée en dernière position² ;
- ◆ mécontentement global des agents porté sur leurs conditions de travail.

La modernisation de l'administration a été guidée par quatre principes portés par le Président arrivé à sa tête en 2002 :

- ◆ laisser aux agents la liberté d'aménager leur temps et leur lieu de travail ;
- ◆ diffuser une nouvelle culture de travail basée sur l'autonomie, la responsabilisation et la confiance ;
- ◆ transformer les espaces et les pratiques de travail pour promouvoir les usages collaboratifs ;
- ◆ favoriser la transparence en interne et vis-à-vis de l'extérieur en encourageant la présence des agents sur les réseaux sociaux.

La transformation, qui n'a été possible que grâce aux outils numériques, a permis d'introduire un modèle d'organisation en rupture avec les codes traditionnels associés à la hiérarchie dans l'administration :

- ◆ un fort développement du télétravail impliquant l'introduction des pratiques et des outils permettant de travailler à distance de manière collaborative, notamment en équipant les agents pour leur permettre de réaliser jusqu'à 3 jours de télétravail (ordinateur, *chat*, espaces de travail partagé en ligne) ;
- ◆ la refonte des espaces de travail visant à favoriser l'ouverture, la transparence et la collaboration entre agents, grâce aux décroissements des bureaux au profit des *open spaces*, et la généralisation d'espaces communs semi-ouverts, adaptables et insonorisés.

Le programme de transformation du ministère de la sécurité sociale belge laisse apparaître certaines bonnes pratiques qui aboutissent à des résultats positifs :

- ◆ une ambition forte, perçue à la fois comme une nécessité et une opportunité, portée par la direction générale décidée à montrer l'exemple et déterminée au changement ;
- ◆ une démarche centrée sur les agents, dont les attentes, les besoins et les préoccupations ont été pris en compte grâce à une méthodologie fondée sur l'écoute ;
- ◆ une transformation progressive, pilotée et ajustée au fil du temps, couplée à l'expérimentation et au volontariat, a mobilisé 70 % des agents (soit 900 personnes) ;
- ◆ une réflexion globale et sans tabou, orientée sur le bien-être au travail, et incluant une remise en question de la culture et des codes classiques de l'administration (hiérarchie, mesure du temps de travail, espaces et méthodes de travail).

Le télétravail a permis de réduire le sentiment de temps perdu auprès des agents, qui passaient en moyenne deux heures par jour en transport. Le ministère a enregistré à l'issue du programme une hausse de la productivité des agents de 20 % et 8 % d'économies budgétaires par an (pour un objectif fixé à 4 %).

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

² Issac Getz, « La confiance comme base pour innover l'État », Institut 17, 2014.

Encadré 4 : ENGIE

La transformation mise en œuvre par ENGIE constitue une ambition forte affirmée par le PDG lui-même autour d'un message clair : « le digital n'est pas une option, c'est une réalité ». Le portage du projet a été assuré par la direction générale et l'équipe dirigeante, avec la nomination d'un chef de projet directement rattaché à la direction générale et doté d'une équipe d'une quinzaine de personnes. Ceci a permis :

- ♦ une animation transverse du thème digital au sein des directions ;
- ♦ une approche globale de la transformation digitale ;
- ♦ une facilité d'ouverture vers l'ensemble de l'entreprise ;
- ♦ l'émergence progressive d'une ambition forte autour du digital, placé au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Cette stratégie a été appuyée par des actions concrètes de communication :

- ♦ une communication tournée vers l'extérieur et l'environnement de l'entreprise, pour faire exister ENGIE sur le sujet du digital et développer les relations partenariales ;
- ♦ des actions visant à décroiser l'organisation et sensibiliser les agents et le management, en s'appuyant sur les synergies internes (mise en place d'actions de *reverse mentoring*³ et d'un passeport digital délivré à l'issue d'une série de tests en ligne) ;
- ♦ une démarche visant à valoriser les initiatives collaboratives des salariés, avec l'installation de communautés et la stimulation de l'innovation, aboutissant à une cartographie des dynamiques des initiatives digitales du groupe.

En 2015, ENGIE est classé deuxième du palmarès des entreprises du CAC40 les plus numériques selon le journal *Les Échos*.

Grâce à son dispositif « OpenInnov », ENGIE soutient aussi les innovateurs qui gravitent autour de ses domaines d'activités stratégiques. La plateforme « OpenInnov » propose de manière régulière des appels à projets à destination de *start-up* sur des sujets tels que la gestion intelligente de l'énergie, l'habitat et la performance énergétique, ou encore la mobilité et l'aménagement des territoires. Sélectionnées par un jury d'experts, les *start-up* retenues bénéficient d'un accompagnement pour mener à bien leur projet, souvent dans une logique partenariale avec les équipes d'ENGIE. Cette plateforme constitue à la fois un marqueur fort de l'engagement d'ENGIE dans le secteur de l'innovation numérique, et un terreau fertile qui permet au groupe de tisser des liens avec un écosystème d'innovateurs agiles proche de ses activités stratégiques.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

1.4. Exploiter la massification des données et intégrer les développements de la *datascience*

La digitalisation de la société a entraîné la massification toujours plus importante des données à disposition des entreprises et des établissements publics. Ce que l'on appelle le *big data* offre un champ de possibilités qui renouvelle l'offre de services aux clients et aux usagers. Par exemple, les techniques de profilage permettent de corréler les données attachées à une personne, une entité, un secteur d'activité, pour en tirer rapidement des conséquences sur son attitude de consommation, sur les droits auxquels il peut prétendre, etc. En outre, l'exploitation des données permet, par la construction de modèles prédictifs, d'anticiper des événements de nature diverse et s'y préparer.

³ Méthode de coaching selon laquelle un collaborateur junior accompagne un collaborateur senior dans l'acquisition de certains savoir-faire, par exemple, l'utilisation des outils numériques.

Encadré 5 : Ville de New-York

Depuis 2014, la ville de New-York exploite ainsi le *data mining*⁴ dans sa lutte contre les incendies. Après avoir identifié près de soixante facteurs présentant un lien de causalité ou de corrélation avec le déclenchement des incendies, les analystes du département ont établi un algorithme capable de localiser les bâtiments de la ville les plus susceptibles de voir naître un incendie. Ces facteurs, parmi lesquels on retrouve la vétusté de l'installation électrique, la présence d'ascenseurs électriques, l'absence d'extincteurs automatiques, ou encore la pauvreté du quartier, ont permis, grâce au *data mining*, d'isoler trois cent trente mille immeubles à risques, sur lesquels les pompiers concentrent leurs visites de routine.

Source : Mission.

1.5. Eviter les déplacements inutiles et favoriser le travail en sites distants

Les organisations en réseau trouvent dans la « mobilité inversée », c'est-à-dire la capacité à éviter les déplacements des collaborateurs en leur permettant de travailler à distance, un levier de performance et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les outils numériques constituent une solution technique pour promouvoir de nouveaux usages professionnels qui incluent le télétravail ou la collaboration en sites distants, avec la création éventuelle de plateformes de *co-working*⁵ délocalisées. Ces nouveaux modes de travail présentent des avantages reconnus :

- ◆ pour le salarié : réduction de la fatigue et du stress, meilleure conciliation des engagements professionnels et de la vie personnelle, sentiment de valorisation de la performance, économie sur les frais de garde d'enfants, etc. ;
- ◆ pour le dirigeant : amélioration de la qualité du travail, réduction de l'absentéisme, diminution des retards ;
- ◆ pour l'entreprise : image moderne, amélioration des performances économiques, amélioration de la qualité de vie au travail qui rejaillit sur l'ambiance interne.

Encadré 6 : La SNCF

En Ile-de-France, la SNCF a lancé en 2012 une expérimentation sur le travail bi-localisé, l'initiative « un bureau dans ma gare ». Elle permet aux salariés de travailler un à deux jours par semaine dans une gare proche de leur domicile. En contrepartie, les salariés s'engagent à venir aider les équipes des gares lorsque la situation l'exige, en cas de perturbation du trafic par exemple. Dans ce type d'organisation, qui se distingue du télétravail (c'est-à-dire le travail à son domicile), le salarié exerce son activité dans les locaux de l'entreprise. Neufs gares situées sur la ligne N du Transilien ont ainsi été aménagées pour accueillir les agents travaillant à distance. Cette initiative répond à un triple objectif :

- ◆ permettre la reconversion des espaces vacants dans les gares ;
- ◆ améliorer la qualité de vie au travail en réduisant le temps de trajet des agents ;
- ◆ améliorer la prise en charge des voyageurs en cas de perturbation du trafic.

L'initiative « un bureau dans ma gare » laisse apparaître un bilan en demi-teinte :

- ◆ le programme reste limité à un nombre réduit de gares et à une seule ligne du réseau Transilien ;
- ◆ les collaborateurs ont montré des réticences à participer au programme, quand bien même il serait pour eux plus avantageux en matière de qualité de vie au travail. De fait, la crainte d'être mal considérés par la hiérarchie, de ne pas être suffisamment visibles au sein de l'équipe

⁴ Terme générique désignant l'ensemble des outils permettant l'exploration et l'analyse des bases de données.

⁵ Organisation du travail en site distant de l'implantation de base, notamment pour gagner en proximité avec le domicile de l'agent. Le *co-working* se déroule dans un espace partagé avec d'autres membres de l'entreprise, qui n'appartiennent pas nécessairement au même service.

constituent des obstacles majeurs au succès de cette initiative.

Une des faiblesses de la méthode, relevée par l'expérience, aura été que, les managers n'ayant pas pris part à l'expérimentation, celle-ci n'est pas apparue spontanément comme une pratique exemplaire.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

1.6. Anticiper l'impact des évolutions numériques sur les métiers et s'y préparer en accompagnant les agents

Un certain nombre de métiers ne sont pas simplement affectés ou modifiés par les nouveaux usages du numérique ; ils sont devenus totalement automatisés ou dématérialisés. De tels changements engagent les établissements publics et privés à mener une réflexion prospective sur les besoins en ressources humaines et les stratégies de recrutement à mettre en place. Parallèlement, en effet, le développement du numérique fait apparaître de nouveaux métiers.

1.7. Repenser et améliorer la relation au client ou à l'utilisateur grâce aux potentialités du numérique

L'usage du numérique offre l'opportunité d'améliorer la relation client ou usager selon deux axes :

- ◆ en gagnant en proximité et en réactivité sur les services existants : l'accessibilité multicanale (c'est-à-dire la « distribution » du service via plusieurs canaux : en ligne, en point physique, au téléphone, etc.), les services d'accompagnement en ligne (tutoriels, services après-vente en messagerie instantanée) et les e-démarches, permettent d'accroître la qualité du service rendu ;
- ◆ en permettant le développement de nouveaux services, et notamment des innovations inspirées par l'expression de besoins des usagers.

Encadré 7 : e-Bourgogne

Le projet e-Bourgogne, a permis la mise en place d'une plateforme numérique de services dématérialisés à destination de divers usagers (particuliers, entreprises, organismes publics, associations). Dans cette perspective de modernisation de l'administration locale et d'amélioration de l'accès aux services publics, un groupement d'intérêt public a été créé en 2008 (regroupant État, région et les quatre départements bourguignons) pour donner lieu, en 2013, au lancement du projet avec :

- ◆ la création d'une salle des marchés publics en ligne, qui offre un point d'entrée unique pour l'ensemble des avis de marchés publics émis ou exécutés en Bourgogne, avec des alertes mails pour les entreprises, des soumissions en ligne ;
- ◆ le déploiement d'une plateforme de mise en relation des acheteurs, producteurs, et fournisseurs de produits alimentaires, « Loc'Halles », qui offre de la visibilité aux parties prenantes du secteur et fournit des informations de diverses natures (marchés, réglementation) ainsi que des tableaux de suivi des besoins sur les comptes acheteurs (pour la gestion des besoins d'un établissement de restauration collective par exemple).

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

1.8. Impliquer les collaborateurs dans l'effort de transformation, numérique et libérer les forces d'innovation

Dépassant toute frontière entre attention aux usagers et attention aux agents, des démarches innovantes sont entreprises pour moderniser conjointement offre de services et organisation interne. Cette logique de « symétrie des attentions » met en lumière la nécessité d'aligner le niveau de modernisation de l'offre de services et celle de l'organisation en interne. Ce principe de symétrie est désormais souvent au cœur des transformations digitales : l'ambition de modernisation doit profiter aux collaborateurs aussi bien qu'aux usagers et aux clients. Il s'agit d'ancrer le processus de création de valeur dans de nouvelles modalités de travail qui contribuent à améliorer la performance et la qualité de vie au travail des salariés. Cette démarche réclame l'implication des collaborateurs dans la conception et la diffusion de méthodologies et de technologies innovantes.

Encadré 8 : La Société Générale et BNP Paribas

La Société Générale et BNP Paribas ont l'une et l'autre lancé leur programme de transformation interne. Initié en 2014, le programme « Digit4all » porté par la Société Générale en partenariat avec Microsoft a permis de moderniser l'équipement digital des collaborateurs (déploiement de tablettes tactiles, solutions bureautiques collaboratives, Wi-Fi dans la plupart des implantations du groupe). Le projet « Les Dunes » quant à lui, propose l'aménagement d'un nouveau site moteur d'innovation digitale pouvant accueillir jusqu'à 5 000 personnes et visant à préparer la banque de demain.

BNP Paribas a quant à elle mise en œuvre un programme de modernisation interne rattaché à la direction des ressources humaines. Le directeur général a porté l'ambition que « *l'on ne peut pas être digital pour ses clients si on n'a pas fait de révolution en interne* ». Outre l'équipement digital des collaborateurs, une démarche de co-construction des nouvelles pratiques professionnelles et sociales a permis de replacer les collaborateurs au cœur du processus de transformation, et de distinguer les éléments moteurs de l'innovation au sein de l'entreprise.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

2. Ces exemples font apparaître des facteurs clés de réussite dans la mise en œuvre des transformations numériques

Les différents exemples qui ont été portés à la connaissance de la mission permettent d'observer la convergence de plusieurs facteurs-clés de réussite.

2.1. Un portage de la démarche à un très haut niveau hiérarchique

La démarche de transformation doit être **portée à un très haut niveau hiérarchique** afin en particulier de :

- ♦ souligner le caractère stratégique des enjeux numériques et ancrer ces évolutions dans la stratégie globale de l'organisation ;
- ♦ sensibiliser l'encadrement à sa nécessité ;
- ♦ rassembler les collaborateurs autour d'un projet partagé ;
- ♦ faire admettre les nécessaires dérogations aux règles habituelles lorsque les besoins de l'expérimentation l'imposent.

L'exemple du Ministère de la sécurité sociale belge (cf. encadré 2) souligne l'importance du rôle joué par le nouveau ministre arrivé en 2002, à la fois dans l'initiation du projet, et dans la capacité à délivrer un message clair et mobilisateur pour les agents. Cet engagement au plus haut niveau a notamment permis d'aboutir à des expérimentations impliquant jusqu'à 70 % d'agents volontaires. De même, la transformation d'ENGIE (cf. encadré 3) a été accompagnée d'une campagne de communication en interne et avec l'écosystème. Portée par son président directeur général et l'équipe en charge du programme directement rattachée à la direction générale, cette campagne a mis le sujet digital au cœur de la stratégie du groupe et a facilité l'alignement des collaborateurs sur ces nouveaux enjeux. Dans le contexte de transformation d'ERDF et EDF, ce portage à haut niveau s'est traduit par la nomination d'un directeur numérique rattaché au directoire, et en charge du pilotage du projet (cf. étude de cas jointe).

2.2. Une approche qui allie le prescriptif et le participatif, avec une implication forte des collaborateurs dans la redéfinition des modes de travail et des nouvelles organisations

En parallèle de ce portage à haut niveau qui imprime une dynamique prescriptive et un cadrage, toutes les transformations réussies ménagent une place à la construction participative. L'implication des collaborateurs dans la redéfinition des modes de travail et dans la conception des outils porte trois ambitions :

- ◆ faire des collaborateurs de véritables acteurs du changement pour lever les réticences culturelles ;
- ◆ en répondant aux besoins réels des collaborateurs, parvenir à optimiser le résultat de la transformation à la fois en termes d'efficacité et d'agilité que de qualité de vie au travail ;
- ◆ stimuler à long terme les capacités d'innovation des ressources humaines de l'établissement.

Le programme déployé par La Poste (cf. encadré 1) a ainsi fortement associé les collaborateurs à la transformation, et a créé un réseau d'ambassadeurs pour accompagner le déploiement en région des nouveaux usages et outils numériques. L'académie digitale et les ateliers de co-construction en équipe mis en œuvre par la Caisse des dépôts et consignations (cf. étude de cas jointe) vont dans le même sens. ENGIE a également durablement encouragé la promotion des initiatives de ses collaborateurs par la mise en œuvre de dispositifs d'indentification et de promotion des innovateurs en interne (cf. encadré 3).

2.3. Une sensibilisation pour assurer une adhésion de l'encadrement managérial

La mobilisation des collaborateurs, à la fois dans le cadre d'expérimentations de nouveaux usages de travail et dans celui de la stimulation des initiatives et de potentiel d'innovation, requiert une sensibilisation forte de l'encadrement managérial. Le management intermédiaire, en particulier, ne doit pas constituer un obstacle à l'investissement de leurs collaborateurs, et lever toutes inquiétudes ou réticences au regard des conséquences possibles de leur engagement dans les programmes expérimentaux. C'est un aspect qui semble avoir fait défaut pour l'expérience de la SNCF « un bureau dans ma gare » (cf. encadré 5).

Annexe III

Au contraire, l'exemplarité des cadres, notamment sur les sujets de télétravail, encourage la participation de l'ensemble des collaborateurs et la diffusion décomplexée de ces nouvelles pratiques. Un effort de pédagogie et de refonte de la culture managériale en parallèle de l'introduction des dispositifs innovants s'affirme comme une condition indispensable de réussite dans la conduite du changement.

Encadré 9 : La Caisse des dépôts et consignations

La Caisse des dépôts et consignations (CDC) a fait du management et de la conduite du changement des priorités fortes de sa transformation numérique. Sa démarche s'est organisée autour des objectifs suivants :

- ◆ identifier et qualifier les évolutions les plus significatives qui pourraient affecter le modèle de la CDC en s'intéressant notamment aux évolutions dotées d'un impact fort à moyen termes (usages de travail, besoins client, technologies, etc.), aux nouveaux modèles économiques et stratégies numériques des principaux concurrents sur la chaîne de valeur, et en identifiant les forces/faiblesses et opportunités/menaces du groupe ;
- ◆ mobiliser les cadres dirigeants pour définir une ambition à court et moyen terme permettant de renforcer les capacités offensives de la CDC sur les sujets structurants de la transition numérique ;
- ◆ doter les équipes de management d'une feuille de route en matière de transformation numérique interne, à la fois sur le plan des outils, des hommes et des usages.

