

La relation usager et le numérique

Développer les services et l'inclusion

Cédric Masera

Manager associé du cabinet
Public Impact Management (PIM)

Gérard Biard

Associé du cabinet Public Impact
Management (PIM)

Alexandre Seunes

Directeur de l'Agence Technique
Départementale du département
de la Dordogne



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



Sommaire

Introduction	p.9
--------------------	-----

Partie 1

Relations usagers et services numériques : les notions clés

Chapitre I

La notion de gestion de la relation usagers	p.13
--	-------------

A - Introduire la notion de gestion de la relation usagers	p.13
B - Proximité, accessibilité : un nouveau défi pour les collectivités	p.14
C - La gestion de la relation usagers : une démarche organisationnelle globale ..	p.14
D - Pourquoi se lancer dans un projet de GRC ?	p.15

Chapitre II

La démarche en ligne	p.19
-----------------------------------	-------------

A - Qu'est-ce qu'une démarche en ligne ?	p.19
B - Les différents scénarios d'ouverture d'une démarche en ligne	p.19
C - La démarche en ligne dans l'écosystème numérique de la collectivité	p.20
D - Panorama des démarches en ligne par types de collectivités	p.20

Chapitre III

Les politiques publiques numériques	p.25
--	-------------

A - Présentation de la notion	p.25
B - E-santé, e-éducation, e-culture... : toutes les politiques publiques sont concernées	p.26
C - Une question clé du projet de mandat	p.27
D - La crise sanitaire et le processus d'accélération	p.27

Chapitre IV

L'inclusion numérique	p.31
A - Présentation de la notion et quelques chiffres clés en France	p.31
B - La dématérialisation a connu ses échecs dans l'accès aux droits	p.32
C - Intégrer l'inclusion dès la conception	p.33
D - Les synergies entre dématérialisation publique de l'État et des collectivités	p.33

Chapitre V

La protection des données et le respect du RGPD	p.35
A - La notion de traitement des données	p.35
B - Le consentement des usagers	p.36
C - La conservation des données personnelles	p.37
D - Un enjeu de cybersécurité	p.39

Chapitre VI

Sobriété et ergonomie	p.41
A - Sobriété numérique : un enjeu écologique	p.41
B - Ergonomie des services et des usages au service de la sobriété numérique	p.41
1. Penser usages avec une approche « globale »	p.41
2. Mesurer l'empreinte écologique de son système d'information	p.42
3. Formaliser des objectifs de sobriété pilotés par la direction générale	p.42
4. Sensibiliser tous les agents de la collectivité	p.42
5. Intégrer des contraintes de sobriété énergétique et matérielle dans les politiques d'achats publics	p.43
C - Le numérique raisonné et l'écoconception des services numériques	p.43
1. Quelques leviers d'action pour les organisations (publiques)	p.43
2. Propositions du Shift Project	p.44
D - Le territoire intelligent comme question	p.45

Partie 2

Plan d'action de mise en œuvre de services numériques

Chapitre I

Cadrer le programme de GRU de la collectivité	p.49
A - Définir les objectifs stratégiques	p.49
B - Partager le sens du projet pour les agents	p.49
C - Définir une gouvernance	p.50
D - Prioriser les démarches à ouvrir	p.51
E - Partager la culture de la relation usagers	p.51

F - Anticiper les impacts en matière de ressources humaines	p.52
G - Étudier les coûts globaux	p.53
H - Définir les modalités de maintenance	p.54

Chapitre II

Lancer le programme

A - Choisir sa stratégie applicative	p.57
B - Avancer à petits pas	p.57
C - Associer largement les agents et notamment les agents d'accueil	p.58
D - Mettre en œuvre un POC pour la première démarche	p.58
E - Ouvrir le portail	p.59
F - Monter en puissance	p.59

Chapitre III

Développer une démarche en ligne

A - Choisir les niveaux de service des démarches en ligne	p.61
B - Respecter les dix principes d'une démarche en ligne exemplaire	p.63
C - Suivre les facteurs clés de succès d'un développement de e-service et homologuer ses téléservices	p.64
D - Oser le design de service numérique	p.66
E - S'inspirer, UX et UI : la question des interfaces et des parcours utilisateurs	p.68
1. La méthode des persona	p.68
2. UX, UI : quèsaco ?	p.69
F - Associer les usagers	p.71

Chapitre IV

Réaliser les choix structurants, « chemin faisant »

A - Choisir la stratégie d'authentification	p.73
B - Choisir la stratégie d'urbanisation, le référentiel usagers	p.75
1. Modèle 1	p.77
2. Modèle 2	p.77
3. Modèle 3	p.77
C - Choisir sa solution de GRU	p.78
D - Faire communiquer son système d'information, interfacier	p.80

