

CONCOURS INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL
Session 2012

Spécialité : Analyste

Epreuve de rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier, d'un **RAPPORT** faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à concevoir et à mettre en place une application automatisée dans une collectivité territoriale.

Copie notée 14,75 / 20

Communauté de Commune de G.
Note à l'attention du Directeur Général des Services

Le 14 novembre 2012

Objet : Mise en place d'un portail collaboratif
pour la Communauté de communes et les villes membres.

L'évolution des technologies de l'information, la multiplication des smartphones, et autres appareils mobiles ainsi que le succès des portails collaboratifs comme wikipédia, ont totalement transformé notre rapport et notre accès à l'information.

La mise en place d'un portail collaboratif dans les collectivités devient un enjeu important ayant des répercussions à la fois en termes de communication, d'image mais surtout en termes d'organisation du travail et de façon de faire.

Avant toute chose, il convient d'identifier les enjeux de la mise en place d'un portail collaboratif (I) pour ensuite envisager son déploiement dans notre communauté de commune (II).

I/ Les portails collaboratifs : des solutions au multiples enjeux avec des acteurs variés.

A) Des enjeux multiples.

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information a changé notre relation au temps et à l'espace. Les portails collaboratifs fournissent des outils pour travailler soit de façon synchrone (en même temps) soit de façon asynchrone (à des temps différents) avec des personnes situés géographiquement proches ou non. Ces nouveaux outils ont des impacts forts dans la communication, la coordination, la production ou même encore l'organisation.

De nouveaux outils, intégrés aux portails collaboratifs, permettent de faciliter la communication principalement dans la circulation de l'information. Ce sont, bien sûr, les messageries électroniques, les forums ou les blogs, mais aussi des systèmes de visioconférence, ou de web-conférence. Enfin, cela peut être des espaces dit « tableau blanc » qui permettent à plusieurs participants de co-construire un projet.

Les outils de workflow ou de gestion de projet permettent quant à eux, de faciliter la coordination. Ils offrent à chacun de pouvoir identifier les process, le rôle de chacun dans l'enchaînement des tâches, mais aussi l'état d'avancement de chaque étape d'un projet. Ils permettent également d'améliorer le travail en groupe.

Les outils de production ou de collaboration ont pour rôle d'organiser, de donner accès et de diffuser l'information. Ils permettent de gérer du contenu, de gérer les connaissances au sein de la structure, avec des outils de planification et de recherche. Ils contribuent à créer une conscience de groupe, un sentiment d'appartenance. Ceux sont des outils comme les wiki (site

de création de contenu collaboratifs), les GED (Gestion Electronique de Document) mais aussi les photothèques, visiothèques et annuaire de site.

L'impact de tous ces outils est fondamentalement organisationnel. Ils permettent une meilleure fluidité de l'information qui transforme les modes de fonctionnement, accélérant les projets, créant de l'intelligence collective, une meilleure gouvernance et une meilleure gestion des équipes. Par contre, ils changent le mode de fonctionnement hiérarchique, obligeant à repenser les rôles du manager et le fonctionnement des processus.

Enfin, les plateformes collaboratives, en réduisant le temps d'échange, en facilitant l'administration des sites, permettent des gains de productivité et une réduction des coûts de maintenance et d'administration des outils.

B) Des acteurs variés.

Sur ce marché très prometteur, trois solutions importantes, avec des philosophies différentes, tentent de s'imposer. Ce sont Google Apps porté par la société Google, Office 365 de la marque Microsoft et Zimba porté par Yahoo. Chacune de ces solutions s'appuie sur des visions différentes en lien avec leurs atouts.

Google Apps s'appuie sur la puissance du réseau Google. Cette solution apporte une très haute disponibilité et des espaces de stockage correctes. L'existence d'applications collaboratives en ligne comme Google docs, alliées à une tarification claire sont de forts atouts pour cette solution. La console d'administration et l'intégration des applications standard comme Microsoft Office sont correctes. Par contre, la faiblesse de cette solution réside dans son mode hors ligne. Une fois déconnectés du réseau, les dispositifs drag & drop ne sont pas opérationnels. En tant que solution propriétaire, elle reste très dépendante du modèle économique de Google. Il devient très difficile de rapatrier les données vers une solution hébergée localement .

Pour sa solution de travail collaboratif, Microsoft s'est appuyé sur la force de sa suite bureautique Office et sa couche logiciel sharepoint. Avantage : que ce soit en ligne ou hors ligne, les applicatifs Office ont la même interface, le même mode de fonctionnement. Tout comme Google Apps, la solution Office 365 s'intègre bien avec l'ensemble des solutions mobiles. Par contre la tarification reste très opaque et tout comme Google Apps, cette solution reste très liée à l'entreprise propriétaire.