À l'issue d'une étude des bonnes pratiques, la CDC a identifié trente-et-une actions transposables à son organisation, autour de 4 grands chantiers : manager les équipes, fluidifier l'organisation, gérer la carrière des agents, et être en lien avec les partenaires.

La CDC a intégré dans son processus de changement un volet de sensibilisation et d'acculturation déployé à plusieurs niveaux :

- ◆ la mobilisation du *top management*, en invitant plus de cent cinquante cadres dirigeants à établir leur feuille de route et à partager leurs expériences sur un mode collaboratif ;
- ◆ la mise en place d'ateliers de travail en équipe sur la « transformation numérique et les méthodes de travail en environnement numérique », pour faciliter la diffusion des idées et mettre l'accent sur les sujets mobilisateurs ;
- ◆ l'inauguration d'une académie digitale pour l'ensemble des collaborateurs, proposant des modules de découverte ou d'approfondissement en ligne, ainsi qu'une session en présentiel qui se tiendra au cours de l'année 2016.

Source : Mission, d'après les études de cas réalisées par des consultants externes (Kurt Salmon/Roland Berger).

2.4. Une communication sur un projet simple et une vision claire

Pour favoriser la bonne compréhension des collaborateurs et de l'ensemble de l'environnement de l'organisation, il apparaît nécessaire de porter un message simple et clair, mobilisateur pour les équipes, et perceptible par l'environnement. A cet égard, ENGIE (cf. encadré 10) a développé un modèle de communication appuyé à la fois sur le portage d'ambitions de haut niveau et la valorisation des initiatives du terrain, assurant la mise en cohérence et la visibilité du changement. L'importance de la communication sur le projet et sur ses succès est première dans la constitution d'une véritable dynamique interne, en favorisant l'adoption des nouveaux usages et la diffusion d'une nouvelle culture numérique. Le Ministère de la sécurité sociale belge (cf. encadré 3) a pour, sa part, orienté son message autour de la thématique du bien-être au travail et mis en cohérence l'ensemble de ses actions avec cet objectif. La lisibilité du message a été portée tout aussi bien par des actions de communication, telles que l'appellation de « *Chief Happiness Officer* » choisie lors de la nomination d'une nouvelle directrice des ressources humaines, que par des dispositifs d'écoute et de recueil des difficultés des agents.

2.5. Une méthodologie progressive et séquencée

La définition de la feuille de route et du calendrier du projet doit favoriser la dynamique du changement. En sus de succès rapides, il s'agit d'impacter l'organisation sur le long terme. Cette double temporalité permet aux collaborateurs, mais également à l'établissement de s'adapter au changement pour se l'approprier. Des retours d'expérience au cours du projet permettent de corriger les éléments insatisfaisants et d'adapter les solutions. Cette progressivité concerne à la fois la diversité des services innovants ou des expérimentations mises en place, et le public auquel elles s'adressent, à l'image de l'exemple de la Catalogne (cf. encadré 2). De même, le projet *e-voiture* porté par le ministère de la défense (cf. étude de cas jointe) a conçu un programme d'expérimentation séquencé en cinq étapes qui ont permis d'assurer une plus grande agilité dans la mise en œuvre du projet, avec des retours d'expérience permettant son ajustement au fil de son développement.

2.6. Des moyens ambitieux en matière d'appuis technique, méthodologique et financier

La mise en œuvre des transformations numériques impliquent un effort de conduite du changement sur un temps long. Elle réclame aussi un engagement budgétaire pluriannuel et un appui méthodologique et technique au-delà de la seule phase de lancement. L'accompagnement méthodologique et le pilotage des programmes nécessitent l'anticipation des coûts directs (outils, équipe de pilotage) et indirects (formation et sensibilisation des équipes, temps de retour d'expérience, temps des activités d'innovation). Les exemples de transition étudiés laissent apparaître trois bonnes pratiques :

- ◆ un accompagnement fort en termes de pilotage : constitution d'équipes dédiées (ENGIE), entité juridique et structure de pilotage *ad hoc* (e-Bourgogne), etc. ;
- ◆ des moyens financiers établis sur une base pluriannuelle : vision budgétaire globale des investissements dans le numérique (Caisse des dépôts et consignations), dotation d'un budget anticipé sur plusieurs années (Catalogne), etc. ;
- ◆ un effort d'investissement et un appui technique soutenus : équipement des agents et des espaces de travail (ministère de la sécurité sociale belge, Société Générale et BNP Paribas), équipes de formation (Australie cf. étude de cas jointe).



MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR

MINISTÈRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS















MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

La transition numérique de l'administration territoriale de l'État

La transformation numérique : revue d'études de cas

Etablie par les cabinets Kurt Salmon et Roland Berger

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
		Collaboration autour des données territoriales	
Initiatives publiques - International		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
Entreprises à réseau		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	
			

La CDC a fait des axes managériaux et de la conduite du changement des priorités fortes de sa transformation numérique

Synthèse de la démarche suivie par la CDC

Objectifs

- **Identifier et qualifier les évolutions les plus significatives qui pourraient affecter le modèle de la CDC, en s'intéressant notamment :**
 - aux évolutions dotées d'un impact important à moyen-terme, en termes d'usages, de besoin client, de technologies (cloud, big data, objets connectés...)
 - aux nouveaux entrants et aux nouveaux modèles économiques et aux stratégies numériques des principaux concurrents le long de la chaîne de valeur
 - en identifiant les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses du Groupe
- **Mobiliser plus de 150 cadres dirigeants** en les mettant en situation d'établir leur feuille de route, en partageant des expériences et en enrichissant les points de vue par une vue collaborative
- **Définir une ambition court et moyen terme**, permettant de démontrer les capacités offensives de la CDC sur les sujets structurants de la transition numérique
- **Doter les équipes de management d'une feuille de route en matière de transformation numérique "interne"**, à la fois sur le plan des outils, des hommes et des usages

Défis pour la CDC

- A Sécuriser le portage de la transition numérique et l'engagement des dirigeants**
- B Assurer l'alignement des collaborateurs en interne**
 - compréhension partagée des enjeux et actions engagées
- C S'adapter aux attentes de tous les "clients"**
 - clients externes
 - partenaires
 - collaborateurs
 - etc...
- D Viser la performance individuelle et collective**
 - flexibilité
 - fluidité et agilité
 - transparence et réactivité

Les orientations stratégiques retenues on été déclinées opérationnellement pour déclencher la transformation du groupe

Orientation stratégiques

Sensibilisation et acculturation

Initiatives clés engagées

- **Visites d'entreprises et recensement des actions** pouvant être engagées à court ou moyen terme
- Ouverture d'une **académie digitale** pour l'ensemble des collaborateurs
 - modules en ligne (découverte, approfondissement)
 - volet présentiel en 2016 (échanges d'expériences, ateliers)

Mobilisation des équipes

- **Atelier de travail sur la "transformation de la culture et des méthodes de travail en environnement numérique"**
 - consolidation des sujets mobilisateurs
 - facilitation de la diffusion d'idées

Expérimentations et projets de transformation

- Animation par un **comité digital mensuel**, animé par l'équipe transformation et digital
 - valorisation des actions mises en place
 - maintien de la dynamique digitale
 - conduite du changement
- **Consolidation et partage d'une vision budgétaire** des investissements sur le digital

La CDC a identifié 31 actions clés auprès des pure players digitaux qui pourraient être transposées (1/4)

Besoins

Manager les équipes

Actions clés

- 1** Communiquer les décisions et orientations stratégiques rapidement et régulièrement ("all hands"1), à différents niveaux, à intervalles réguliers (cf. GAFA)
- 2** Diffuser rapidement et pro-activement les compte-rendus de réunions de direction (cf. Leboncoin)
- 3** Porter dans la durée et diffuser au quotidien les valeurs de l'entreprise (à travers le recrutement, les décisions, la communication,...) (cf. Leboncoin, Google)
- 4** Communiquer régulièrement les résultats de l'entité, de l'équipe, et les rendre disponibles en ligne (cf. Leboncoin)
- 5** Donner de la visibilité sur les objectifs individuels (OKR) et les résultats atteints (cf. Google)
- 6** Instituer des temps de communication du management avec l'équipe ("office hours"3)) (cf. Google)
- 7** Passer d'une relation hiérarchique (management) à une relation de type "mentoring" (cf. Google)
- 8** Apprendre à formuler les feedbacks (formels et informels, actions / projets / périodiques courts et longs) (cf. Google, Amazon) et les systématiser
- 9** Evaluations "bottom-up" dans vos équipes (cf. Google, Amazon)
- 10** Evaluer un projet en 360° avec l'ensemble des parties prenantes

La CDC a identifié 31 actions clés auprès des pure players digitaux qui pourraient être transposées (2/4)

Besoins

Fluidifier l'organisation du travail

Actions clés

- 11** Pouvoir travailler facilement en mobilité (salles de réunion, espaces ouverts, wifi) et accéder aux informations partagées
- 12** Donner les moyens aux collaborateurs de s'exprimer via des forums participatifs et des prises de parole publiques
- 13** Promouvoir les valeurs de réussite collective et valoriser le travail d'équipe (cf. Google)
- 14** Développer l'usage d'outils collaboratifs (forum, intranet, RSE, cloud) (cf. Air Liquide, Google)
- 15** Arrêter les études longues et avancer par l'expérimentation en acceptant les échecs (cf. Axa)
- 16** Instaurer la démarche agile dans la conduite de projets
- 17** Mobiliser les ressources nécessaires le temps d'un projet prioritaire, le manager n'étant plus propriétaire des ressources (cf. Critéo)

La CDC a identifié 31 actions clés auprès des pure players digitaux qui pourraient être transposées (3/4)

Besoins

Gérer la carrière des agents















Actions clés

- 18** Organiser des actions (facultatives et obligatoires) visant à acculturer au digital et suivre les tendances, dans des conditions attrayantes (ambiance TED, serious gaming,...) (cf. Groupe Bel,
- 19** Retenir les talents (progression de carrière à court et moyen terme, verticale et latérale) (cf. Google)
- 20** Permettre aux collaborateurs de proposer des projets, puis de les mettre en œuvre à plusieurs (après sélection) sur 10 % du temps de travail accordé pour leur réalisation (cf. GAFA)
- 21** Organiser des événements pour favoriser la créativité interne (hackathons) (cf. Société Générale)
- 22** Mettre en valeur la prise de risques et la culture de l'essai ; acceptation des échecs
- 23** Organiser des espaces de convivialité communs (espaces café, micro-kitchens...) avec une signalétique qui facilite le repérage (cf. Google, Leboncoin)
- 24** Valoriser les succès collectifs (cf. Leboncoin, GAFA)
- 25** Passer du "boss sachant" (cf.discours) à "boss start-up" sur un mode créativité et brainstorming (Google)
- 26** Donner un espace de liberté aux personnes créatives (cf. Axa)


La CDC a identifié 31 actions clés auprès des pure players digitaux qui pourraient être transposées (4/4)

Besoins	Actions clés
Etre en lien avec les partenaires	27 Développer les échanges avec les start-ups pour favoriser l'intelligence collective (ex. organisation d'hackathons) (cf. Axa, Société Générale, Leboncoin)
	28 Aller voir ce qui se passe ailleurs (en France ou à l'étranger ...) (cf. SNCF, La Poste)
	29 Mettre en place d'un forum participatif (cf. Google)
	30 Mettre à disposition un show room innovation (cf. Engie)
	31 Etendre le mode collaboratif aux partenaires (Google, Amazon)

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
		Collaboration autour des données territoriales	
Initiatives publiques - International		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
Entreprises à réseau		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	
			

Mégalis Bretagne offre aux collectivités bretonnes et à leurs établissements publics des services numériques et les accompagne pour développer les usages

<div><div><div>Statut :</div><div><ul style="list-style-type: none">• Syndicat Mixte créé en 1999</div></div><div><div></div></div></div>	<div><div><div>Membres :</div><div><ul style="list-style-type: none">• 106 collectivités bretonnes</div></div><div><div><i>Région Bretagne I 4 départements bretons I 11 communautés d'agglomération et métropoles I 90 communes de commune</i></div></div></div>	<div><div><div>Compétences :</div><div><ul style="list-style-type: none">• Encourager le développement des usages des réseaux de communication électronique et favoriser le développement de l'administration électronique• Animer et gérer le projet Bretagne Très Haut Débit</div></div></div>
<div><div><div>Objectifs</div><div><div>Fonctionnement interne</div><div>Devenir une administration numérique</div></div></div></div>	<div><div><div>Services proposés</div><div><ul style="list-style-type: none">• Echanger entre administrations :<ul style="list-style-type: none">– Télétransmission des actes au contrôle de légalité– Télétransmission des flux comptables– Communication électronique des données de l'Etat civil– Visioconférence• Sécuriser les échanges :<ul style="list-style-type: none">– Parapheur électronique– Archivage électronique– Certificat électronique– Hébergement de serveurs– Accompagnement à la mise en conformité à la loi Informatique et Libertés• Publier des données publiques</div></div></div>	
<div><div><div>Fonctionnement externe</div><div>Renouveler la relation à l'utilisateur</div></div></div>		

GéoBretagne, un exemple de démarche partenariale d'échange de données entre acteurs publics

GéoBretagne est un **portail de l'information géographique en Bretagne**, dont l'hébergement est assuré par la DREAL Bretagne. Il propose à ses partenaires et au public des services de recherche, visualisation, téléchargement et transformation de données.

Il vise à **améliorer la connaissance des territoires de Bretagne** et à **créer de la valeur ajoutée** notamment en favorisant la création de nouvelles applications qui transforment les données en services pratiques.

GEOBRETAGNE, un succès de coopération entre administrations...




- Une démarche partenariale d'échange de données initiée par la Région Bretagne et la Préfecture de région...
- Regroupant 124 partenaires, tous acteurs publics de Bretagne...
- Et reposant sur une solide organisation, telle que décrite ci-après :

Instance	Rôle	Composition
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none">• Allouer les ressources nécessaires à l'exécution des décisions de l'Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none">• Des maîtres d'ouvrage au titre du Contrat de projets État-Région
Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none">• Jouer le rôle d'arbitre sur toutes les décisions structurantes du partenariat	<ul style="list-style-type: none">• Un représentant par structure adhérente
Comité technique	<ul style="list-style-type: none">• Coordonner l'ensemble des travaux issus des pôles métier et soumettre les questions au comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none">• Des référents techniques des structures adhérentes
Pôle métiers (au nombre de 10)	<ul style="list-style-type: none">• Travailler avec le maximum d'acteurs concernés par une thématique (ex. l'urbanisme) pour améliorer la production des données géographiques du domaine en question	<ul style="list-style-type: none">• Des correspondants techniques ou représentants des structures partenaires
Equipe projet et secrétariat	<ul style="list-style-type: none">• Animer le partenariat et l'administration de la plateforme	<ul style="list-style-type: none">• 4 ETP répartis sur 7 personnes (DREAL et CR)

...à forte dimension économique

- 200 k€ d'investissement logiciel en 2007
- 185 K€ dédiés annuellement au bon fonctionnement de la plateforme
- 1063 données publiques recensées par la plateforme
- 7 applications développées grâce aux données disponibles
- ~25 000 utilisateurs mensuels en moyenne
- Une plateforme valorisée aujourd'hui à 4 M€














E-Bourgogne fournit un éventail de services numériques à un grand nombre d'adhérents répartis sur le territoire bourguignon

<div>Statut :</div> <ul style="list-style-type: none">• Groupement d'intérêt public (GIP) créé en 2008 – projet lancé en 2003 <div></div>	<div>Membres :</div> <ul style="list-style-type: none">• 1400 organismes publics adhérents <div>6 membres fondateurs : Conseil Régional, Etat et quatre départements de Bourgogne</div>	<div>Compétences :</div> <ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre une plateforme électronique de services dématérialisés fournis aux usagers (particuliers, entreprises, associations, etc.) dans une perspective de modernisation de l'administration et d'amélioration de l'accès aux services publics	
<div>Services proposés</div> <ul style="list-style-type: none">• Dématérialiser les procédures :<ul style="list-style-type: none">– E-actes : gestion et envoi des actes soumis au contrôle de légalité– Transmission des flux comptables à l'Etat (Helios PES V2)– Service d'archivage électronique à valeur probatoire• Mieux travailler ensemble :<ul style="list-style-type: none">– Espace collaboratif : partage de documents et du calendrier projet– Enquête en ligne : création, diffusion d'une enquête et analyse des résultats– GéoBourgogne : dispositif d'acquisition, de mutualisation et de partage de l'information géographique• Fournir des services numériques aux entreprises :<ul style="list-style-type: none">– Espace d'aide aux entreprises « J'Entreprends en Bourgogne » : partage et co-instruction des dispositifs d'aides aux entreprises– Plateforme régionale dématérialisée des marchés publics– Loc'halles : mise en relation des producteurs de produits alimentaires régionaux avec les acheteurs de la restauration collective publique pour valoriser les circuits courts alimentaires• Fournir des services numériques aux citoyens :<ul style="list-style-type: none">– Création et gestion pour les adhérents de site internet à destination des citoyens– Guide des droits et démarches : accès à tout l'information administrative nationale et locale depuis le site de la collectivité– Guide géolocalisé des services publics– Démarches en ligne : mise à disposition de téléformulaire (ex. demande de changement de domicile)– Télépaiement en ligne : règlement d'une facture sur le site internet de sa collectivité– Rédaction et envoi de newsletters			Périmètre retenu
<div>Fonctionnement externe</div> <div>Renouveler la relation à l'utilisateur</div>			

Manche Numérique, outil de mutualisation pour les collectivités manchoises

Statut : <ul style="list-style-type: none">Syndicat Mixte créé en 2004		Membres : <ul style="list-style-type: none">Plus de 500 collectivités et établissements publics de la Manche		Compétences : <ul style="list-style-type: none">Aménagement Numérique du Territoire : déploiement des infrastructures de télécommunication à haut et très haut débit; développement des services et promotion des usages en matière de TICInformatique de Gestion : accompagnement des collectivités membres dans l'évolution de leur parc informatique, la modernisation des procédures et leur logiciel métiers (prestations payantes)Bâtiment d'Intérêt Syndical : construction d'un pôle de référence des métiers du numérique, en lien avec les entreprises de la filière.	
Objectifs		Services proposés			
Fonctionnement interne		<ul style="list-style-type: none">Dématérialiser les procédures<ul style="list-style-type: none">Télétransmission des actes au contrôle de légalité (prestations de mise en œuvre confiées à un prestataire)Certificat électronique (CCI partenaire)Parapheur électroniqueArchivage électronique			
Devenir une administration numérique		<ul style="list-style-type: none">Fournir des services numériques aux entreprises :<ul style="list-style-type: none">Mise à disposition d'Espaces Numériques (ENE): espaces de télétravail, de coworking et de visio-conférencePlateforme mutualisée de dématérialisation des marchés publicsAide à l'équipement : mise à disposition du réseau de haut-débit, fibre optique sur le territoireAccompagnement et sensibilisation au numérique			
Fonctionnement externe		<ul style="list-style-type: none">Fournir des services numériques aux citoyens :<ul style="list-style-type: none">Appli Kit M destinée à offrir différents services innovants sur le département (transports, agenda d'événements, parcours thématiques...)Labellisation des prestataires internet pour la création et la refonte de sites internet publicsSimplification des démarches administratives :<ul style="list-style-type: none">mise à disposition d'une plateforme permettant de réaliser les démarches administratives en ligne pour un certain nombre d'administrations partenaires (changement de situation personnelle, signalement d'une information personnelle)Assistance personnalisée et individuelle à la réalisation des démarches en ligneService de « télé-conseillers » appartenant à différentes administrations partenaires (CAF, tribunal...)			
Renouveler la relation à l'utilisateur					