Chapitre V

Communiquer et améliorer le portail en continu

A - Donner une identité à son portail	p.83
1. Simpl'ici : une marque de territoire	p.83
2. Demarches.dordogne.fr : un portail territorial de démarches en ligne	p.85

B - Gérer les interactions, toutes les interactions	p.86
1. Créer les passerelles avec la communication numérique et donc les réseaux sociaux.....	p.86
2. S'assurer que l'accueil physique connaisse et partage les démarches en ligne et l'accès au portail	p.86
C - Améliorer le portail en continu	p.87
D - Mesurer le retour sur investissement : un mythe ?	p.87

Chapitre VI

Faire le lien avec l'évolution des processus, compétences et métiers de la collectivité

p.89

A - Mesurer les impacts de la GRU sur les autres canaux d'accueil	p.89
B - Mesurer les changements pour les métiers d'accueil	p.90
C - Développer les compétences des cadres et des agents	p.92
D - Inscrire la relation usagers et le numérique dans les plans de formation	p.94

Partie 3

Le défi de l'inclusion numérique : de la conception à la mise en œuvre

Chapitre I

L'inclusion dès la conception des services numériques

p.99

A - Inclure dès la conception : un nouveau défi	p.99
B - Mettre en réseau les aidants	p.100
C - Connaître les outils nationaux permettant de structurer une offre d'accompagnement	p.102

Chapitre II

Accompagnement social et accompagnement numérique

p.105

A - Comprendre les mutations de l'action sociale en cours	p.105
B - Construire les parcours d'accompagnement social avec le numérique	p.106
C - Déployer Aidants Connect	p.107

Chapitre III

Analyser l'offre et la demande en matière d'inclusion

p.111

A - Comprendre l'indice de fragilité numérique : un référentiel pour construire sa stratégie	p.111
B - Cartographier les lieux d'inclusion numérique et développer le maillage territorial	p.113
C - Construire les parcours d'inclusion sur le territoire : un enjeu de maillage et de liens avec les compétences des collectivités	p.115

Chapitre IV

La relation à l'utilisateur, au citoyen et l'inclusion : nouveaux lieux, nouveaux liens

.....	p.117
A - Déployer des passes numériques : une initiative nationale à fort enjeu	p.117
B - Faire société à l'ère du numérique : rôle et perspectives des tiers-lieux	p.118
C - Les maisons France services : un lieu incontournable de l'inclusion numérique ..	p.121
D - Le rôle des conseillers numériques et leur intégration	p.122
Conclusion	p.125
Ressources	p.127

Introduction

« Le nombre d'alertes et de réclamations liées à la dématérialisation ne fléchit pas, voire augmente. Les délégués territoriaux témoignent de réclamants de plus en plus nombreux, mais aussi de plus en plus désespérés, parfois même révoltés, par le sort que les administrations leur infligent. Nombreux sont ceux qui ne comprennent ni ce que l'administration leur demande, ni comment le lui fournir. »

Ce dur constat est porté par le Défenseur des droits dans son rapport « Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ? », publié le 15 février 2022. Après la crise sanitaire, le développement de la dématérialisation des démarches, les fermetures de guichets d'accueil de certains services publics, on ne peut pas dire que la transformation numérique revête un caractère magique ou simplificateur pour les usagers. Elle est paradoxalement source de frustrations, d'incompréhensions. Pourtant, les succès sont présents : FranceConnect, la dématérialisation de l'imposition, les portails thématiques de certaines collectivités, les portails familles des communes apportent des services simples à des millions de Français, bien souvent connectés.

13 millions de nos compatriotes rencontrent des difficultés d'accès au numérique. Ce sont des usagers, des familles, des personnes âgées, en situation de handicap, des jeunes qui peinent à se connecter, à se saisir des interfaces, à réaliser leurs démarches et *a fortiori* à vivre dans un monde qui se numérise de plus en plus. On ne peut pas parler de relation aux usagers avec le numérique sans parler de l'inclusion, de la construction des services et des interfaces adaptées à ces publics.

Cet ouvrage n'est pas « technophile » au sens où il encouragerait le développement du numérique à tout va. Il se veut plutôt un guide opérationnel à l'usage des élus, des cadres, des agents qui construisent l'administration au quotidien qui ont conscience des opportunités de l'administration numérique et qui voient les difficultés de sa concrétisation. On ne peut pas parler de dématérialisation sans parler des agents qui la mettent en œuvre, acteurs des projets de « transformation » du quotidien et sans accompagner le développement des compétences et l'évolution des métiers de ces agents.