La dernière solution Zimba, soutenue par Yahoo, a pris le parti d'avoir un environnement totalement identique, que ce soit en ligne ou hors ligne. Le modèle commercial s'appuie sur l'open source, permettant par là même, soit de faire héberger le portail sur Yahoo, soit chez un autre prestataire, soit encore de l'héberger soi-même. La gestion des périphériques se fait par virtualisation (VMWare). Zimba offre un système d'application Zunlets, pouvant être développé par plusieurs sociétés (avantage open source). La facilité d'utilisation et de déploiement ont ici été choisis.

La mise en place d'un portail collaboratif représente de véritables changements dans le sens positif du terme, pour la communauté de communes mais aussi pour les villes membres. Le recul que nous avons maintenant sur des systèmes propriétaires nous incite à la prudence pour ne pas être prisonnier d'une société commerciale.

II/ Mise en place d'un portail collaboratif : bien maîtriser les pré-requis pour réussir le déploiement.

A) Avant projet : des équipes motivées et un état des lieux exhaustif.

La mise en place d'un portail collaboratif dans notre communauté de communes impacte aussi bien les agents, les élus, les administrés que nos partenaires. C'est pourquoi il convient de constituer deux instances, le groupe projet et le comité de pilotage, qui tiennent compte de la diversité des publics.

Le groupe de travail constitué d'un chef de projet et d'un référent par commune aura pour but de faire l'état des lieux, de proposer des scénarii d'implantation d'un portail collaboratif. Il devra être constitué d'un référent informatique par ville et d'un référent ressources humaines. La Communauté de Communes devra être chef de file sur ce projet et allouer un chef de projet et un référent informatique et ressources humaines. Le déploiement du portail aura un impact informatique mais surtout un impact humain très fort. Le groupe devra se réunir aussi souvent que nécessaire pour préparer la migration.

Le Comité de pilotage, quant à lui, aura le rôle de valider les diverses étapes et de valider les choix stratégiques. Il pourra également informer le conseil de communauté sur l'avancement du projet. Ce comité devra être constitué d'élus de chacune des villes membres de la Communauté de Communes, et du Président de la Communauté de Communes. Ce projet ayant un fort impact sur le fonctionnement des administrations des villes membres, les Directeurs généraux et les Directeurs des systèmes informatiques doivent également être présents. Cette instance aura entre autre, et une fois que l'état des lieux aura été effectué, à choisir un scénario pour le déploiement, soit sur une solution propriétaire Google Apps ou Office 365, soit sur une solution libre comme Zimba. Si la solution libre est choisie, il restera à valider le mode d'hébergement : soit par un prestataire extérieur, soit en interne. Cette instance devra se réunir à chaque étape charnière du projet : lancement, choix du scénario puis déploiement et bilan.

L'état des lieux est le second pré-requis important de ce projet. Cette phase comprend trois étapes : le bilan de l'existant, la mise en place des différents scénarii et enfin la définition des objectifs.

Ce projet dépend à la fois de l'existant en terme informatique (serveur mail utilisé, logiciel de messagerie, système d'exploitation...) que des façons de faire (connaissance des outils, comportement managérial...). Les outils informatiques utilisés par les différentes villes et par la Communauté de Communes sont normalement répertoriés dans la gestion du parc informatique. Il est donc facile d'avoir un état des lieux. Pour ce qui concerne la partie maîtrise et utilisation des outils, il conviendra de faire un sondage sous forme d'un questionnaire puis via des entretiens pour compléter. Il conviendra d'intégrer dans ce questionnaire toute la problématique BYOD (Bring Your Own Device), c'est-à-dire l'utilisation d'outils personnels pour un usage professionnel. Ceci implique de savoir si les agents, les élus utilisent des appareils personnels pour travailler chez eux (ordinateurs portables personnels allant sur le réseau collectivité, utilisation de smart phone). Un questionnaire sur l'échange d'informations entre les managers et leur équipe devra aussi être réalisé avec les Ressources Humaines. Attention, ce questionnaire devra être mûrement réfléchi pour ne pas heurter les sensibilités. Une approche sous l'angle : « quel est le rôle du manager ? » devra être privilégiée.

Ce bilan à la fois technique et humain doit permettre d'ébaucher les différents scénarii d'implantation. Ceci permettant d'avoir plusieurs possibilités, tant en terme technologique, que de site pilote de déploiement, que de listes d'outils à migrer. Le choix des sites pilotes s'appuiera sur le nombre de postes à migrer, la criticité de la période retenue et la motivation des agents.