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
Initiatives publiques - International		Collaboration autour des données territoriales	
		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
Entreprises à réseau		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	

Historique de la stratégie numérique au MENESR

Stratégie numérique

Présentation de la stratégie par V. Peillon <i>Déc. 2012</i>												
Rapport IGEN-IGF-IGANER sur la filière du numérique éducatif <i>Juillet 2013</i>												
« 11 services numériques » de la rentrée <i>Sept. 2013</i>												
Création de la direction du numérique pour l'éducation (DNE) <i>Avril 2014</i>												
Nomination de la directrice (DNE) <i>Mai 2014</i>												
Concertation nationale sur le numérique <i>Jan-fév 2015</i>												
AAP 300 collèges connectés <i>10 mars 2015</i>												
Mission définition nouvelle politique numérique <i>Recteur JM. Monteils</i> <i>En cours</i>												
	2013					2014					2015	

Appui SGMAP

Définition de la stratégie numérique	Mise en programme des chantiers et projets numériques	Préfiguration de la DNE et accompagnement à des projets structurants	Élaboration du projet de direction
<ul style="list-style-type: none">• Définition des grands objectifs de la stratégie numérique pour l'éducation	<ul style="list-style-type: none">• Mise en chantier : projets numériques• pédagogiques, formation des enseignants, pilotage des opérateurs et des réseaux académiques...	<ul style="list-style-type: none">• Définition de s missions et de l'organisation de la DNE• Accompagnement pilotage <i>CoCon</i>• Cadrage des travaux SUMO	<ul style="list-style-type: none">• Mobilisation de l'équipe de direction• Démarche participative RH (contexte social pré existant)• Entretiens avec les acteurs du numérique• Groupes de travail participatifs

Sources: Retour d'expérience de l'appui SGMAP au « projet de direction » de la Direction du numérique pour l'éducation (déc-14) et communiqués de presse MENESR

Du constat à la stratégie numérique globale

Absence de vision d'ensemble et manque de coordination des acteurs de la filière numérique



Concevoir une stratégie globale et durable, aborder le numérique dans toutes ses dimensions : contenus, équipement, formations, professionnalisation des acteurs...

Une stratégie élaborée pour répondre à l'ensemble des défis structurels à relever pour permettre le déploiement des usages

- Une approche souvent partielle du numérique dans les 15 plans qui lui ont été dédiés depuis les années 70, principalement centrés sur l'équipement
- Un pilotage d'ensemble insuffisant de la création de ressources numériques et une faible lisibilité de l'offre disponible
- Une absence de cadre national explicite sur ce qui est attendu en matière d'usages du numérique à l'école
- Des expérimentations et initiatives sur le numérique nombreuses mais qui restent localisées

Une absence de vision d'ensemble

Un manque de coordination des acteurs de la filière du numérique éducatif

- Pour l'équipement, une coordination à améliorer entre le ministère de l'éducation nationale et les collectivités territoriales et des efforts à poursuivre pour faciliter la maintenance
- Pour la création de ressources pédagogiques, une coordination à définir entre le ministère, ses opérateurs, les éditeurs privés et les enseignants
- Sur les services numériques d'échange, comme les portails, une coordination à définir entre le ministère, ses opérateurs, les initiatives des associations, les industriels du numérique...



5 -

Document de travail – pour discussion

Rappel de la structuration des travaux prévus sur la période

Chantiers

1 - Offre de services

✓ Finalisation du cadrage des services

2 - Organisation / Gouvernance

✓ Définition des missions et de l'organisation, et professionnalisation des acteurs de la chaîne numérique éducative

✓ Conception et installation d'une gouvernance nationale et locale, associant notamment les collectivités

3 - Autres chantiers soutenant la politique numérique éducative

✓ Evolution de la formation initiale et continue des enseignants « au et par » le numérique

✓ Evolution des programmes scolaires et modalités d'évaluation

✓ Définition d'une politique d'équipement et maintenance

✓ Définition d'une politique de financement pérenne de la politique numérique (services et conditions de développement des usages)

✓ Soutien de la filière industrielle du numérique éducatif

4 - Mise en programme

✓ Pilotage transverse des chantiers

✓ Définition de la stratégie de changement auprès de tous les acteurs

✓ Préparation du déploiement

Principales réalisations

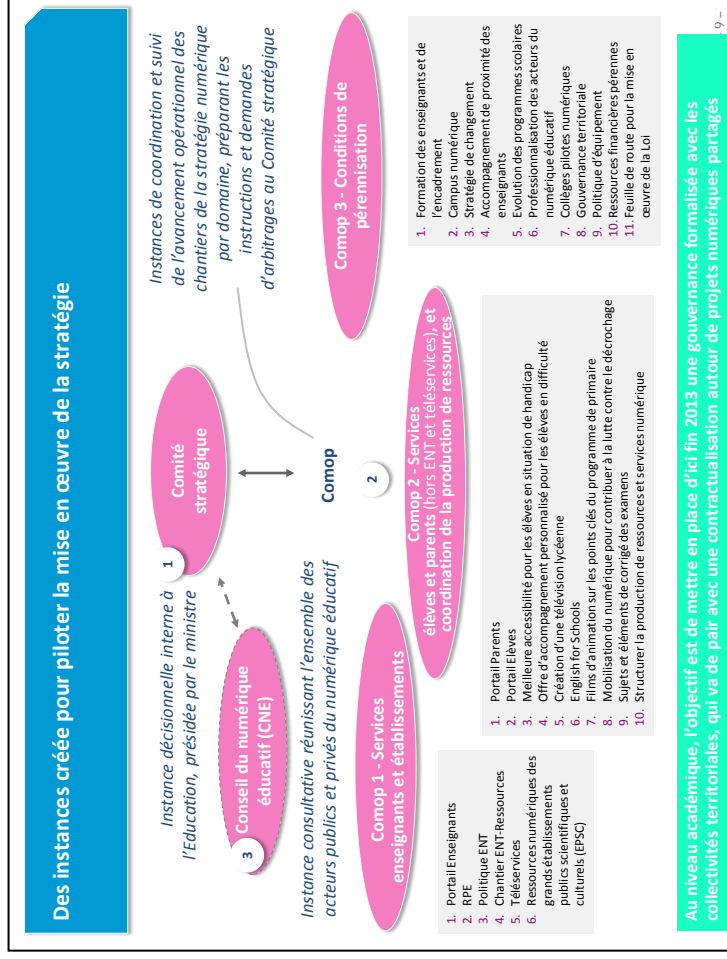
- 1^{er} cadrage réalisé sur tous les services (hormis portail parents / élèves)
- 1^{er} niveau d'organisation en cours d'élaboration
- Définition de la gouvernance nationale et locale (instances, composition, ordi, etc.)
- Elaboration de propositions sur pour 2013
- Mobilisation des chefs de projet
- Elaboration du budget 2013 et cadrage des travaux pour 2014
- Cadrage de la mission IGF (structuration de la filière)
- Pilotage hebdomadaire, mobilisation des chefs de projets et acteurs locaux
- Définition du plan d'actions de conduite de changement
- Cadrage des feuilles de route académiques

4 -

Sources: Réunion des chefs de projets pour la mise en œuvre de la stratégie numérique (fév-13) et Bilan de l'intervention SGMAP sur la période d'octobre 2012 à février 2013

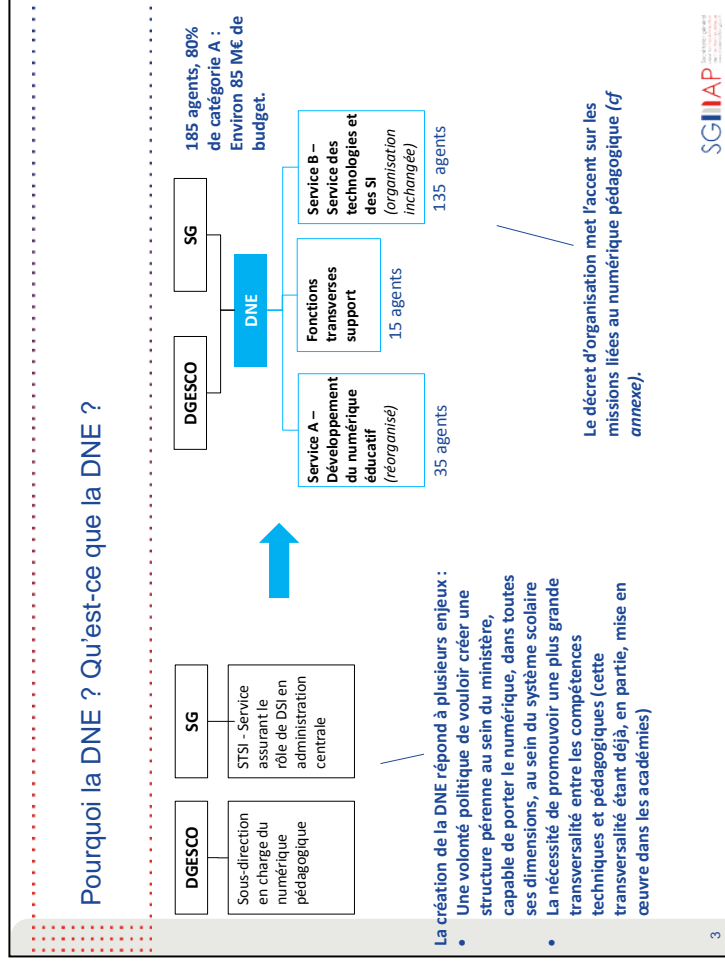
Des évolutions d'organisation et de gouvernance majeures

Des instances créées pour piloter la mise en œuvre de la stratégie



Une DNE pour répondre à plusieurs enjeux

- Volonté politique de créer une structure pérenne, capable de porter le numérique, dans toutes ses dimensions, au sein du système scolaire
- Nécessité de promouvoir une plus grande transversalité entre les compétences techniques et pédagogiques



Des travaux sur l'organisation de la gouvernance territoriale

Document de travail – pour discussion

Les questions à adresser

Instances de gouvernance territoriale

Anticipations à préciser

- Quels sont les enjeux de la mise en place d'une gouvernance territoriale ? Pour les académies ? Pour les collectivités ?
- La mise en place d'une gouvernance territoriale doit-elle être systématique ou facultative ? Décidée au numérique ?
- Quel périmètre pour la gouvernance académique : primaire ? Secondaire ?
- Quelles thématiques doivent être couvertes dans les projets locaux : équipement, maintenance, formation, projet pédagogique, etc. ?
- Quel format pour l'instance de gouvernance au niveau académique : acteurs, fréquence, etc. ?
- Quelle détermination de cette instance dans les territoires ? (en fonction des besoins locaux, type de collectivités concernés, taille du territoire, etc.)

Appui aux académies

SGIAP

Document de travail – pour discussion

Focus sur les instances de gouvernance territoriale

Propositions pour discussion (1/2)

Instances de gouvernance territoriale

- En jeux / objectifs**
 - Mettre en place dans chaque académie une instance pour :
 - Définir le projet numérique académique partagé, en adéquation de la stratégie numérique nationale
 - Suivre le « contractualisation » Académie / collectivités
 - Coordonner la mise en œuvre du projet numérique académique, et favoriser le partage des pratiques, y compris entre territoires et entre niveaux de collectivités
 - Rassemblement et assurer la remontée de propositions ou d'attentes au niveau national
- Systématique vs. Facultatif / Dédicée ou non**
 - Rendre obligatoire l'existence d'une instance académique traitant de la question du numérique éducatif avec l'ensemble des acteurs locaux, d'ici fin 2013
 - L'instance peut donc être dédiée ou non, notamment au vu des instances de coordination existantes
 - Si l'existence d'une instance est requise, ses modalités précises sont à la main de l'académie (cf. points suivants)
- Périmètre**
 - Laisser aux académies la possibilité de préciser le périmètre ?
 - Une instance globale, réunissant l'ensemble des acteurs du numérique éducatif
 - Ou l'instance pour le primaire et une pour le secondaire (voire en distinguant collège et lycée)
 - les modalités de détermination dans les territoires, pensées dès la création de l'instance, doivent orienter ce choix
- Thématiques**
 - Équipement
 - Politique de formation académique
 - Support à l'initiation, pédagogique et technique
 - Maintenance
 - Architecture des établissements
 - Autres ?

SGIAP

Document de travail – pour discussion

Focus sur les instances de gouvernance territoriale

Propositions pour discussion (2/2)

Instances de gouvernance territoriale

- Format (pilote, participants, fréquence et durée)**
 - Confier le pilotage de cette instance au Délégué académique pour le numérique (DAN), en charge de la préparation des réunions, de leur animation, et du suivi des réunions
 - Associer dans le cadre de cette instance l'ensemble des acteurs locaux concernés (*13 membres) :
 - Les collectivités territoriales : représentants du conseil régional, des conseils généraux et des communes
 - Académie : le recteur, son conseiller numérique (en charge du pilotage), et les DASEN
 - Des représentants des établissements (directeurs d'école, enseignants innovants) et des IEN pour le 1^{er} degré
 - Un représentant des IPR
 - Le directeur du CIOF et des COOP
 - Les associations de parents d'élèves ?
 - Laisser à chaque académie la possibilité de définir les modalités précises, dans le respect de préconisations :
 - La composition exacte de l'instance, des personnalités qualifiées pouvant notamment être associées : il est souhaitable que l'ensemble des niveaux de collectivités soient représentés
 - La fréquence : il est conseillé de réunir cette instance de façon trimestrielle, et au moins 2 fois par an
- Détermination territoriale**
 - Laisser à chaque académie la possibilité de définir les modalités de déclinaison au niveau territorial, en cohérence avec les choix réalisés pour l'instance académique (instance dédiée ou non, unique ou par degré, etc.)

(l'ensemble des éléments à la main des académies (attributions, fréquence et participants de l'instance académique, modalités de déclinaison territoriale) seront soumis à une validation nationale, par le Comité Stratégique)

SGIAP

Document de travail – pour discussion

Focus sur l'appui aux académies

Facteurs clés de succès

Instances de gouvernance territoriale


















- Niveau de prescription du national**
 - Proposer de grands principes directeurs tout en laissant une marge de manœuvre aux académies, et valider leurs propositions
 - Être dans l'appui, l'incitation et l'accompagnement, en mettant à disposition des outils limitant le temps nécessaire à l'établissement et au suivi d'une convention
 - Élaborer et mettre à disposition des conventions types modulables, dans lesquelles les différents acteurs locaux peuvent « puiser » des éléments en fonction de leurs besoins
 - Proposer un accompagnement aux académies sur l'élaboration et de suivi de conventions, et appuyer les académies afin d'assurer leur montée en compétence sur ce sujet, et que les mêmes puissent accompagner les différents niveaux de collectivités
- Levier d'validation et d'implémentation**
 - S'appuyer sur les besoins terrain et sur l'existant
 - Rassemblement des retours terrain, de la part des territoires disposant ou non d'instances de gouvernance ou conventions, afin d'identifier les freins à leur développement, les apports et les difficultés rencontrées dans le cadre du suivi
 - Réaliser les points sur lesquels les académies et les différents niveaux de collectivités sont le plus fréquemment en attente de compléments, aussi bien sur les éléments transverses (engagements réciproques, moyens engagés, etc.) que sur les thématiques partagées par plusieurs acteurs (équipement, maintenance, etc.)
 - Organiser des retours d'expérience afin d'ajuster les conventions le cas échéant
 - Suivre de façon plus approfondie quelques académies identifiées comme pilotes en raison de la conclusion d'un partenariat, afin d'évoquer des retours d'expérience
 - Organiser un temps de partage national fin 2013 ou début 2014 avec l'ensemble des académies, pour partager les apports des outils mis à disposition et de l'accompagnement proposé, les difficultés rencontrées et les ajustements / compléments requis

SGIAP

Un AAP lancé en 2015 auprès des établissements et collectivités territoriales partenaires

I. Public cible	<ul style="list-style-type: none">• 228 collèges publics, afin de préfigurer le plan numérique pour l'éducation (dont 50 collèges des réseau REP et REP+)• Réponses co-construites par les chefs d'établissement, les équipes éducatives et les collectivités territoriales partenaires
II. Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Soutien financier pour l'acquisition de ressources pédagogiques et d'équipements numériques pour tous les élèves et enseignants des collèges sur une durée de 3 ans• Formation et accompagnement des équipes enseignantes• Des collèges têtes de réseau numérique de l'écosystème éducatif local
III. Conditions d'entrée 2015	<ul style="list-style-type: none">• Développement d'un projet pédagogique cohérent, basé sur la mise en valeur des apports du numérique• Convention entre les partenaires (collectivité, rectorat d'académie, établissement), avec projet d'équipement numérique mobile des élèves et des enseignants• Infrastructures techniques de base (débit internet, installations réseau, visualisation interactive)
IV. Modalités d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none">• Pendant 3 ans, les établissements retenus perçoivent une dotation annuelle de 30 € pour chaque élève et chaque enseignant doté d'un équipement individuel• Dotation ressources (500 €/école) et soutien à l'acquisition d'équipements mobiles et des services associés dans les écoles REP et REP+ (6000 € max/classe mobile)
V. Candidature et qualification du projet	<ul style="list-style-type: none">• Dossiers de candidature hiérarchisés soumis par les académies en accord avec les collectivités territoriales partenaires• Commission de sélection sur critères (qualité du projet pédagogique, respect des préconisations matérielles, capacité d'essaiimage et de transfert, qualité du partenariat tripartite,...)

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France			31 actions pour conduire la transformation numérique
			Plateforme numérique de services de mutualisation
			Définition de stratégie numérique et appel à projet
			Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
			Collaboration autour des données territoriales
Initiatives publiques - International			Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
			Amélioration des modes de travail des agents australiens
			Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
			Initiative de bureaux en tiers-lieu
Entreprises à réseau			Refonte et digitalisation de modes de travail
			Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
			La conduite du changement au cœur du dispositif
			Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique
			

Le projet e-voiture a été mené par une équipe pluridisciplinaire et porté par des acteurs institutionnels de haut niveau

Description du projet

- Le projet e-voiture est une expérimentation conduite en 2014 par le ministère de la Défense (MINDEF) permettant aux agents de réserver des véhicules du ministère depuis un téléphone portable personnel ou depuis internet.
- Le déploiement de cette expérimentation a fait l'objet d'une réponse à l'appel au projet « Futurs Publics : innover pour moderniser l'action publique » (fonds « Transition numérique et modernisation de l'action publique » mis en place par le PIA).
- Dans ce cadre, le MINDEF s'est engagé à en faire un projet interministériel d'autopartage. La convention n'est toujours pas signée à ce jour, faute d'avoir réussi à s'associer à un autre ministère.