Depuis le dossier d'expert dédié à la transformation numérique des collectivités publié en 2018, nous avons traversé la crise sanitaire et la crise écologique ne fait que s'accroître. La résilience et la sobriété deviennent des impératifs et des modes de conception des services publics.

Il nous semble que c'est plus que jamais à l'humain et au politique de construire les objets techniques de demain avec la manière dont nous voudrions habiter le monde, la ville, le village, la rue, le champ. Le numérique est un formidable outil qui offre des opportunités d'usage infinies : la rencontre, la communication, la mise en réseau, la connaissance des services et des territoires, la simplification des parcours...

La relation usagers avec le numérique devrait être vecteur de facilité d'accès aux services publics, de simplicité des parcours, de fédération d'offres de services participant de l'habitabilité d'un territoire. Nous pensons qu'elle peut être nativement inclusive (ou *by design*) comme le veut le terme à la mode. Il est donc possible de réconcilier la dématérialisation et l'inclusion, certains territoires s'y emploient déjà et ouvrent de nouveaux portails de services.

Cet ouvrage suit le plan suivant pour proposer une méthode de gestion de la relation usagers avec le numérique et de développement de services numériques accessibles :

- une première partie qui présente les notions clés des services numériques et de la gestion de la relation usagers dans le cadre du développement des services numériques : la notion de gestion de relations usagers, les démarches en ligne dans ce contexte, les politiques publiques numériques et les services publics numériques qui en découlent, les notions clés d'inclusion numérique, de protection des données (règlement général sur la protection des données [RGPD]), de sobriété numérique et d'ergonomie ;
- une deuxième partie conçue pour être plus opérationnelle et organisée comme un plan d'action : chaque tête de chapitre représente une action et pour chaque action une fiche synthétise ses enjeux, les prérequis à son lancement et les facteurs clés de succès. Des focus méthodologiques sont proposés pour certaines étapes clés ;
- une troisième partie dédiée au défi de l'inclusion numérique : de la conception à la mise en œuvre, cette partie traite spécifiquement de l'enjeu de l'inclusion numérique, de la conception à la mise en œuvre des services et des politiques publiques.

Nous nous efforçons de faire des liens entre les démarches nationales, les initiatives des collectivités et la politique d'inclusion numérique issue du plan de relance et portée par l'ANCT (Agence nationale des territoires) et la MedNum (coopérative nationale des acteurs de la médiation numérique).

En guise d'ouverture, nous proposons une réflexion sur les politiques publiques numériques.

**Relations usagers
et services numériques :
les notions clés**

Cette partie présente les notions clés des services numériques et de la gestion de la relation usagers dans le cadre du développement des services numériques :

- la notion de gestion de relations usagers ;
- plus spécifiquement la notion de démarches en ligne dans ce contexte ;
- les politiques publiques numériques et les services publics numériques qui en découlent ;
- les notions clés de l'inclusion numérique ;
- la protection des données et le RGPD ;
- la sobriété numérique et l'ergonomie.

Chapitre I

La notion de gestion de la relation usagers

A - Introduire la notion de gestion de la relation usagers

La GRU désigne la gestion de la relation usagers, terme inspiré de la CRM (*customer relationship management* dans le privé, qui désigne la gestion de la relation clients). Elle consiste, pour une entité publique, à suivre toutes¹ les interactions qu'elle entretient avec ses usagers, on parle parfois de GRC pour « gestion de la relation au citoyen » (le citoyen n'étant pas nécessairement un usager de l'un des dispositifs gérés par la collectivité). La particularité de cette gestion est qu'elle est « multicanale » : elle concerne tous les canaux que l'utilisateur peut emprunter pour entrer en contact avec l'administration : le courrier papier, le courrier électronique, le compte ou l'espace usager, le téléphone, l'accueil physique, la visioconférence². La GRC est « entrante » et « sortante » : elle ouvre des informations vers l'utilisateur et elle accueille ses demandes.