Enfin, la phase objectif doit permettre de pouvoir évaluer la réussite ou non du projet. Le principal objectif est la bonne appropriation des outils mis en place tout en ayant respecté le budget. Les critères objectifs de la bonne utilisation des outils peut se voir sur la participation de chacun au projet, mais aussi à la prise de réunion via l'outil, sur la mise en ligne de document, sur la fréquence de consultation des outils et des informations mis en ligne. Les temps passés à chaque tâche comme organisation de réunion, diffusion compte-rendu, prise de décision peuvent eux être quantifiables avec un tableau avant/après.

B) Le déploiement d'un site collaboratif : actions transverses à ne pas négliger.

Une fois que la solution technique a été validée, que le choix du site pilote a été choisi, la migration vers le site collaboratif n'est techniquement pas très compliquée. Ce changement consiste à transférer les données vers le site portail. Cette transition à l'avantage de permettre à l'ancien système de fonctionner. Ce qui permet une migration en douceur. Mais il convient de ne pas négliger toutes les actions transverses qui vont faciliter ce changement, que ce soit la communication, la formation, le management ou la sécurité.

Il n'y a pas de bons ou de mauvais outils qui sont utilisés et d'autres pas. C'est pourquoi, il faut que les agents et les élus s'approprient ces nouveaux outils. Donc il faut communiquer pour annoncer le but du projet, son lancement, son avancement, son sens. Le sens et le but du projet sont toutes les perspectives qui offrent ces solutions. Le déroulement et l'information servent à impliquer et rassurer chacun sur le déroulement. Il convient donc d'informer, au démarrage de projet lors du conseil de communauté, les élus mais aussi l'ensemble des agents des communes et de la Communauté de communes, soit par mail soit en diffusant aux managers pour être transmis en réunions de service.

Une fois les agents informés, il faut les former sur les nouveaux outils via des formations classiques ou encore par des formations de « trucs et astuces » dispensées plus tard. Une fois le site opérationnel, des FAQ (questions fréquentes), des astuces du jour, des forums d'utilisateurs peuvent être mis en place pour prolonger et consolider les formations. Les formations doivent être mises en place pour tous les utilisateurs du site. Des formations pour les nouveaux arrivants doivent également être prévues. Le programme de formation peut se faire de façon progressive, en fonction du déploiement progressif d'application sur le portail.

En terme managérial, le site collaboratif bouscule le rôle du manager, il n'est plus l'unique détenteur de l'information. En effet, l'information ne se fait plus exclusivement de façon descendante mais principalement de façon transversale. Il convient donc pour les responsables hiérarchiques de repenser leur mode de management. Les Directions de Ressources Humaines doivent pouvoir les aider dans ce nouveau mode de faire. A la fois à travers des formations mais aussi sous forme de groupe de responsable, pour permettre aux managers d'échanger sur leurs politiques. Un deuxième point important de bouleversement, lié à l'implantation d'un site collaboratif, concerne les processus. Avec un accès rapide à l'information, de nombreux processus seront à repenser. Il convient aussi de préparer la migration et l'évolution des processus en démarrant une démarche processus sur l'ensemble des processus impactés par la migration.

Un système « full web » comme un portail collaboratif posent des questions en terme de sécurité des données mais aussi en terme de sécurité juridique. La sécurité du nouveau système passe bien sûr par le contrôle d'accès, par le scan des données, par le cryptage des échanges et le suivi des tentatives d'intrusion, mais il dépend surtout des utilisateurs. Avoir un accès partout à l'information implique la validation par les utilisateurs du site d'une charte leur rappelant leurs devoirs en termes de respect des lois (interdiction de mettre des œuvres piratées sur le réseau ou des éléments répréhensibles par la loi), mais aussi en termes de diffusion de l'information (clause de confidentialité sur les données), et enfin en terme de respect des temps de travail (risque psychosociaux, c'est-à-dire de ne pas travailler tout le

temps, ni demander à un agent d'être disponible tout le temps). Ce dernier risque est lié au fait qu'il devient possible d'avoir l'information à chaque instant.

Enfin, il conviendra de s'assurer que les déclarations CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté) ont bien été faites quant à la modification du champ de diffusion des informations qui étaient détenues par les communes et qui seront disponibles sur le portail.

L'ensemble du projet devra bien sûr être évalué à coût global, c'est-à-dire en prenant en compte les phases d'études, de déploiement et de maintenance pour la solution sur l'ensemble des sites.