Enjeux associés

- **Mutualiser et optimiser la gestion du parc automobile de l'Etat** (cf. circulaire du Premier Ministre du 16/02/2015)
- **Répondre au besoin croissant de mobilité des agents**
- **Contribuer à la déflation des effectifs** induite par le livre blanc et la loi de programmation militaire 2014-2019

Dispositif

Le ministère de la défense, entité porteuse

- **Direction de projet assurée par le service de commissariat des armées** (responsable hiérarchique des groupements de soutien des bases de défense – GSBdB)
- **Projet conduit avec le Secrétariat Général pour l'administration** et sa composante **SPAC (Service Parisien d'Administration Centrale)** qui acquiert pour le compte du ministère l'ensemble des véhicules de la gamme commerciale

Des acteurs institutionnels mobilisés pour porter le projet

- Identification d'acteurs qui tant par leur poids hiérarchique que par leur rôle dans l'effort de transformation du ministère peuvent jouer le rôle de relais dans la pérennisation du projet
 - Ex. soutien par le commissaire hors classe Jean-Marc Coffin (officier général 4 étoiles)

Une équipe pluridisciplinaire

- **Equipe mixte composée d'acteurs du ministère de la défense et de prestataires externes**, permettant de suivre les problématiques techniques et métiers
- 5 personnes avec 3 profil de compétences distincts ont été mobilisées au MINDEF :
 - 1 personne à compétence métier de niveau direction centrale pour arbitrer et décider sur les fonctions à portée nationale (2 jours par semaine)
 - 3 personnes à compétences métiers terrain (1 personne par GSBdB – 2 jours par semaine)
 - 1 personne à compétence informatique (2 à 3 jours par semaine)

Le succès du projet a reposé sur une logique d'expérimentation, une méthode agile et un séquençement en 5 étapes

Démarche

Une logique d'expérimentation	Une méthode agile et participative
<ul style="list-style-type: none">• Six mois d'expérimentation de février à juillet 2014, sur le périmètre suivant :<ul style="list-style-type: none">– 40 véhicules– Deux groupements de soutien des base de défense (GSBdB)– 1200 utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">• Une méthode fondée sur des ateliers dans lesquels des acteurs terrain, des décideurs et des développeurs sont présents.• Un recours à des compétences spécifiques en fonction du contenu de tel ou tel atelier de travail (ex. graphiste...).

Un séquençement du projet en 5 étapes
















• Etapes principales :

1. Développement des fonctionnalités nouvelles du back office
2. Développements spécifiques du front office
3. Recette technique et fonctionnelle
4. Formation des agents chargés du parc automobile
5. Installation des véhicules

Résultats

- Forte réduction des coûts des parcs automobiles
- Amélioration sans précédent de la qualité du service rendu pour les utilisateurs de véhicules
- Concentration des agents chargés de la gestion du parc automobile sur des activités à plus forte valeur ajoutée
- Revalorisation de l'image du ministère en termes de modernité et de performance
- Meilleure connaissance de la fonction transport grâce à la mise à disposition de données objectives
- Estimation d'une économie nette de 66 M€ sur 13 ans (durée de vie estimée du projet) avec un délai de retour sur investissement de 2,2 ans

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France			31 actions pour conduire la transformation numérique
			Plateforme numérique de services de mutualisation
			Définition de stratégie numérique et appel à projet
			Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
Initiatives publiques - International			Collaboration autour des données territoriales
			Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
			Amélioration des modes de travail des agents australiens
			Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
Entreprises à réseau			Initiative de bureaux en tiers-lieu
			Refonte et digitalisation de modes de travail
			Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
			La conduite du changement au cœur du dispositif
			Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

La mise en place d'une infrastructure de données spatiales s'explique d'abord par le besoin d'améliorer la gouvernance locale des politiques territoriales

Contexte et enjeux de la mise en œuvre du projet

Une gouvernance locale complexe articulant 3 niveaux d'administrations aux compétences imbriquées

1 Generalitat de Catalunya (niveau régional)

- Stratégie et aménagement du territoire
- Logement
- Développement économique
- Éducation, recherche
- Politiques territoriales
- Culture
- Santé
- Services sociaux (...)

2 41 Consells comacals* (niveau intercommunal)

- Coopération, coordination et compensation des services municipaux
- Collaboration avec les services régionaux
- Développement économique
- Qualité de vie
- Développement durable (...)

3 941 Ayuntaments* (niveau communal)

- Développement territorial
- Planification territoriale
- Politique du logement (...)

Une région riche et dynamique en pointe sur la recherche et l'innovation par rapport au reste de l'Espagne

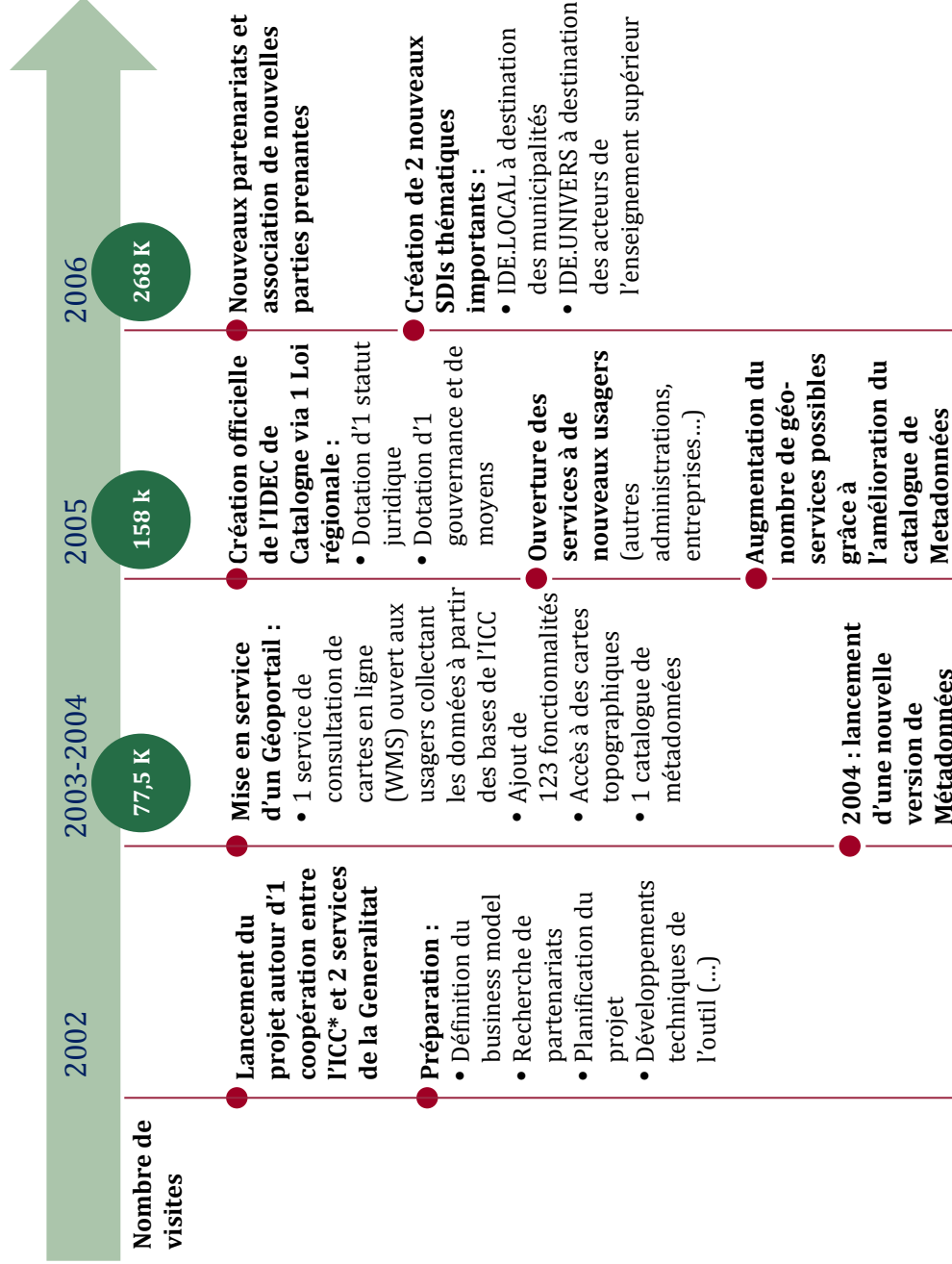
- 17 % du PIB espagnol, 120 % du PIB / hab. moyen des 27 États de l'UE (données 2008*)
- 16 % de la population espagnole (données 2008*)
- Des coopérations fortes dans le secteur de la recherche entre les entreprises, les institutions publiques et les universités

Enjeux associés

- Favoriser la **transversalité** et le **partage d'informations** entre les différentes administrations afin de garantir la cohérence des politiques territoriales
- Développer **l'usage des données** dans la définition et la mise en œuvre des **politiques territoriales**
- Mettre les données à **disposition des usagers** afin de **simplifier leurs démarches** et d'**améliorer la connaissance du territoire**

La mise en œuvre de l'infrastructure de données spatiales a été progressive et s'est enrichie progressivement de nouvelles fonctionnalités afin de répondre à plusieurs objectifs

Trajectoire de construction du projet



Périmètre et objectifs du SDI

- **Renforcer / outiller le travail collaboratif et l'échange d'informations** entre les différentes administrations du territoire
- **Promouvoir l'utilisation des données géographiques** en les rendant plus **accessibles aux usagers** (publics, citoyens, entreprises)
- **Favoriser les échanges entre les utilisateurs et les fournisseurs de données** via une plateforme
- **Compiler et partager les données au sein des services de la Generalitat et des autres administrations locales**

Utilisateurs potentiels

- **Secteur public** : départements de la Generalitat, services intercommunaux et municipaux
- **Universités et institutions dans le domaine de la recherche**
- **Usagers et habitants de Catalogne**
- **Entreprises**

* ICC : Institut Cartographique de Catalogne

La mise en œuvre du projet a reposé sur une démarche ayant favorisé la collaboration et les partenariats entre administrations

Caractéristiques de la démarche mise en œuvre

Portage clair par les autorités locales

- **Volonté politique forte** à l'origine du projet confirmée par l'adoption de la **Loi régionale du 16 décembre 2005** créant officiellement l'**IDEC** (*Infraestructura de Datos Especiales de Catalunya*)

- **Portage assuré** dès le lancement de l'initiative en 2002 grâce à la **coopération entre 3 acteurs publics locaux importants** :

- **2 services de la Generalitat de Catalunya** (gouvernement régional)
: *Département des politiques territoriales et le Département des travaux publics*

- **L'Institut Cartographique de Catalogne**

- **La société des télécommunications et d'information**

Dotation de moyens concrets

- **Planification et ambitions claires en termes d'investissements budgétaires** :

- Dépenses sur 2002-2003 : **325 K €** de lancement de l'infrastructure
- Dépenses sur 2004-2006 : **283 K € / an** sur 3 ans de gestion et de développement de l'infrastructure

- **Création d'un établissement public ad hoc en 2005 – IDEC** (*Infraestructura de Datos Especiales de Catalunya*) – disposant de la **personnalité juridique**, d'une **gouvernance et d'un financement propres**

Mise en œuvre dans le cadre d'une démarche progressive

- Lancement tout d'abord **d'un projet sous forme d'initiative en 2002** (Infrastructure de données spatiales)
- **Amélioration continue** dans le cadre d'un enrichissement progressif des services offerts et des technologies utilisées
- Ouverture progressive de fonctionnalités thématiques incitant les gouvernements locaux (municipalités notamment) à coopérer

Le projet a permis d'apporter de la valeur à l'ensemble des parties prenantes en offrant de nouveaux usages

Valeur créée pour l'ensemble des utilisateurs














Usages possibles des services offerts

- **Constituer une base de données et d'informations géo-spatiales collectées auprès des parties prenantes au projet**
- **Accéder facilement à de l'information publique sur les territoires de manière organisée et classée :**
 - Accès simple et possibilité d'exporter l'information via le web
 - Développement d'applications
 - Mise à disposition de catalogues de Métadonnées
 - Tri et classement par thème des données collectées
- **Simplifier les procédures et les démarches des usagers ainsi que les modes de travail des agents :**
 - Faciliter l'auto-information des usagers
 - Réduire le nombre de déplacements nécessaires et d'échanges avec des services administratifs

Gains et valeur ajoutée

- **Augmentation de l'efficience interne pour les administrations publiques :**
 - Dématérialisation de processus
 - Suppression de tâches à non valeur ajoutée
 - Réduction des échanges entre administrations et usagers
 - Amélioration de la coordination entre les services administratifs
- **Amélioration de la satisfaction des usagers des services publics**
 - Simplification et accélération des procédures et des démarches auprès des administrations
- **Amélioration et accélération de la circulation de l'information au sein du territoire**

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
Initiatives publiques - International		Collaboration autour des données territoriales	
		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
Entreprises à réseau		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	

Aux chemins de fer suisses, une ambition forte de révolutionner les modes de travail rassemble de nombreux projets

Initiatives clés

Pratiques innovantes	Principes et objectifs	Chiffres clés
Desk sharing [2015]	<ul style="list-style-type: none">Mise en place du partage de bureau lors du déménagement dans le nouveau siège à Berne (été 2014)Règle applicable à l'ensemble du top management	<ul style="list-style-type: none">1 800 salariés concernés
Promotion du travail à temps partiel et du télétravail [2015]	<ul style="list-style-type: none">Augmentation de l'efficacité du partage de bureauxÉquipement des employés en terminaux connectés au niveau interneMise aux concours de postes avec des taux d'occupation de 80 % pour attirer plus de femmes dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">17 % des employés à temps partiel en 2015, en majorité des femmesObjectif du bureau fédéral d'augmenter à 20 % la proportion de travailleurs masculins à temps parti d'ici 2020
Équipement numérique massif [2014-2015]	<ul style="list-style-type: none">Déploiement du projet « relier les collaborateurs »<ul style="list-style-type: none">Améliorer la communication avec les clientsAméliorer la communication entre employésAccéder rapidement aux informations internes et aux informations d'exercice de la missionÉlimination du « fossé numérique » au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">Investissement de 23 m CHF en 201432 500 terminaux mobiles

La conduite du changement a fait l'objet de chantiers conséquents dès l'amont du projet

Démarche de conduite du changement

















Pratiques innovantes	Amont du projet	Accompagnement
Desk sharing	<ul style="list-style-type: none">• 2 ans de préparation du projet<ul style="list-style-type: none">– Cellule projet– Comité de pilotage avec les représentants du personnel• Visites préalables des lieux permise aux collaborateurs• Alimentation des forums d'expression des attentes• Participation du personnel au choix du mobilier	<ul style="list-style-type: none">• Diversité de supports de communication<ul style="list-style-type: none">– Newsletter– Intranet– ...• « Contact team » dédiée pendant le déménagement<ul style="list-style-type: none">– Spécialistes internes de la conduite du changement– Membres du facility management• Séances de retex a posteriori

Promotion du travail à temps partiel et du travail à distance

Projet en cours – peu d'information publique à ce stade

- Équipement numérique massif
- Mise en place d'une phase pilote restreinte sur certains corps de métier
 - Choix des terminaux arrêté uniquement après cette phase pour intégrer les retours
 - Formation aux nouveaux outils

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France			31 actions pour conduire la transformation numérique
			Plateforme numérique de services de mutualisation
			Définition de stratégie numérique et appel à projet
			Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
			Collaboration autour des données territoriales
Initiatives publiques - International			Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
			Amélioration des modes de travail des agents australiens
			Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
Entreprises à réseau			Initiative de bureaux en tiers-lieu
			Refonte et digitalisation de modes de travail
			Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
			La conduite du changement au cœur du dispositif
			Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

Australie - une stratégie numérique qui n'est pas seulement orientée usagers mais également pensée pour l'agent

Un cadre législatif propice à l'émergence de projets innovants

- Le Public Governance, Performance and Accountability Act de 2013 encourage la coopération entre entités publiques (« duty to encourage cooperation with others »).