La démarche de GRC est complexe en plusieurs sens :

- L'utilisateur « n'appartient pas » à une direction : l'utilisateur d'un service public est suivi par une direction experte d'une procédure métiers, pourtant un utilisateur peut être en interaction avec plusieurs directions, il est donc l'utilisateur de la collectivité dans son ensemble. De son point de vue, il est inconcevable qu'une direction X ne dispose pas de l'information qu'il a déjà communiquée à la direction Y.
- Chaque direction est légitime pour gérer « sa » relation avec « ses » utilisateurs et notamment par la technicité, la spécificité des réponses qu'elle peut apporter aux besoins des utilisateurs : la spécificité des collectivités est bien la grande diversité des démarches administratives qu'elles gèrent.
- Les utilisateurs sont informatiquement suivis dans plusieurs systèmes :
 - * qui dit diversité de procédures dit multiplication des applications informatiques dans lesquelles les informations relatives aux démarches de l'utilisateur sont saisies ;
 - * l'un des enjeux est également de fédérer un certain niveau d'informations provenant de plusieurs systèmes dans un seul endroit avec comme élément fédérateur l'identité de l'utilisateur. On cherche à disposer « informatiquement » d'une visibilité sur l'ensemble des pérégrinations de l'utilisateur, on peut parler d'« urbanisation orientée utilisateur ».

1. Le plus grand nombre des interactions – et avec l'accord de l'utilisateur.

2. On laisse de côté le fax, la manifestation, le drive.

B - Proximité, accessibilité : un nouveau défi pour les collectivités

Projeter le fonctionnement de sa collectivité avec le numérique revient à concevoir les modalités d'une nouvelle forme d'accueil : l'accueil numérique. Cela revient à répondre collectivement à une série de questions sur les nouvelles modalités de ce guichet dématérialisé :

- Par quels canaux l'utilisateur peut-il me contacter ?
 - * adresse e-mail générique ?
 - * adresse e-mail par service ?
 - * portail pour réaliser certaines démarches administratives ?
- L'utilisateur peut-il poser ses questions sur les réseaux sociaux ?
 - * la question mérite d'être posée, en réalité l'utilisateur interagit déjà avec sa collectivité sur les réseaux sociaux ;
 - * l'enjeu va résider, comme nous le verrons, dans la réponse à apporter à l'utilisateur sur les réseaux sociaux et notamment le processus de traitement des questions par la collectivité.

L'enjeu de l'accessibilité est également celui des interfaces numériques pour les personnes handicapées, déficientes visuellement ou sourdes.

L'accessibilité numérique consiste à rendre les services en ligne accessibles aux personnes en situation de handicap. La direction interministérielle du Numérique (Dinum) édite le référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA, anciennement référentiel général d'accessibilité pour les administrations), dont voici la quatrième version : <https://www.numerique.gouv.fr/publications/rgaa-accessibilite/obligations>.

C - La gestion de la relation usagers : une démarche organisationnelle globale

La GRC n'est pas une solution logicielle unique, elle est la démarche par laquelle une collectivité décide de gérer de manière transversale sa relation avec ses usagers et au cœur de laquelle se situe l'accueil. La solution logicielle ou les solutions logicielles sont les supports techniques de cette démarche, mais pour réussir un tel projet il est utile de considérer les « briques logicielles » comme un sous-ensemble d'une démarche globale avec une forte composante organisationnelle. L'accueil numérique est un des canaux par lesquels l'utilisateur peut se présenter à la collectivité. Celle-ci doit gérer les interactions avec ses usagers à travers tous les canaux :

- accueil physique ;
- e-mail ;
- contact via le portail en ligne de la collectivité ;
- *smartphone* ;
- courrier papier ;
- vidéoconférence ; et
- de plus en plus : sur les réseaux sociaux !

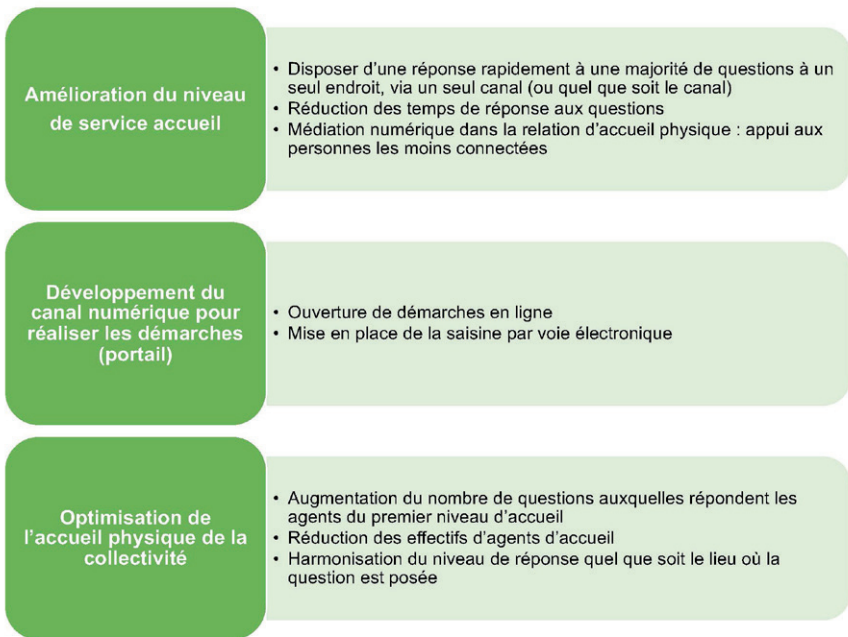
Dans le jargon informatique, GRC désigne les solutions informatiques de gestion de la relation de l'administration avec ses citoyens/usagers. Ces outils permettent notamment :