Une stratégie des TIC orientée innovation et nouvelles méthodes de travail

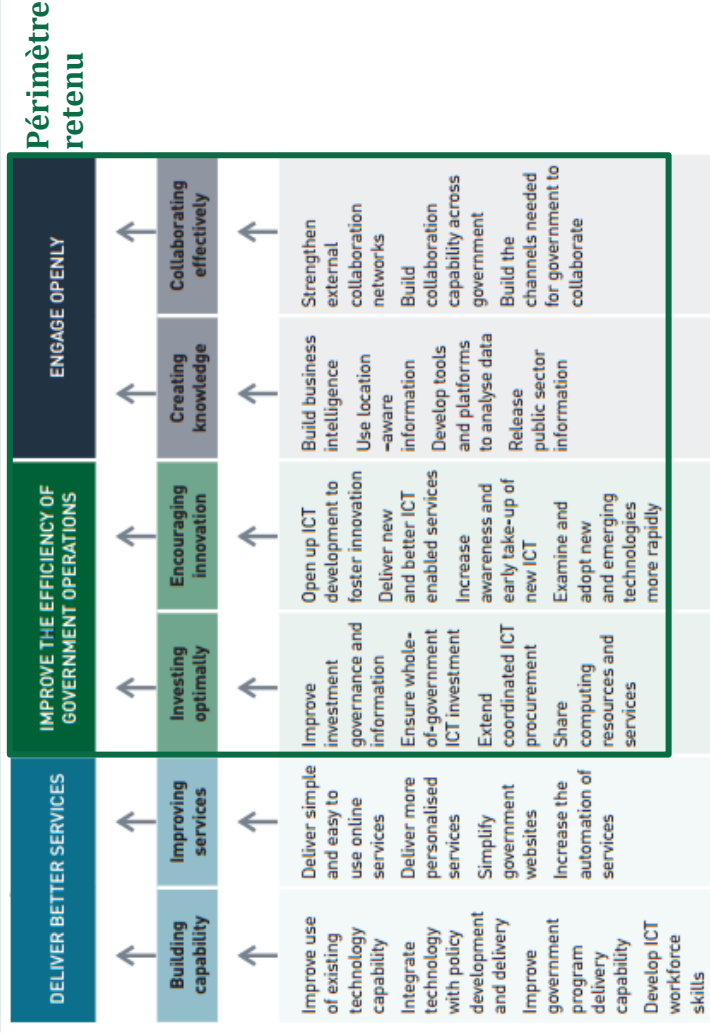


Illustration de projets associés

- Govdex** : un espace virtuel permettant à des agents de différentes administrations de travailler ensemble de manière privée et sécurisée (wiki, outils de gestion de projet, forum de discussion...)
- Govshare** : un site qui permet aux institutions publiques de partager et réutiliser des ressources liées au numérique (applications, documentation d'un projet, modèles...)
- Public Sector innovation** : un site internet qui aide les fonctionnaires à développer et appliquer des solutions innovantes

Un portage clairement défini

- Ministère des Finances**
- Ministère de l'Industrie, de l'Innovation et de la Science**

Sources :

• Australian Public Service Information and Communications

Technology Strategy - 2012 - 2015

• www.finance.gov.au/resource-management/cooperation/



IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

GovShare, un projet concret visant à réduire les coûts grâce à la réutilisation de solutions informatiques existantes ainsi qu'à accroître le partage de ressources numériques entre institutions publiques

Objectifs d'un tel projet pour le gouvernement australien

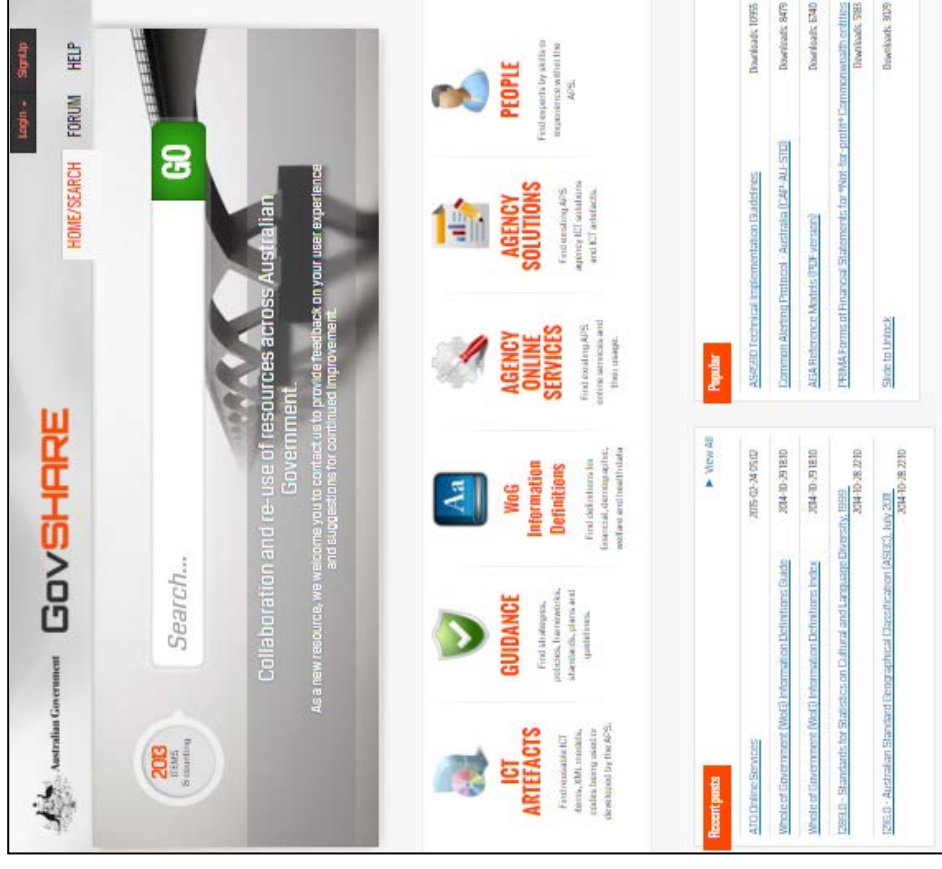
- Réduire les coûts en encourageant la réutilisation de solutions informatiques existantes au sein de certaines institutions publiques
- Diminuer les risques en donnant accès à des ressources déjà testées par d'autres organismes
- Accroître la collaboration grâce au partage des ressources, des compétences et des connaissances entre institutions publiques
- Augmenter le partage d'information par la publication de jeux de données

Principales fonctionnalités

- Publier, découvrir et accéder à une large gamme de ressources réutilisables (codes, modèles XML, orientations stratégiques...)
- Recenser des solutions et services numériques existants dans les différents organismes publics
- Rechercher des personnes qualifiées au sein des services publics qui ont développé une expertise dans un domaine ou sur un outil particulier
- Contribuer à un forum de discussion en ligne


















Gestion du projet

- Projet récent, lancé officiellement en 2014
- Pilotage assuré par le ministère des Finances, avec un chef de projet dédié
- Association en amont d'autres entités publiques au projet
- Communication sur le projet via des événements du type govcamp et des présentations vidéos disponibles sur youtube



Projet lancé en Juin 2014 par le ministère des Finances

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France			31 actions pour conduire la transformation numérique
			Plateforme numérique de services de mutualisation
			Définition de stratégie numérique et appel à projet
			Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
			Collaboration autour des données territoriales
Initiatives publiques - International			Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
			Amélioration des modes de travail des agents australiens
			Nouvelle culture du travail au ministère de la sécurité sociale
			
Entreprises à réseau			Initiative de bureaux en tiers-lieu
			Refonte et digitalisation de modes de travail
			Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
			La conduite du changement au cœur du dispositif
			Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

La transformation du ministère de la sécurité sociale belge a été menée afin de répondre au mécontentement général des agents

Enjeux et contexte de la transformation du Ministère

- **Perception globalement très dégradée** du métier et de l'environnement de travail par l'ensemble des services de l'État belge :
 - une administration jugée « ringarde »*
 - un travail et des missions jugés ennuyeux*
- **Rejet global des candidats aux concours de la fonction publique** lors de leur choix et demandes d'affectation :
 - une administration classée souvent en dernière position par les classements des candidats**
- **Mécontentement global des agents centré principalement sur leurs conditions de travail** (temps de travail et cadre de travail) plus que sur leur rémunération

Chiffres-clé

- **2100** agents
- **80 %** d'agents peu qualifiés
- **2 h** de transport en moyenne chaque jour

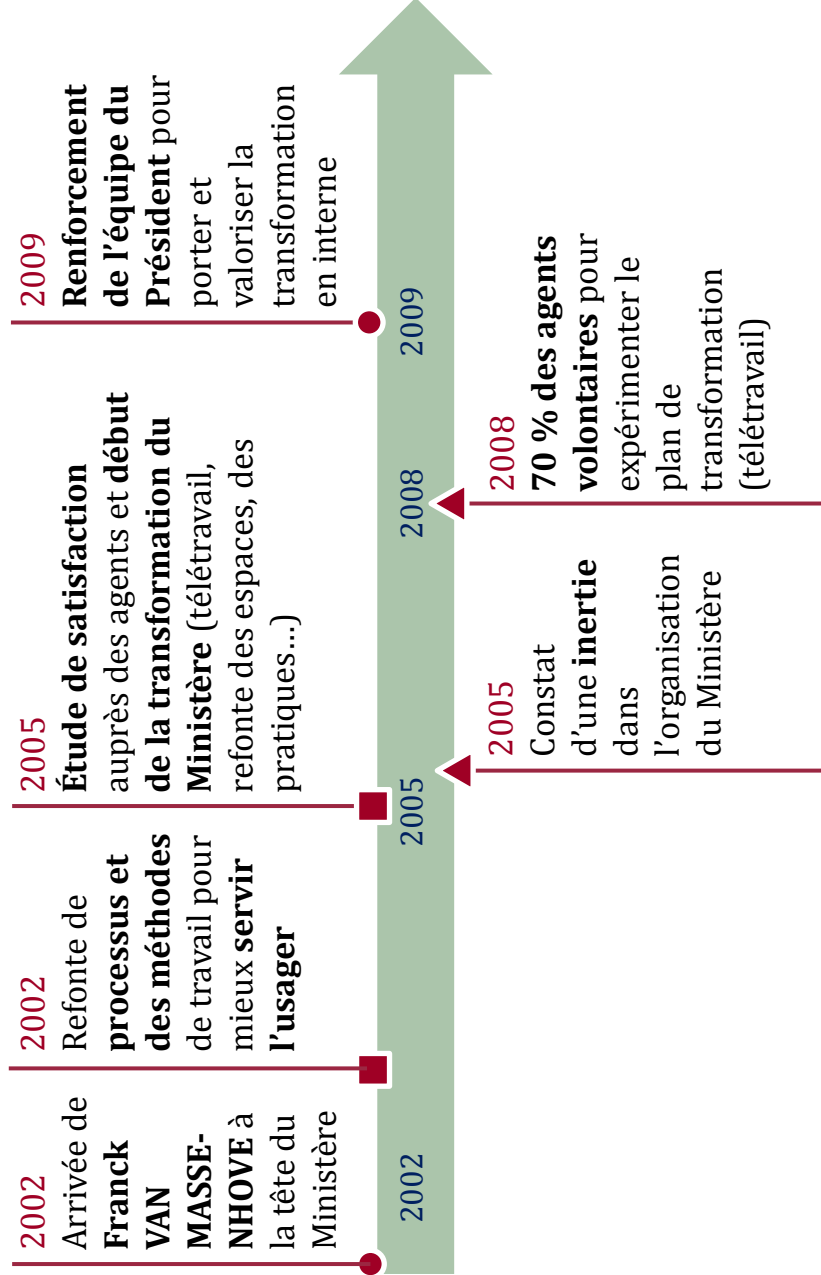
Principes et solutions soutenus par le nouveau Président

- 1** Laisser aux agents la liberté **d'aménager leur temps et leur lieu de travail** selon leurs souhaits (horaires et lieu de travail)
- 2** Diffuser une nouvelle culture de travail basée sur **l'autonomie, la responsabilisation et la confiance**
- 3** Transformer les espaces et les pratiques de travail pour **favoriser les usages collaboratifs**
- 4** Favoriser la **transparence** en interne et vis-à-vis de l'extérieur en encourageant la **présence des agents sur les réseaux sociaux**

* Documentaire le « bonheur au travail », Arte, 2015
** Article « La confiance comme base pour innover l'État »
par Isaac Getz, Institut 17, 2014

Le projet a créé un modèle disruptif d'administration fondé sur des espaces, des pratiques et une culture transformés

Séquençement et objectifs du projet



Un modèle disruptif d'administration

- Fort développement du **télétravail** impliquant **l'alignement des pratiques et des outils** permettant de travailler à distance et de manière collaborative :
 - Équipement des agents leur permettant de réaliser jusqu'à 3 jours de télétravail (ordinateur, espaces de travail, chat...)
 - Suppression du système de « pointage »
- Refonte des espaces de travail visant à favoriser **l'ouverture, la transparence et la collaboration entre les agents** :
 - Suppression des bureaux cloisonnés au profit « d'open spaces » et de bureaux « flex »
 - Généralisation d'espaces communs semi-ouverts, adaptables et insonorisés
- Construction de **lieux et d'un environnement de travail en rupture avec les codes traditionnels** associés à la **hiérarchie administrative** (ex : suppression des vastes bureaux pour la Direction, des salles de réunion cloisonnées...)

La réussite du projet de transformation a reposé sur une démarche innovante marquée par l'implication forte du DG

Axes forts de la démarche

Bonnes pratiques

Une ambition forte portée par la DG	Une démarche centrée sur les agents
<ul style="list-style-type: none">Transformation de l'administration perçue comme une opportunité et une nécessité par la DG dès le départCréation d'une task force autour du DG avec la nomination de la nouvelle DRH renommée en <i>Chief Happiness Officer</i>Implication de la DG dans la transformation de manière à montrer l'exemple	<ul style="list-style-type: none">Prise en compte des attentes, des besoins et des préoccupations des agents (réalisation d'une enquête)Méthodologie basée sur l'écoute et la rencontre avec les agents par le DG
Une transformation progressive	Une réflexion globale et sans tabous













- Un processus de transformation **piloté, ajusté au fil du temps** par la DG se **découpant principalement en 2 grandes phases** (programme de près de 10 ans au total)
 - Une **méthode de mise en œuvre non-directive** fondée sur **l'expérimentation et le volontariat**
- Une **politique RH nouvelle**, orientée sur le « **bonheur au travail** »
- Une transformation globale visant à revoir les **outils, les pratiques et la culture de l'administration**
- Une remise en question de la **culture et des codes de l'administration** (hiérarchie, espaces de travail, mesure du temps de travail)

Impacts ¹⁾
<ul style="list-style-type: none">900 agents (70 %) en télétravail dès 20086 h de temps de travail quotidien incluant une baisse du sentiment de temps perdu (transports)+ 20 % de productivité des agents8 % d'économies budgétaires / an (sur un objectif fixé à 4 %)

1)Chiffres 2014, dans « La confiance comme base pour innover l'Etat » par Isaac Getz, Institut 17, 2014

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas

Type	Acteurs	Etude de cas
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique
		Plateforme numérique de services de mutualisation
		Définition de stratégie numérique et appel à projet
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
Initiatives publiques - International		Collaboration autour des données territoriales
		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
		Amélioration des modes de travail des agents australiens
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
Entreprises à réseau		Initiative de bureaux en tiers-lieu
		Refonte et digitalisation de modes de travail
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
		La conduite du changement au cœur du dispositif
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

L'initiative « un bureau dans ma gare » : un projet innovant qui vise à augmenter la qualité de vie au travail tout en améliorant le service aux voyageurs en Ile de France

L'initiative « un bureau dans ma gare »

SNCF Transilien a lancé une expérimentation sur le travail bi-localisé en 2012. Elle permet aux salariés SNCF de **travailler un à deux jours par semaine dans une gare proche de leur domicile**. En contrepartie, les salariés s'engagent à venir aider les équipes des gares en cas de situation perturbée. Ce type d'organisation du travail se distingue du télétravail, dans la mesure où le salarié exerce toujours son activité dans les locaux de l'entreprise.

Dispositif : neuf gares situées sur la ligne N du Transilien ont ainsi été aménagées pour accueillir des agents travaillant à distance (Cesson, Cormeilles en Parisis, La Verrière, Montgeron Crosne, Plaisir les Clayes, Rambouillet, Savigny sur Orge, Villeneuve St Georges et Viroflay RD)

Modalités :

- Appréciation de l'éligibilité d'un agent au travail à distance (demande préalable de l'agent à sa hiérarchie et entretien avec son N+1)
- Formation de l'agent éligible à la prise en charge des voyageurs dans les gares
- Réservation par l'agent d'un espace de travail 1 à 2 fois par semaine sur un portail hôtelier

Principaux constats à l'origine du projet

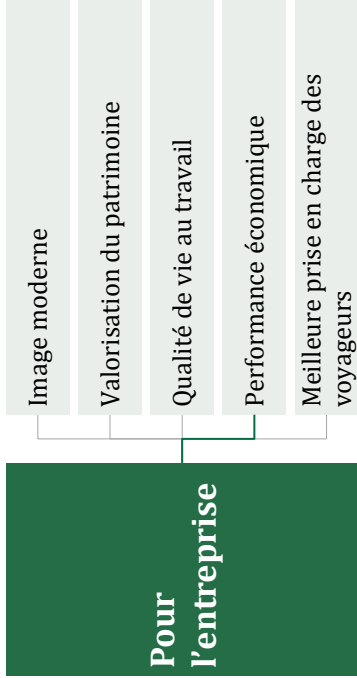
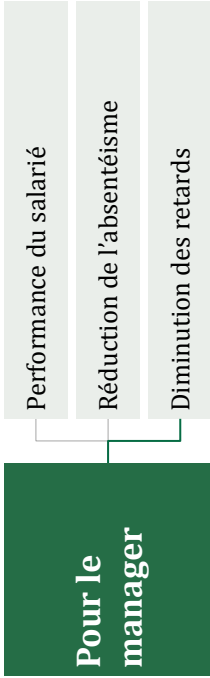
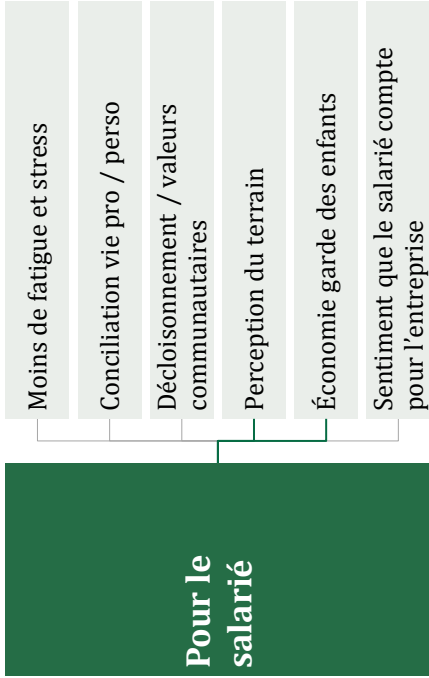
- 1 Il existe plus de 100 gares en Ile de France comprenant des espaces inoccupés correspondant à plus de 8000 m²
- 2 Il est difficile en situation perturbée de renforcer rapidement les effectifs au contact des voyageurs
- 3 Des salariés de la SNCF font de longs et fatigants déplacements pour rejoindre leur lieu de travail et cela pèse sur leur qualité de vie

Objectifs associés

- Permettre la reconversion des espaces vacants
- Améliorer la prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée en créant des renforts mobilisables à tout moment pour aider les équipes en gare
- Améliorer la qualité de vie au travail

Un nouveau mode de travail qui présente des avantages tant pour l'entreprise que pour ses salariés mais qui n'est pas sans susciter quelques appréhensions

Des avantages reconnus...



...mais un constat en demi teinte

- **Ces nouveaux espaces de travail sont encore peu utilisés.** SNCF Transilien explique ce faible taux de remplissage par trois raisons :
 - Le frein managérial (réticence des managers à travailler avec des collaborateurs éloignés physiquement)
 - L'autocensure des agents (crainte de ne plus être « visible » de leur hiérarchie et donc de sacrifier leur chance de réaliser leur projet de carrière)
 - L'offre limitée de sites cantonnés à l'Ile de France
- **Pour lever ces freins, SNCF Transilien a envisagé deux axes d'amélioration :**
 - Axe interne :
 - Mieux accompagner les managers en les dotant notamment d'outils de management à distance
 - Poursuivre les opérations de communication interne pour mieux faire connaître ce mode d'organisation
 - Axe externe :
 - Élargir le périmètre de l'offre en développant le maillage territorial et en étendant le dispositif actuel du bilocalisé au co-working accessible à des publics externes à la SNCF

Ce retour d'expérience permet de dégager des bonnes pratiques pour le déploiement de nouveaux modes de travail à l'ère digitale

- Cette expérimentation présente un bilan positif, comme en témoigne la volonté de SNCF Transilien de développer l'offre actuelle.
- Elle permet d'identifier certaines bonnes pratiques, comme :
 - Eviter le « 100 % virtuel » en limitant à 2 jours maximum le travail à distance
 - Privilégier un déploiement progressif, sur la base du volontariat
- Toutefois, cette expérimentation a mis en évidence deux points particulièrement bloquants : le frein managérial et l'autocensure des agents liée à la perspective de carrière. Ces freins suggèrent l'insuffisante prise en compte de deux défis au cœur de la transformation digitale :

Défis



Bonnes pratiques

1 Permettre aux managers de développer de nouveaux modes de gestion des collaborateurs

Ces nouveaux modes de travail remettent en cause le modèle de management traditionnel et impliquent de trouver le bon équilibre entre contrôle et autonomie : comment organiser le travail d'équipe si tous mes collaborateurs ne sont pas à mes côtés ? Comment contrôler leurs résultats ? Comment les aider et les orienter en cas de difficulté ?

2 Réinventer le sens de l'appartenance et valoriser le travail à distance

La virtualisation des rapports de travail, la rarefaction de la présence physique dans l'administration/l'entreprise, peuvent induire une perte du sentiment d'appartenance et une crainte des collaborateurs d'être « oubliés ».















1

- Dédier des ressources responsables de l'accompagnement au changement et de l'appropriation des outils
- Former les managers aux outils et au leadership

2

- Trouver un équilibre entre virtuel et physique en mettant en place des routines de communication entre managers et équipes (virtual café, point hebdomadaire physique, etc)
- Revoir les critères d'évaluation pour mieux valoriser le travail à distance
- Développer l'exemplarité en incitant le Top management à exercer ce nouveau mode de travail
- Renforcer les actions de communication interne pour faire connaître ce mode d'organisation

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
		Collaboration autour des données territoriales	
Initiatives publiques - International		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
Entreprises à réseau		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	
			

La baisse de la satisfaction clients et de la fréquentation des bureaux ont servi d'aiguillon à la transformation du groupe

Contexte préalable à la transformation de La Poste

Poids de la culture du groupe

- Forte présence de la culture du logisticien / producteur
- Héritage de la culture administrative dans l'univers du bureau de poste

Un décrochage concurrentiel

- Apparition de nouveaux modèles d'espaces commerciaux plus attrayants qui essoufflent le point de vente traditionnel
 - multicanal
 - géants de l'e-commerce
- Retours négatifs des expériences clients

Une satisfaction clients et une fréquentation en très nette baisse

- Axe horizontal des décisions affectant les structures et les métiers
- Peu / pas d'implication des équipes dans les choix d'organisation et de modes de travail

- Mode de commercialisation inadapté aux attentes clients
 - similitude de tous les points de vente quelles que soient les zones / dimensions
 - zone de back-office trop importante
- Vagues de changements des organisations d'espaces et des modes de travail sans aboutir sur une solution satisfaisante

Héritage d'un management top-down

Manque d'intégration des attentes clients

La digitalisation des modes de travail vient compléter cette réorganisation en profondeur des modes de travail

Illustration d'initiatives digitales en cours

	Facteo	Phablette	Smarteo
Usages	<ul style="list-style-type: none">• Équipement des ~100 000 postiers en smartphones depuis 2012, avec applications métiers• Permission d'utilisation du temps de forfait à des fins personnelles	<ul style="list-style-type: none">• Déploiement de terminaux tactiles en test par<ul style="list-style-type: none">– le back-office– les guichetiers	<ul style="list-style-type: none">• Ambition "0 papier, 0 PC"• Élargissement du numérique
Budget	<ul style="list-style-type: none">• 100 m EUR en 4 ans	<ul style="list-style-type: none">• nd	<ul style="list-style-type: none">• nd

Nouveaux modes de travail	<ul style="list-style-type: none">• Diminution du temps pour effectuer certaines tâches• Offre de nouveaux services annexes à venir	<ul style="list-style-type: none">• Passage d'une logique de guichet administratif à une logique de vente, conseil• Position debout vs. assise	<ul style="list-style-type: none">• Fluidification du parcours entre espace numérique et physique• Suivi de tableaux de bord numérique pour les managers (KPIs, etc.)
---------------------------	--	---	--

La transformation du réseau de la Poste s'est appuyée sur la coordination entre les différents échelons

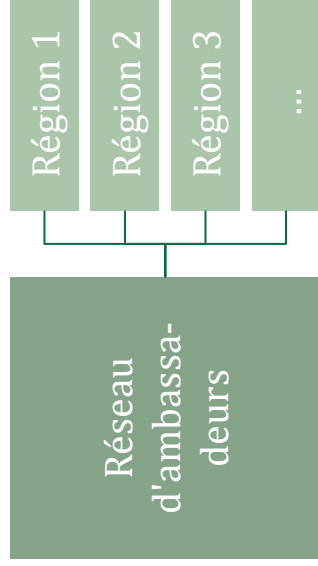
Principes de gouvernance

Niveau national



Acteurs

Niveau régional et local



Rôles

- Cadrage de la réflexion
 - Définition de la stratégie d'ensemble
 - Formation des enjeux
 - Conception des parcours et outils d'appropriation
 - Ingénierie de la logistique du déploiement
 - Définition et mise en place de la gouvernance et du dispositif de pilotage opérationnel
- Présentation au sein de leurs groupes d'employés proches
 - Identification des besoins en matière de formation
 - Sponsoring en local de la démarche
 - Échange de bonnes pratiques

Équipement des ambassadeurs en nouveaux médias

Présentations



Videos



Blogs de communauté



1) Equipe projet

Néanmoins, l'introduction de nouveaux outils digitaux se heurte à de nombreux freins

Principaux freins observés à l'adoption de nouveaux outils / usages

Freins	Obstacles à lever	Risques
Crainte des gains de productivité	<ul style="list-style-type: none">Absence de clarté sur les règles de partage des gains de productivité entre l'amélioration des conditions de travail et la réduction de coûts	<ul style="list-style-type: none">Risques psychosociaux (ex : saisie du sujet par les syndicats)Abandon des nouveaux outils et retour aux pratiques anciennes (ex : maintien du recommandé papier)Échecs locaux de l'adoption de certaines technologies (ex : retrait des smartphones dans certaines régions suite à une expertise conduite par un cabinet externe)Dégradation de l'image de l'entreprise (ex : impact média)
Impact des bugs des outils	<ul style="list-style-type: none">Incapacité des employés à faire face aux dysfonctionnements de leurs outils et dégradation de la qualité du travail	
Temps d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">Différentiel de courbe d'apprentissage entre les jeunes générations et les plus anciennes	
Appréhension d'un contrôle accru du travail	<ul style="list-style-type: none">Peur de certaines fonctionnalités envahissantes : géolocalisation, mesure du temps de travail	

Le programme de transformation des modes de travail conduit entre 2008 et 2012 s'est appuyé sur quatre piliers

Enseignements issus de la transformation de La Poste

Bonnes pratiques

Communication d'une vision claire

- « 95 % de clients satisfaits de l'expérience clients en bureau de poste »
- Conduite de roadshows auprès de 8 000 cadres pour favoriser l'appropriation du plan autour d'un message mobilisateur

Implication réelle des collaborateurs

- Déploiement avec des **consultants internes**
- Réseau d'**ambassadeurs** nomades outillés avec des packs de communication
- **Implication des employés** dans la construction du « Projet d'établissement »

Appui sur l'ADN du groupe

- **Priorité donnée à une offre de service performante** pour remplir les missions de service public
 - accueil
 - accessibilité
 - efficacité du service
 - qualité du conseil















Attention portée à l'environnement

- **Intégration des clients** dans la définition des projets d'établissement

Impacts

- + 12 % sur le taux de satisfaction des clients entre 2008 et 2013
- Alignement sur les standards du marché

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique	
		Plateforme numérique de services de mutualisation	
		Définition de stratégie numérique et appel à projet	
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense	
		Collaboration autour des données territoriales	
Initiatives publiques - International		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail	
		Amélioration des modes de travail des agents australiens	
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale	
		Initiative de bureaux en tiers-lieu	
Entreprises à réseau		Refonte et digitalisation de modes de travail	
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation	
		La conduite du changement au cœur du dispositif	
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique	
			

La transformation numérique s'explique dans chaque cas par un enjeu d'adapter l'entreprise à son environnement

Contexte préalable à la transformation d'EDF et d'ERDF

ERDF

- Enjeux liés à l'amélioration de la performance :
 - Coûts
 - Qualité des services
 - Relations concessionnaires
- Enjeux d'image, ambition de positionnement comme leader du numérique en France et en Europe dans la distribution d'électricité
- Déploiement massif d'objets connectés chez les clients, dans les réseaux, dans les compteurs (pilotes de Linky)

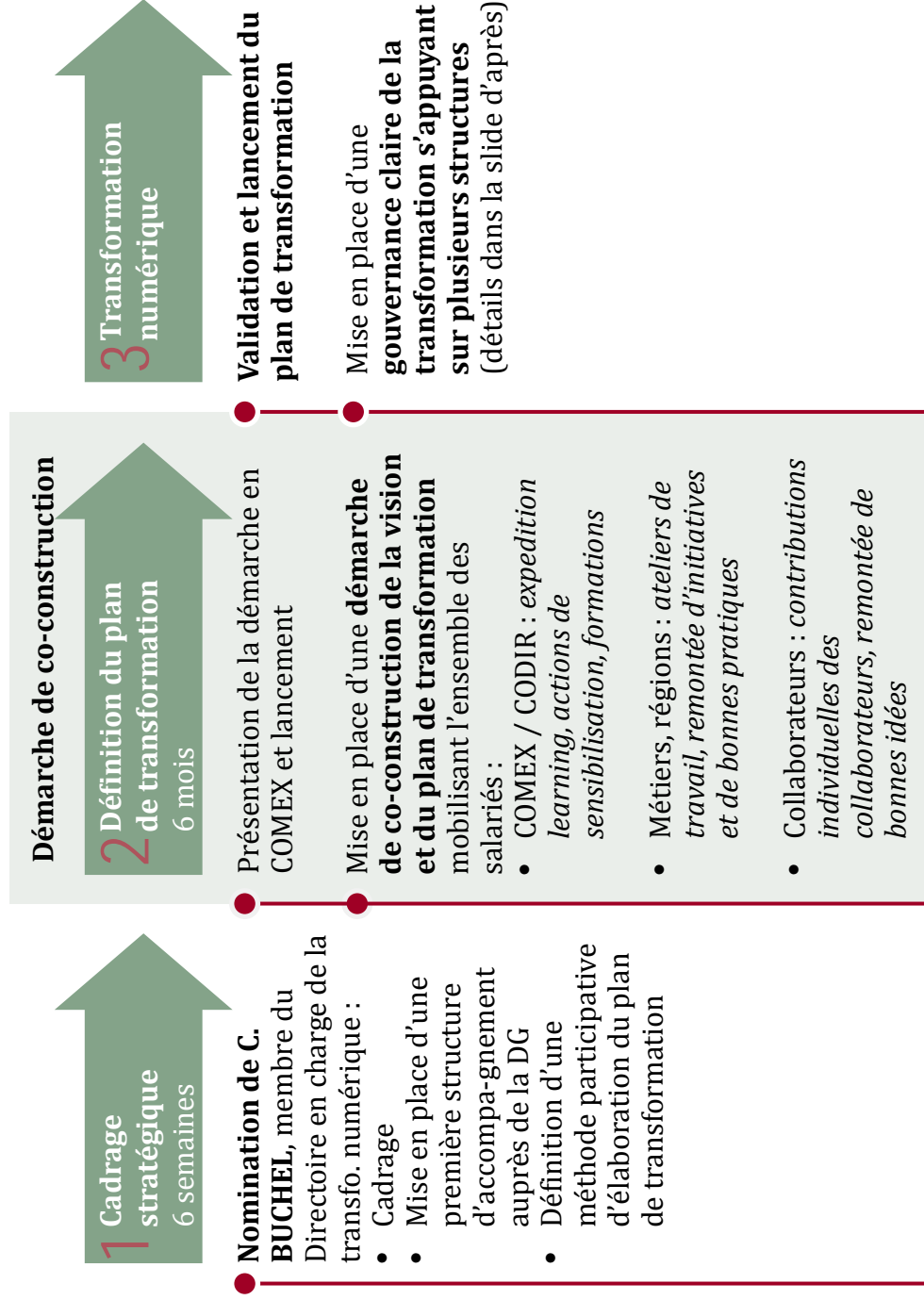
EDF Commerce

- Lancement d'une nouvelle étape dans l'ouverture du marché après plusieurs plans de transformation déjà mis en œuvre :
 - Fin des tarifs réglementés de vente hors marché des particuliers
 - Très forte pression sur les coûts commerciaux liés au développement de la concurrence
 - Menace de nouveaux entrants
- Enjeux liés à la transition énergétique
- Déploiement massif d'objets connectés chez les clients, dans les réseaux, dans les compteurs (Linky, Gazpar)

La transition numérique vue comme opportunité et nécessité par la nouvelle Direction

La définition du plan de transformation d'ERDF a reposé sur la mise en œuvre d'une démarche de co-construction avec les métiers et une bonne articulation entre le local et le national

Séquençement et approche retenue



Principes de la démarche

- Mise en place dès le départ d'une gouvernance claire et d'une cellule d'accompagnement associée
- Bonne articulation entre le local et le national
- Co-construction du projet mobilisant l'ensemble des compétences (agents, métiers, management)
- Portage politique fort assuré par la nouvelle équipe dirigeante
- Implication du COMEX

Gouvernance de l’échelon central associé au projet de transformation

Missions associées

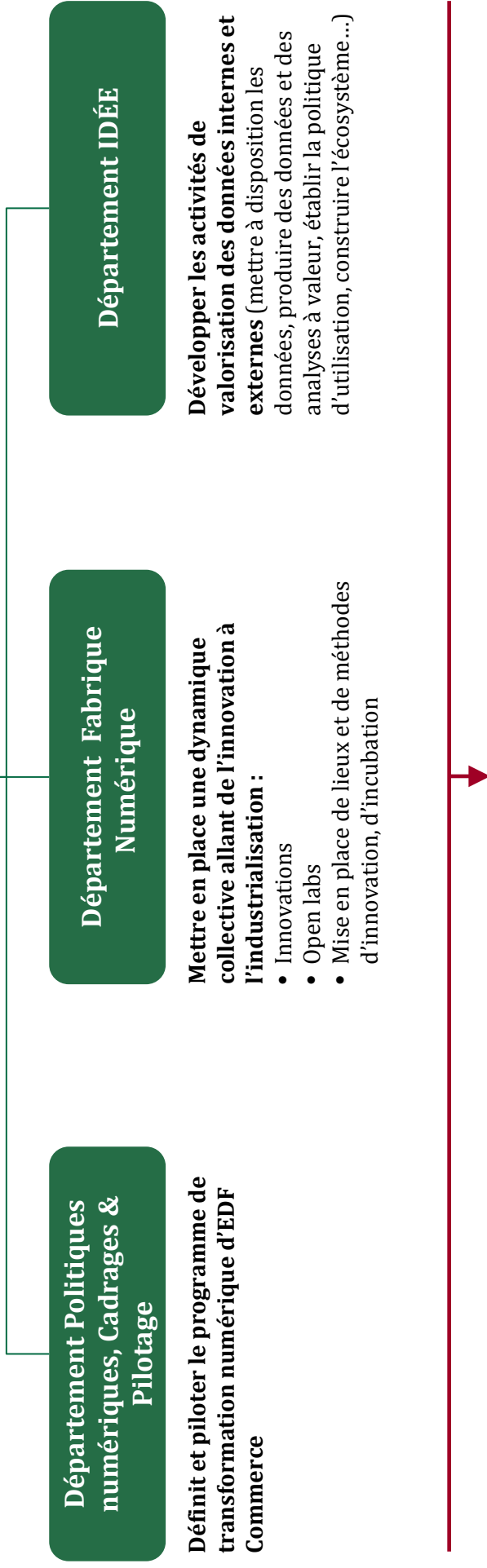
		Equipe mobilisée
Directoire	<ul style="list-style-type: none">Pilotage de la transformationPortage politique du programme	5 ETP PMO
Comité SI numérique	<ul style="list-style-type: none">Pilotage de la trajectoire SIPilotage budgétaire	N/A
Comité gouvernance des données	<ul style="list-style-type: none">Politique de publicationRéférentiels qualité	5 ETP
Comité « La Fabrique »	<ul style="list-style-type: none">Valorisation des donnéesMobilisation de datascientistsRecherche d’innovations sur le métier des systèmes électriques	40 ETP
Comité « Innovation »	<ul style="list-style-type: none">Démarches d’open innovations, coordination des laboratoires d’innovationsStimulation de l’innovation interneMise en place de lieux et de méthode d’innovation et d’incubationRéalisation d’expérimentations et d’ateliers	6 ETP
Comité « Campus »	<ul style="list-style-type: none">Relations avec l’écosystèmeMise en place d’une culture de l’innovationRéalisation d’actions de conduite du changement	4 ETP
		60 ETP

Afin de mener à bien son projet de transformation numérique EDF commerce a mis en oeuvre une gouvernance et une organisation claires portées par sa Direction du Numérique

Organisation de la Direction du numérique
















Directeur
Numérique
François Gonczi



Une équipe pluridisciplinaire regroupant plus de 50 personnes, avec un état d'esprit start-up incarnant les « new ways of working »

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		
Type	Acteurs	Etude de cas
Initiatives publiques - France		31 actions pour conduire la transformation numérique
		Plateforme numérique de services de mutualisation
		Définition de stratégie numérique et appel à projet
		Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
		Collaboration autour des données territoriales
Initiatives publiques - International		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
		Amélioration des modes de travail des agents australiens
		Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
Entreprises à réseau		Initiative de bureaux en tiers-lieu
		Refonte et digitalisation de modes de travail
		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
		La conduite du changement au cœur du dispositif
		Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

Le numérique est au cœur de la transformation interne des modes de travail dans le secteur bancaire

Exemple de réflexions et de projets de transformation interne

Société Générale



Programme Digit4all

- Modernisation de l'équipement digital des collaborateurs :
 - déploiement de tablettes tactiles
 - « SG store » proposant de nouvelles applications
 - solutions bureautiques collaboratives dont réseau social d'entreprise
 - déploiement du Wi-Fi dans la plupart des implantations du groupe
- Réflexion sur les usages professionnels des outils
- Programme faisant suite à une large démarche d'innovation participative (PEPS)

Le projet « Les Dunes »

- Aménagement d'un nouveau site fédérateur (5000 pers.) et un moteur d'innovation digitale visant à préparer la banque de demain
- Diffusion de nouveaux espaces, de nouvelles méthodes de travail et des technologies innovantes

BNP Paribas



BNP PARIBAS

Un souci de « symétrie des attentions » entre les évolutions numériques des clients et l'organisation interne portée par la **Direction Générale du groupe** :

- « On ne peut pas être digital pour ses clients si on n'a pas fait la révolution en interne », J.L. Bonnafé, DG
- Projet « Digital Working » :

Projet rattaché à la direction des ressources humaines

- Équipement digital des collaborateurs et conduite du changement
- Démarche de co-construction et d'émergence de nouvelles pratiques professionnelles et sociales (déploiement en nénuphar)
- Favoriser l'émergence de business champions