- de centraliser les demandes vers un guichet unique informatisé ;
- d'adopter une approche multicanale ou omnicanale (courrier, e-mail, téléphone, appli...) ;
- de gérer ces demandes avec les services de la collectivité ;
- de donner de la visibilité à l'utilisateur sur le traitement de ses demandes.

Toutefois, un projet de GRC est un projet de services transversaux à forte dimension organisationnelle et ne doit pas être réduit à un projet informatique.

D - Pourquoi se lancer dans un projet de GRC ?

Les objectifs d'une démarche de GRC peuvent être nombreux et varient selon le contexte de la collectivité. L'amélioration des processus d'accueil et de traitement des demandes semble un objectif incontournable. Voici un tour d'horizon des objectifs stratégiques et opérationnels envisageables ventilés en trois familles :



La GRC est un sujet extrêmement transversal concernant tous les services qui sont en relation avec les usagers. Il se traduit nécessairement par une réflexion sur les parcours des usagers : qui sont-ils ? comment accèdent-ils aux services ? quelle interface leur convient le mieux ? quelles sont les étapes pour qu'ils réalisent leurs démarches ? comment les simplifier ? Nous verrons dans la partie 2 de ce dossier que les démarches de *design* de service sont particulièrement adaptées aux programmes et projets de GRU.

La démarche de GRU concerne toutes les interactions d'une administration avec ses usagers. La démarche s'inscrit donc dans le long terme. Les chantiers sont à échelonner dans le temps avec une validation politique des priorités. Certaines collectivités font le choix de se focaliser sur l'accueil physique en améliorant les délais de réponse à l'accueil. D'autres font de la mise en place de formulaires de demande en ligne la priorité absolue. Cela dépend de la situation particulière de la collectivité.

Trois questions peuvent structurer la réflexion organisationnelle :

- À quelle question répond-on ? Quelle relation entretenons-nous avec le citoyen ?
 - * savoir précisément à quelle question répond l'interface de relation à l'utilisateur est capital dans une démarche de GRU : cela permet d'orienter rapidement l'utilisateur vers le bon interlocuteur en qualifiant sa demande par une série de questions simples ;
 - * on distingue en général différents niveaux de service d'accueil et donc de réponses.
- Qui répond et où ?
 - * le positionnement de l'agent qui réalisera la réponse est lui aussi un questionnaire clé ;
 - * via quels outils de la collectivité ?
- Avec quoi ?
 - * la question des outils est centrale, car c'est grâce à eux que les agents acteurs ont accès aux informations avec une vision « usagers ».

Analyse des sollicitations types par niveaux d'accueil

Niveau d'accueil/ relation avec l'utilisateur/le citoyen	Sollicitation type	Acteurs (couramment)	Outils
Niveau 1	- Connaître une procédure - Obtenir une information sur le mode d'accès à un dispositif - Disposer d'informations sur l'état de sa demande - Réaliser sa demande - Participer au service public	Agents d'accueil	Portail de la collectivité ? Réseaux sociaux ? Lesquels ? Quel appui aux publics non connectés ?
Niveau 2	- Connaître le détail et cas particuliers des procédures administratives - Échanger sur le contenu de la demande	Instructeurs des demandes au sein des directions métiers	Applications métiers ?
Niveau 3	- Échanger sur un cas complexe - Poser une question technique peu courante	Cadre ou expert des directions métiers	

La démarche de GRU place au cœur de la réflexion les deux processus qui structurent la relation au citoyen :

- le processus d'information du citoyen : le citoyen pouvant être informé ou s'informer lui-même sur les offres de services de la collectivité ou sur les démarches qu'il réalise ;
- le processus de formulation et de traitement d'une demande : le citoyen peut solliciter un service ou réaliser sa demande en autonomie.

Ce sont ces processus qui sont à analyser dans la démarche : les questions permettent de penser les usages, les outils, mais surtout l'organisation, car de nouvelles actions, de nouvelles compétences sont nécessaires pour toucher tous les publics dans la démarche de gestion de la relation usagers.

Processus d'information et de réalisation d'une démarche auprès d'une collectivité