La réussite de la transformation interne repose sur l'activation de certains facteurs clés de succès

Enseignements et facteurs clés de succès

1 Des projets de transformation **dédiés à l'interne** qui se sont initialement centrés sur la modernisation des outils afin de **faciliter le travail en réseau, à distance et en mobilité**

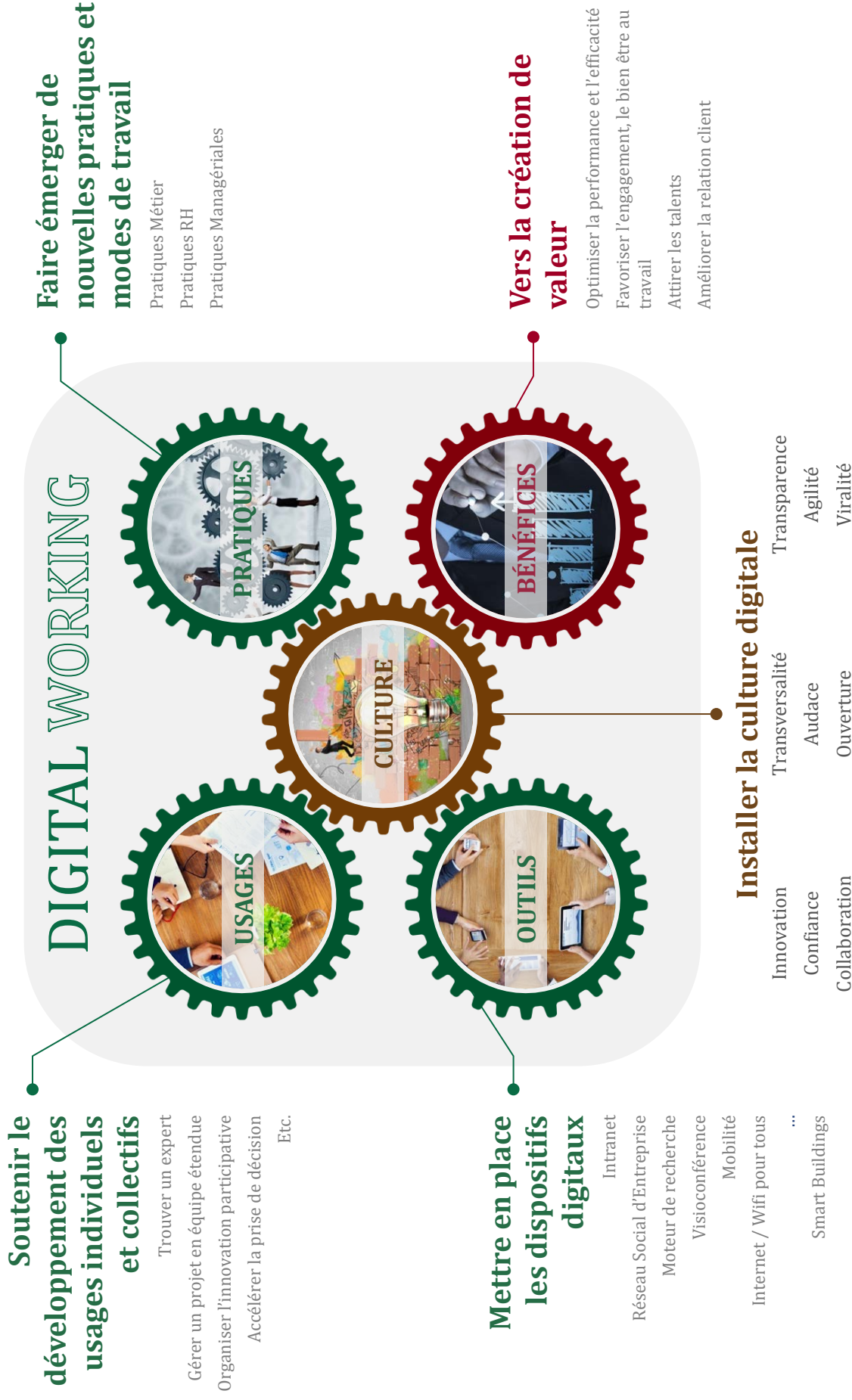
2 Des projets qui s'enrichissent et intègrent progressivement une vision plus large centrée sur **la conduite du changement, l'évolution des usages et le changement culturel des organisations**

3 Le secteur bancaire est **précurseur en matière de transformation des services aux utilisateurs** et préfigure une tendance de fond

Facteurs clés de succès


















- Définir une marque et un plan de communication clair dédiés au projet de transformation
- Garantir le portage managérial du projet afin de donner l'ampleur nécessaire au projet de transformation
- Penser l'expérience utilisateurs des outils numériques *(qualité, réponse aux besoins, cohérence des solutions, infrastructures, identification et réduction des irritants)*
- Tenir compte des enjeux de sécurité et de compliance
- Travailler la conduite du changement vers l'appropriation des nouveaux usages et le développement de nouvelles pratiques
- Agir de manière agile tout au long du projet

La transformation interne des entreprises repose sur l'activation de leviers différents



Source : Témoignage SOLUCOM

Le benchmark a été conduit sur des initiatives publiques et privées, en France et à l'international

Liste des études de cas		Etude de cas	
Type	Acteurs		
Initiatives publiques - France			31 actions pour conduire la transformation numérique
	 		Plateforme numérique de services de mutualisation
			Définition de stratégie numérique et appel à projet
			Projet e-voiture porté par le ministère de la défense
			Collaboration autour des données territoriales
Initiatives publiques - International	 		Les chemins de fer suisses, pionniers de l'innovation au travail
	 		Amélioration des modes de travail des agents australiens
			Nouvelle culture du travail au min. de la sécurité sociale
			Initiative de bureaux en tiers-lieu
Entreprises à réseau			Refonte et digitalisation de modes de travail
	 		Une gouvernance ad hoc pour mener la transformation
	 		La conduite du changement au cœur du dispositif
			Communiquer tous azimuts sur la transformation numérique

L'exemple d'ENGIE montre les apports d'une communication forte associée au plan de transformation



Piliers de la transformation numérique et culturelle d'ENGIE

Portage fort par le top management

- Une ambition forte sous-tendue par une vision simple et claire portée par le PDG en personne : « Le digital n'est pas une option, c'est une réalité », G. MESTRALLET, PDG d'ENGIE
- Nomination d'un CDO directement rattaché à la DG
- Prise en compte au plus niveau de la hiérarchie de l'entreprise des enjeux et des impacts du numérique sur le métier et à l'organisation

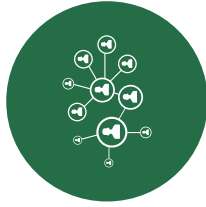
Actions concrètes de communication

- Une communication tournée vers l'extérieur et l'écosystème :
 - Faire exister ENGIE sur le sujet du digital
 - S'appuyer sur l'écosystème digital en développent les partenariats
- Des actions visant à décroisser l'organisation et sensibiliser les agents et le management :
 - Création du passeport digital Netexplo
 - Mise en place d'actions de reverse mentoring
 - Mise en place d'une alliance digitale au sein de l'entreprise
- Une démarche visant à faire collaborer et valoriser les initiatives des salariés :
 - Cartographie dynamique des initiatives digitale du groupe
 - Installation de communautés
 - Stimulation de l'innovation

Résultats

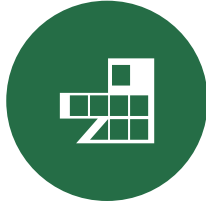
- ENGIE classée 2ème du classement du journal Les Échos sur les entreprises les plus digitales du CAC 40

10 idées permettant de développer la culture digitale au sein des entreprises



REVERSE- MENTORING

Les jeunes salariés ont un rôle de coaching envers le management sur les usages Digital. Ne pas hésiter à casser les barrières hiérarchiques



SMART CAMPUS

Mettre en place des locaux adaptés au fonctionnement en mode collaboratif
Flex working, nouveaux espaces de travail, genius bars ...



LEARNING EXPEDITIONS

S'ouvrir à de nouveaux environnements, prendre connaissance d'autres façons de faire



DIGITAL ACADEMY

Penser des parcours d'acculturation et de formation au digital



DIGITAL WORKING DESK

Mettre en place une structure de type « desk » pour soutenir le développement de nouveaux modes de travail, d'animation, de management (dans les projets, les organisations)



DIGITAL EVERY DAY

Mettre en place les outils digitaux (internet pour tous, réseau social, intranet, actes RH, tripadvisor interne...) utiles à tous au quotidien et en mobilité



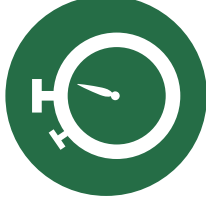
DIGITAL TALENT MANAGEMENT

Recruter et valoriser les talents digitaux de l'entreprise



DIGITAL MINDSET

Associer largement les collaborateurs à la construction de l'avenir de l'entreprise (projet d'entreprise, ambitions digitales stratégie d'un département...), promouvoir les succès



TIME TO CREATE

Explicitement permettre aux employés de consacrer une part de leur temps de travail à un projet personnel



HACKATHONS

Les hackathons, démarches d'innovation participative et autres appels à projet permettent de libérer les énergies, stimuler la créativité, casser les silos, favoriser l'engagement des collaborateurs

Enseignements transverses issus du benchmark

1

Le **principe de symétrie des attentions** est au cœur des transformations digitales réussies

- L'ambition de modernisation et de mise à niveau des fonctionnements internes au bénéfice des agents est un volet indissociable des initiatives prises au bénéfice des usagers
- Les démarches de transformation digitale sont de fait la conséquence de la modification des usages portés en premier lieu par les agents et les usagers, accoutumés aux disruptions introduites par les acteurs issus du numérique

2

Les transformations digitales conduites mettent en œuvre cinq conditions de réussite :

- Un **portage** de la démarche avec un haut niveau de séniorité
- Une approche qui allie le **prescriptif** et le **participatif**, avec une implication forte des collaborateurs dans la redéfinition des modes de travail et des nouvelles organisations
- Une communication sur un **projet simple et une vision claire**
- Une **approche progressive** et séquentielle
- Des **moyens ambitieux** en matière d'appui technique, méthodologique et financier

3

La conduite du changement est un volet à part entière des transformations numériques, impliquant



- Des initiatives conséquentes de **sensibilisation** et d'**acculturation** à la culture digitale en amont
- Des parcours de **formation aux nouveaux outils et modes de travail**
- De **l'amélioration continue**

4

La transformation digitale est **conçue et opérée de manière ouverte**, pensée dans un écosystème avec les partenaires internes et externes




De nombreuses bonnes pratiques ressortent en matière de gouvernance, d'approches, de moyens et d'ambition (1/3)

Initiatives publiques - France

Gouvernance		Caractéristiques de l'approche	Moyens et ambition
	<ul style="list-style-type: none">• Forte mobilisation en interne (150 cadres dirigeants)• Création d'un comité digital	<ul style="list-style-type: none">• Fortes actions de sensibilisation / acculturation (ex : visites d'entreprises)• Ouverture aux attentes des partenaires externes	<ul style="list-style-type: none">• Existence d'une vision budgétaire des investissements dans le numérique
	<ul style="list-style-type: none">• Regroupement de collectivités au sein d'une structure publique• Logique d'adhésion volontaire des collectivités	<ul style="list-style-type: none">• Création d'une dynamique d'échange entre acteurs publics locaux• Extension progressive du bouquet de services• Accompagnement personnalisé des CT• Politique commerciale en vue d'étendre le nombre de structures adhérentes	<ul style="list-style-type: none">• Définition d'un modèle économique ad hoc, qui vise à favoriser le développement des usages (coût d'adhésion + coût forfaitaire)
	<ul style="list-style-type: none">• Création d'une direction du numérique pour l'éducation (DNE)• Accompagnement des projets structurants• Création de relais dans les académies	<ul style="list-style-type: none">• Définition d'une stratégie nationale• Approche par les usages• Logistique d'appel à projets auprès des établissements et collectivités territoriales partenaires	<ul style="list-style-type: none">• Budgets dédiés pour la formation, l'accompagnement
	<ul style="list-style-type: none">• Composition stratégique de l'équipe chargée de piloter le projet (incluant des acteurs du ministère de la défense et des prestataires externes)• Mobilisation d'acteurs institutionnels jouant un rôle de relais pour pérenniser le projet	<ul style="list-style-type: none">• Projet expérimental sur 40 véhicules• Méthode agile qui se fonde sur des ateliers participatifs• Recours à des compétences spécifiques en fonction des ateliers de travail (ex. graphiste)	<ul style="list-style-type: none">• Chiffrage précis de l'impact économique potentiel en cas de déploiement du projet (économie nette de 66 M€ sur 13 ans)


De nombreuses bonnes pratiques ressortent en matière de gouvernance, d'approches, de moyens et d'ambition (2/3)

Initiatives publiques – International (1/2)

Gouvernance		Caractéristiques de l'approche	Moyens et ambition
	<ul style="list-style-type: none">• Volonté politique à l'origine• Coopération entre services régionaux et institutions publiques en charge de la cartographie pour faciliter la définition du service à l'origine• Nombreux partenariats dans le secteur public (intercommunalités, universités...) et le secteur de la recherche	<ul style="list-style-type: none">• Approche progressive visant à développer un socle de services basiques enrichi au fil du• Ouverture dans un premier temps à un nombre limité de participants (fournisseurs et utilisateurs) puis progressivement à l'ensemble des parties prenantes du territoires	<ul style="list-style-type: none">• Dotation d'un budget sur plusieurs années d'une gouvernance et d'une organisation propres• Enjeux forts d'amélioration de la coordination et de la cohérence des politiques territoriales• Enjeux forts d'amélioration de la coopération entre les différents niveaux administratifs• Enjeux forts de transparence et de simplification des démarches vis-à-vis des usagers
	<ul style="list-style-type: none">• Équipes projet dédiées (ex : équipe Relier les collaborateurs)• Comités de pilotage incluant les représentants du personnel• Cellules dédiées pour la conduite du changement (réponse aux questions des collaborateurs)	<ul style="list-style-type: none">• Séquencement des projets• Équipement massif en tablettes après une phase de test• 2 ans de préparation avant la mise en place du desk sharing	<ul style="list-style-type: none">• Ambition affichée d'être pionnier dans l'expérimentation et la diffusion de nouveaux modes travail• >20 mCHF pour l'équipement en tablettes
	<ul style="list-style-type: none">• Pilotage confié à un ministère (<i>Department of Finance and Deregulation</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Un cadre législatif propice au déploiement de ce type de projets• Une approche centrée sur l'application de méthodes innovantes au travail des agents• Un projet pensé avec les parties-prenantes	<ul style="list-style-type: none">• Une chef de projet dédiée à ce sujet au Ministère des Finances• Accompagnement technique et formation dispensée par ce même ministère

De nombreuses bonnes pratiques ressortent en matière de gouvernance, d'approches, de moyens et d'ambition (2/3)

Initiatives publiques – International (2/2)

	Gouvernance	Caractéristiques de l'approche	Moyens et ambition
	<ul style="list-style-type: none">• Portage clair et fort par la task force constituée autour du DG et forte implication de l'équipe dirigeante visant à montrer l'exemple (suppression des codes associés au poids de la hiérarchie notamment)• Des dispositifs formels et informels d'échanges et de prise en compte des attentes des agents	<ul style="list-style-type: none">• Méthode globale centrée sur la transformation culturelle au sein de l'organisation : pratiques, outils, modes de travail• Processus de transformation progressif et non-directif fondée sur l'expérimentation et le volontariat• Forte implication de l'équipe dirigeante visant à montrer l'exemple (<i>suppression des codes associés au poids de la hiérarchie notamment</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Enjeux forts d'amélioration de la satisfaction des agents au travail et de l'image de l'administration en interne et vis-à-vis des usagers• Moyens très ambitieux sur les outils et les lieux de travail : dotation des agents en outils digitaux, déménagement, refonte totale des espaces de travail• Vision de la DG de constituer un modèle administratif disruptif

De nombreuses bonnes pratiques ressortent en matière de gouvernance, d'approches, de moyens et d'ambition (3/3)

Entreprises à réseau (1/2)

Gouvernance



LA POSTE

- Portage au niveau national par la Direction de l'innovation, de la prospective et de la transformation digitale
- Création d'un réseau d'ambassadeurs outillés pour assurer l'articulation en région et le déploiement du programme

Caractéristiques de l'approche

- Stratégie nationale
- Forte visibilité du programme
- Vision simple et mobilisatrice
- Forte association des collaborateurs
- Intégration du digital comme composante d'une réflexion plus vaste sur les nouveaux modes de travail
- Calendrier étalé dans le temps

Moyens et ambition

- Ambition forte de remontée de la satisfaction clients
- Investissements conséquents en formation et équipements / outils




- Concertation forte avec les RH

- Expérimentation sur un nombre restreint de sites
- Inscription de la démarche dans une réflexion plus vaste sur le management à distance

- Investissements lourds pour créer les nouveaux bureaux d'accueil

De nombreuses bonnes pratiques ressortent en matière de gouvernance, d'approches, de moyens et d'ambition (3/3)

Entreprises à réseau (2/2)

Gouvernance		Caractéristiques de l'approche	Moyens et ambition
 	<ul style="list-style-type: none">• 2 modèles de gouvernance possibles à retenir :<ul style="list-style-type: none">– EDF : nomination d'un CDO avec une vision et une ambition très claire– ERDF : des comités opérationnels directement rattachés au Directoire• Rattachement de la compétence data à l'échelon central• Forte mobilisation en interne dans la phase de conception du plan de transformation puis dans la mise en œuvre (approche participative)• Portage et pilotage du projet par le top-management	<ul style="list-style-type: none">• Véritable réflexion à la base sur l'organisation nécessaire, la gouvernance et l'articulation local/national afin de sécuriser le projet• Ouverture aux attentes des salariés, contribution des métiers, valorisation et remontée d'initiatives et d'idées du terrain (réseau social, laboratoires d'expérimentations)• Sensibilisation et acculturation à la culture numérique (campus)	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre de moyens ambitieux (organisation et gouvernance notamment) avec la constitution d'une Direction numérique de plus de 50 salariés par exemple (EDF commerce)• Plan de transformation long et ambitieux chez ERDF• ERDF : Enjeux forts de réussite du plan de communication et de visibilité en termes d'image (volonté de la DG de faire d'ENGIE le leader français et européen de numérique dans son métier)
 	<ul style="list-style-type: none">• Programmes dédiés à la transformation interne• Rattachement des projets de transformation auprès de la DG	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre d'une démarche centrée sur les usages et non les outils• Souci d'une symétrie entre évolutions dans les services aux clients et l'organisation interne	<ul style="list-style-type: none">• Investissements conséquents sur les outils avec équipement de l'ensemble des collaborateurs• Enjeux forts de recensement et d'évolutions des usages professionnels des outils distribués• Définition d'une marque connue de toute l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none">• Portage assuré par la DG et le top-management• Nomination d'un CDO directement rattaché à la DG garantissant le portage	<ul style="list-style-type: none">• Animation transverse du thème digital au sein des directions• Approche globale de la transformation digitale• Ouverture vers l'extérieur et l'éco-système• Acculturation et sensibilisation forte du management et des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">• Constitution d'une équipe d'une quinzaine de personnes• Sujet digital est au cœur de la stratégie d'ENGIE se traduisant par des ambitions fortes

Les approches retenues et les impacts visibles à date livrent certains enseignements à retenir dans le cadre de cette étude (1/3)

Initiatives publiques – France

Source d'enseignements pertinentes



- Penser directement à la mise en place de pratiques en rupture ?
- Trouver un dispositif de mobilisation vaste des cadres dirigeants ?



- Se fixer un ambition qui dépasse la seule dématérialisation des procédures
- Considérer que le développement d'un nouveau service numérique à destination de l'utilisateur puisse être un tremplin vers plus de mutualisation, de complémentarité et de dynamiques d'échanges entre administrations



- Mettre au point une stratégie nationale à décliner dans les régions
- Articuler l'échelon national et l'échelon régional / local via un réseau de coordination et de déploiement



Projet
e-voiture

- Accélérer la coopération interministérielle autour d'un projet d'innovation digitale
- Chiffrer précisément l'impact économique potentiel en cas de déploiement du projet
- Privilégier des projets qui répondent directement aux besoins des agents (dans ce cas, l'outil répond à des besoins de mobilité des agents et à la nécessité de simplification des méthodes de travail)

Initiatives publiques – International

Source d'enseignements pertinentes



- Améliorer la conception et le pilotage des politiques territoriales via l'utilisation et la mise à disposition des données territoriales
- Favoriser les initiatives de coopération et associer un nombre important de parties prenantes : administrations publiques et locales, entreprises, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Doter la structure de coopération d'une gouvernance, de moyens et d'un cadre juridique propres



- Activer le rôle d'exemplarité des cadres dirigeants
- Lancer des phases de test lors de l'adoption de nouveaux outils (tablettes,...)
- Associer la fonction Ressources Humaines à la conduite du changement



- Fournir un cadre législatif incitatif
- Définir une stratégie numérique qui n'est pas seulement orientée usagers mais également pensée pour l'agent
- Mettre en œuvre des projets concrets visant à accroître le partage de ressources numériques entre institutions publiques ainsi qu'à réduire les coûts par la réutilisation de solutions informatiques existantes



- Placer les attentes et les besoins des agents au cœur de la démarche de transformation
- Favoriser l'implication directe de l'équipe dirigeante dans la transformation :
 - Echanges et temps de partage entre la DG et les agents
 - Exemplarité de l'équipe dirigeante dans la conduite du projet
- Mettre en place un processus de transformation progressif fondé sur l'expérimentation et le volontariat des agents

Entreprise à réseau

Source d'enseignements pertinentes



- Améliorer la conception et le pilotage des politiques territoriales via l'utilisation et la mise à disposition des données territoriales
- Favoriser les initiatives de coopération et associer un nombre important de parties prenantes : administrations publiques et locales, entreprises, acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Doter la structure de coopération d'une gouvernance, de moyens et d'un cadre juridique propres
- Formuler un message mobilisateur pour l'ATE
- Inscrire le numérique dans une réflexion plus vaste sur les modes de travail et le management dans le nouveau contexte opérationnel de l'ATE
- Bien appréhender les risques des approches qui prônent un équipement massif en nouveaux outils sans avoir définie les usages
- Définir le plan de transformation numérique en mobilisant les idées et les initiatives du terrain
- Mettre en place une cellule garantissant le portage, le suivi et le pilotage du projet de transformation dès son initiation
- Trouver un dispositif de mobilisation du top-Management
- Mettre en place une gouvernance et une organisation garante d'une bonne articulation entre le local et le national afin de favoriser l'émergence d'idées et d'initiatives locales tout en conservant une cohérence d'ensemble
- Mettre en place les structures, les compétences et les moyens permettant d'innover : méthodes, lieux d'incubation, bonnes pratiques
- Aborder les démarches de transformation numérique avec un prisme sur les usages et les besoins et pas les outils (favoriser à cet effet une démarche participative de co-construction et d'échanges)
- Veiller à mettre en cohérence l'organisation interne (organisation, culture, compétences) avec les améliorations réalisées sur les services délivrés aux usagers
- S'assurer du portage du projet par le COMEX et le top-management
- Donner de la visibilité et valoriser les initiatives du terrain via la mise en œuvre de communautés et le recensement des initiatives existantes
- Mettre en place des actions de formation et de sensibilisation au digital ciblant le top-management et l'ensemble des agents (passerport digital par exemple)
- Rompre le fonctionnement en silos des différents départements pour favoriser la collaboration et l'innovation

Dans le contexte de la réforme de l'ATE, cinq besoins majeurs se déclinant en différents usages ont été identifiés

Besoins	Amélioration des processus internes	Modernisation des modes de management et de travail	Innovation dans la manière d'exercer les métiers
1 Manager les équipes	<ul style="list-style-type: none">• Dématérialiser les circuits de communication des décisions	<ul style="list-style-type: none">• -	<ul style="list-style-type: none">• Donner de la visibilité sur la performance individuelle et collective• Faciliter la remontée des avis et valoriser les remarques et idées des agents (bottom-up)• Archiver et capitaliser sur les connaissances• Favoriser la prise d'initiatives• Valoriser les expertises et les réussites• Faire connaître et partager les bonnes pratiques• Revoir et simplifier les circuits de décision, les instances et la gouvernance associée (CAR, PRE-CAR)
2 Fluidifier l'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none">• Être en capacité d'échanger des documents volumineux par voie dématérialisée• Dématérialiser les échanges de documents, formulaires, courriers au sein d'un service ou d'une direction : parapheurs électroniques, gestion électronique des courriers	<ul style="list-style-type: none">• Avoir des outils communs développés en interministériel• Accéder à distance à son environnement de travail (fichiers, agenda, mails...)• Travailler en mode projet• Accéder à ses documents à distance• Fluidifier le courrier inter-sites• Participer à des réunions à distance• Planifier des réunions à distance• Avoir à disposition les informations nécessaires	<ul style="list-style-type: none">• Avoir recours à des applications métier• Utiliser les données pour faciliter certaines tâches• Sélectionner les informations reçues• Co-produire du contenu• Partager des référentiels• S'inscrire dans des communautés d'intérêt• Favoriser l'expérimentation et permettre le risque
3 Gérer la carrière des agents	<ul style="list-style-type: none">• Avoir à disposition les informations nécessaires par voie numérique	<ul style="list-style-type: none">• Fournir des supports de formation en ligne	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'auto-formation• Identifier les compétences et les talents• Mobiliser rapidement les expertises• Créer des communautés pour l'accompagnement au changement
4 Se déplacer	<ul style="list-style-type: none">• Avoir recours à des plateformes d'achat de billets, de réservation de chambres d'hôtel	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser les échanges par visio-conférence pour limiter les déplacements	<ul style="list-style-type: none">• Minimiser la contrainte de déplacement tant sur le mode de transport que sur les tâches logistiques associées (logement, achat de billets)• Utiliser des bureaux dans des lieux tiers
5 Être en lien avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none">• -	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser la visio-conférence dans le cadre des réunions et instances associant des partenaires extérieurs	<ul style="list-style-type: none">• Ouvrir les processus de décisions / processus concernés aux partenaires

ANNEXE IV

Liste des personnes rencontrées

SOMMAIRE

1. MINISTRES ET CABINETS MINISTÉRIELS.....	1
1.1. Secrétariat d'État à la réforme de l'État et de la simplification.....	1
1.2. Ministère de la décentralisation et de la fonction publique	1
2. ADMINISTRATION CENTRALE	1
2.1. Services du premier ministre.....	1
2.2. Ministère de la décentralisation et de la fonction publique	2
2.3. Ministère chargé des affaires sociales (MCAS)	2
2.4. Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.....	2
2.5. Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer (MEEM)	3
2.6. Ministère de l'intérieur (MI).....	3
2.7. Ministère de l'agriculture.....	3
3. SOCIÉTÉS, ASSOCIATIONS, LABORATOIRES D'INNOVATION... ..	3
4. DÉPLACEMENTS EN RÉGIONS	4
4.1. Région Bourgogne-Franche-Comté (Dijon).....	4
4.2. Région Bretagne (Rennes).....	4
4.3. Région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées (Toulouse)	5
5. DÉPARTEMENT DU LOT (VISIO-CONFÉRENCE).....	6
6. ÉQUIPE D'APPUI DE LA MISSION	6

1. Ministres et cabinets ministériels

1.1. Secrétariat d'État à la réforme de l'État et de la simplification

- ◆ Mme Clotilde Valter, Secrétaire d'État chargée de la réforme de l'État et de la simplification
- ◆ M. Jean-Vincent Placé, Secrétaire d'État chargé de la réforme de l'État et de la simplification
- ◆ M. François Hamet, directeur de cabinet du Secrétaire d'État la réforme de l'État et de la simplification
- ◆ M. Pascal Otheguy, directeur adjoint du cabinet

1.2. Ministère de la décentralisation et de la fonction publique

- ◆ M. Jean-Yves Raude, directeur du cabinet
- ◆ M. Ghislain Deriano, conseiller Fonction publique et relations entre l'état et les collectivités territoriales

2. Administration centrale

2.1. Services du premier ministre

Commissariat général à l'investissement (CGI)

- ◆ M. Thierry Franck, commissaire général adjoint
- ◆ M. Laurent Michel, directeur adjoint « programme économique numérique »
- ◆ M. Laurent Cayrel, directeur du pôle territorial

France Stratégie

- ◆ M. Jean Pisani-Ferry, commissaire général

Secrétariat général du Gouvernement (SGG)

- ◆ M. Jean-Luc Nevache, préfet, coordonnateur de la mission interministérielle de coordination de la réforme des services déconcentrés de l'État (MICORE), conseiller du gouvernement
- ◆ M. Jean-Christophe Villemaud, chargé de mission à la mission interministérielle de coordination de la réforme des services déconcentrés de l'État

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

- ◆ Mme Laure de La Bretèche, secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique

Annexe IX

- ◆ M. Henri Verdier, directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)
- ◆ Mme Virginie Madelin, directrice interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques (DIAT)
- ◆ Mme Hélène Brisset, adjointe au DINSIC, chargée des fonctions de chef du service « Performance des services numériques »
- ◆ M. Xavier Albouy, chargé de mission auprès du DINSIC
- ◆ Mme Céline Faivre, adjointe à la cheffe du département administration numérique en charge du projet DcANT, (DINSIC)
- ◆ M. Mamadou Gueye, chef du département appui aux administrations (DIAT)
- ◆ Mme Françoise Waintrop, Adjointe au chef de service Stratégies interministérielles de modernisation (DIAT)
- ◆ M. Gilles Mirieu de Labarre, chargé de mission auprès de la secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique pour le suivi du PIA
- ◆ Mme Justine Vitte, chargée de mission pour le suivi du PIA
- ◆ Mme Laurence Audras, cheffe de la mission « Communication »

Direction des services administratifs et financiers (DSAF)

- ◆ M. Serge Duval, directeur des services administratifs et financiers
- ◆ Mme Chantal Mauchet, sous-directrice du pilotage des services déconcentrés

Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

- ◆ Mme Caroline Larmagnac, directrice de cabinet de la commissaire générale, correspondante de la MICORE sur la réorganisation territoriale de l'État et en charge de la coordination des contrats de plan État-Région
- ◆ M. Marc Laget, responsable de l'animation du réseau des chargés de mission NTI

2.2. Ministère de la décentralisation et de la fonction publique

- ◆ M. Thierry Le Goff, directeur général de l'administration et de la fonction publique

2.3. Ministère chargé des affaires sociales (MCAS)

- ◆ M. Pierre Ricordeau, secrétaire général
- ◆ Mme Annaïck Laurent, secrétaire général adjointe
- ◆ M. Nicolas Tissot, directeur des systèmes d'information
- ◆ Mme Marie-Thérèse Pelata, cheffe du pôle modernisation

2.4. Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique

Direction générale des finances publiques (DGFIP)

- ◆ M. Lionel Ploquin, ancien directeur de projet WIFIP, service Cap numérique

2.5. Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer (MEEM)

- ♦ M Michel-Régis Talon, directeur, adjoint au Secrétaire général
- ♦ M. Ronald Davies, chef de service sur le pilotage des systèmes d'information, SG
- ♦ M. Antoine Bernard, sous-directeur de la modernisation au service du pilotage et de l'évolution des services-SG

2.6. Ministère de l'intérieur (MI)

- ♦ M. Denis Robin, secrétaire général

Direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT)

- ♦ M. Marc Drouet, adjoint de la directrice de la modernisation et de l'action territoriale
- ♦ Mme Magali Debatte, cheffe de la mission modernisation
- ♦ M. Jean-Philippe Maneulle, responsable modernisation (titres)

Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC)

- ♦ M. Laurent Hottiaux, directeur des systèmes d'information et de communication
- ♦ M. Philippe Deschamps, sous-directeur des applications

2.7. Ministère de l'agriculture

- ♦ Mme Valérie Metrich-Hecquet, secrétaire générale
- ♦ Mme Anne Bossu, chef du service de la modernisation

3. Sociétés, associations, laboratoires d'innovation...

Orange

- ♦ M. Bruno Mettling, directeur général adjoint en charge des ressources humaines et de la communication interne

Association « La 27è Région »

- ♦ M. Stéphane Vincent, délégué général

Cap-digital

- ♦ M. Patrick Cocquet, délégué général
- ♦ Mme Françoise Colaitis, déléguée adjointe

Solucom

- ♦ M. Xavier Metz, directeur associé

The Family

- ◆ Mme Erika Batista, conseillère

Numa

- ◆ Mme Marie Vorgan Le Barzic, directrice

4. Déplacements en régions

4.1. Région Bourgogne-Franche-Comté (Dijon)

- ◆ M. Eric Delzant, préfet de région

La mission a assisté à la réunion du groupe de travail sur le programme de modernisation des systèmes d'information (PMSI) et à la première réunion de la communauté des innov@teurs. (à sa création, la communauté comprenait 37 innovateurs des différentes directions régionales). Elle s'est entretenue plus particulièrement avec les interlocuteurs suivant :

Secrétariat général pour les affaires régionales

- ◆ M. Denis Delcour, directeur de projet chargé de la préfiguration de la nouvelle région
- ◆ M. Cyril Olivier, chargé de mission développement numérique du Territoire
- ◆ M. Laurent Gebel, chef de la mission régionale achats de l'État
- ◆ M. Bernard Luc, chargé de mission d'appui aux réformes

Directions régionales

- ◆ M. Dominique Frenay, directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF)
- ◆ Mme Laetitia de Monicault, directrice adjointe régionale des affaires culturelles (DRAC)
- ◆ Mme Lucie Garcin, (DREAL)

Préfectures de département

- ◆ M. Sylvain Galimard, préfecture de la Côte d'Or (SIDSIC)
- ◆ M. Alexis Tresorier, préfecture du Doubs (SIDSIC)

4.2. Région Bretagne (Rennes)

- ◆ M. Patrick Strzoda, préfet de région

Secrétariat général aux affaires régionales et directions régionales

- ◆ Mme Cécile Guyader, Secrétaire générale aux affaires régionales (SGAR)
- ◆ Mme Marguerite Kervella, directrice des services du SGAR
- ◆ M. Bertrand Rolin, chargé de mission au SGAR
- ◆ M. Arnaud Gauthier, chargé de mission au SGAR

Annexe IX

- ◆ M. Pascal Appredrisse, directeur de la DIRECCTE
- ◆ Mme Véronique Charlot, directrice adjointe de la DRAC
- ◆ M. Pascal Brérat, chef de service à la DREAL
- ◆ M. Fabrice Phung, GéoBretagne (DREAL)
- ◆ M. Nicolas Rami, secrétaire général de la DRAAF
- ◆ Mme Maud Moque, secrétaire générale de la DRJSCS

Département d'Ile-et-Vilaine

- ◆ M. Patrice Faure, secrétaire général de la préfecture d'Ile-et-Vilaine
- ◆ M. Eric Leborgne, DDTM 35

Département du Finistère

- ◆ M. Philippe Beuzelin, Sous-Préfet de Morlaix (visio)

Réunion avec les services d'information et de communication de l'État

- ◆ M. Guillaume Douheret, secrétaire général adjoint du SGAMI
- ◆ M. Stéphane Guillerm, chef du service zonal des services d'information et communication (SZSIC)
- ◆ M. Genecque, (DREAL),
- ◆ M. Naegele, (DRJSCS)
- ◆ Mme Brochet (DRAC)
- ◆ M. Buet, (DRAC)
- ◆ M. Gardarin, (DIRECCTE)
- ◆ M. Le Quéré, (DRAAF)
- ◆ M. Grosse, (DRAAF)
- ◆ M. Joignic chef SIDSIC préfecture du Morbihan

Conseil régional de Bretagne

- ◆ M. Jérôme Bastin, directeur général des services du conseil régional
- ◆ M. Sébastien Hamard, directeur de l'aménagement et de l'égalité
- ◆ Mme Lydie Vinsonneau, GéoBretagne

4.3. Région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées (Toulouse)

Secrétariat général pour les affaires régionales

- ◆ M. Marc Chappuis, secrétaire général pour les affaires régionales
- ◆ M. Rodney Sabourny, directeur des ressources humaines
- ◆ M. Benoit Chabrier, chargé de mission numérique
- ◆ M. Benoit Lemozit, chargé de la mission développement durable du territoire
- ◆ Philippe Mathonet, responsable de la plate-forme RH du SGAR

Directions régionales

- ◆ M. Yannick Aupetit, adjoint du directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)
- ◆ M. Sébastien Gueremy, chef du service de développement industriel, technologique et international à la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et chargé de mission au SGAR
- ◆ M. Bruno Lion, adjoint du directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF)

5. Département du Lot (visio-conférence)

- ◆ Mme Catherine Ferrier, préfète
- ◆ M. Philippe Grammont, directeur départemental des territoires (DDT)
- ◆ Mme Lise-Marie Luneau, directrice départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCS)
- ◆ Mme Valérie Lemaire, Chef de l'unité territoriale de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRRECTE)
- ◆ M. Alain Champeimont, chef de l'unité territoriale de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL)

6. Equipe d'appui de la mission

L'équipe d'appui à la mission a associé deux cabinets de consultants sous le pilotage du SGMAP.

Cabinet Roland Berger

- ◆ M. Alain Chagnaud
- ◆ Mme Diane de Zélicourt

Cabinet Kurt Salmon

- ◆ M. Thomas Gaillard
- ◆ M. Patrick Duc, associé
- ◆ Mme Adèle Petit