



**HAL**  
open science

## Enjeux et services de l'administration électronique locale. Etude de cas.

Karine Gauche, Roxana Ologeanu-Taddei

► **To cite this version:**

Karine Gauche, Roxana Ologeanu-Taddei. Enjeux et services de l'administration électronique locale. Etude de cas.. Nouveaux usages de l'internet dans les collectivités territoriales IAE NICE, Nov 2011, Nice, France. pp.19. hal-00766953

**HAL Id: hal-00766953**

**<https://hal.science/hal-00766953>**

Submitted on 19 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Enjeux et services de l'administration électronique locale.**

## **Etude de cas.**

Karine Gauche

Doctorante, MRM-CREGOR, Université Montpellier II,  
karine.izard-gauche@univ-montp2.fr

Roxana Ologeanu-Taddei

Maître de conférences, MRM-CREGOR, Université Montpellier II  
Roxana.oloeganu@univ-montp2.fr

### **Résumé :**

L'administration électronique, ou le e-gouvernement en anglais, est souvent présentée comme le basculement l'administration dans l'ère numérique, véritable révolution portée par les TIC et notamment, tout récemment, par les médias sociaux. L'administration électronique susciterait des attentes fortes en matière de concertation et participation des usagers (Norris 2010).

Dès les années 80, une vaste réforme a été entreprise en ce sens par les gouvernements des pays occidentaux, mais aussi au niveau de l'Europe ou d'organismes internationaux tels l'OCDE. Cependant, les recherches sur les enjeux et la réalisation de ces projets, sur les dispositifs mis en place ainsi que sur leurs usages réels restent rares. Dans la plupart de cas, il s'agit plutôt d'études de design organisationnel ou de recherches visant à modéliser les processus à mettre en place (ex. Roux 2010). C'est pour cette raison que nous avons souhaité nous interroger sur le dispositif réel mis en place par la mairie d'une grande ville française.

### **Mots-clés :**

e-administration, e-gouvernement, transaction, usages des TIC, changement organisationnel.

## **Introduction**

Le terme administration électronique ne désigne pas une administration qui serait sous forme électronique, comme ce terme pourrait le laisser penser, mais une modalité de l'administration (Beauvais, 2008). Elle concerne l'utilisation des TIC au service de la modernisation de l'administration (réforme interne et externe).

Selon l'Agence pour le Développement de l'Administration Électronique, service interministériel placé auprès du Premier ministre, l'administration électronique « doit permettre aux usagers de ne plus se déplacer de guichet en guichet. Elle doit centraliser et coordonner les procédures électroniques des différents ministères afin que celles-ci puissent être traitées de la même façon, quelle que soit leur origine. En outre, elle doit permettre aux différentes administrations de se transmettre des informations concernant un citoyen, avec l'accord et sous le contrôle de celui-ci. »

Selon Jacques Sauret (2004), directeur de l'Agence pour le développement de l'administration électronique (ADAE) en 2004, l'administration électronique renvoie à deux questions clés : l'efficacité de l'administration et un meilleur service rendu à l'utilisateur. La première question recouvre plusieurs aspects :

- la qualité de production des administrations. Il s'agit de la diminution des erreurs de saisie ou de re-saisie à travers l'utilisation de formulaires pré-remplis, du décloisonnement des administrations (ex avec la CAF), des instruments de pilotage et d'évaluation indispensables à un bon exercice de l'action publique, qui sont fournis par l'administration électronique, de l'amélioration de l'évaluation des impacts des propositions de décision (par exemple la dématérialisation des marchés publics exige de repenser l'ensemble du processus achat au sein d'une administration).
- Raccourcir les délais d'instruction : par exemple à travers la télé-transmission des feuilles de soins (SESAM-Vitale)
- Réduire les coûts de production, ce qui suppose de réduire le surcoût lié à la redondance et de mettre en place une véritable mutualisation.

Pour l'utilisateur, l'administration électronique renvoie à une meilleure réactivité de l'administration, à une diminution des coûts et à une amélioration de la qualité (Sauret 2004).

L'amélioration de la qualité peut être envisagée selon quatre critères :

- la simplicité

- l'accès à des services globaux, qui correspondent aux événements de la vie d'un citoyen (naissance, décès, études, accès à un droit, changement de situation, etc.), d'une entreprise (création, embauche, paie, déménagement, etc.) ou d'une association (création, demande de subvention, etc.), et non à l'organisation institutionnelle des administrations (Sauret 2004). Cela exige une transformation interne de l'administration, car ces services globaux nécessitent une collaboration des composantes administratives actuelles, cloisonnées et bureaucratisées (Sauret 2004; Roux 2010).
- le « multi-canal » : l'utilisateur devrait pouvoir utiliser le média de son choix pour dialoguer avec les administrations.
- la délivrance de nouveaux services, impensables sans l'usage des TIC, tels l'accès direct par les usagers à leurs dossiers administratifs via internet, les services s'appuyant sur des données géo-localisées.

Nous analyserons ces différents aspects mis en place par le portail d'une grande ville française (comptant 300 000 habitants). Nous cherchons à savoir si l'utilisation de l'Internet pour la mise en place de services d'administration locale change leur nature (enrichissement des prestations, implication des usagers) ou seulement leur modalité (accès à distance). Les prestations offertes par un site Internet local sont-elles les mêmes que celles offertes dans le cadre d'un service public conventionnel ?

Pour répondre à cette question, nous avons commencé une étude qui comporte trois dimensions :

- Une **dimension processuelle**, relative à l'historique du projet et de ses différentes étapes (acteurs, enjeux, réalisations). Nous cherchons à savoir si ces étapes correspondent à celles identifiées dans la littérature ;
- Une **dimension comparative**, relative aux services conventionnels et aux services en ligne. Plus précisément, il s'agit de répondre ici aux questions suivantes : par qui et comment les choix sont-ils fait de créer un service en ligne ? Quels sont les services proposés en ligne ? Quels sont les impacts organisationnels (par exemple optimisation interne des processus) ? S'agit-il d'un simple accès à des formulaires, de transactions, répondant à l'objectif d'optimisation du service, ou d'un enrichissement du service avec des fonctionnalités de type « Web 2.0 » ? ;
- Une **dimension monographique**. Parmi ces services, nous avons décidé d'analyser en détail le fonctionnement et l'organisation d'un service spécifique : le service de

paiement en ligne des services fournis par la collectivité aux enfants : repas, accueil périscolaire et crèche.

Notre méthodologie repose sur l'analyse du site internet de la mairie et des services proposés (dont nous dresserons la typologie en nous appuyant sur celle de (Coursey et Norris 2008)(1) et sur une enquête reposant sur des entretiens semi-directifs avec les acteurs impliqués dans le projet et la réalisation des services en ligne, notamment du service retenu pour l'étude monographique, la cantine scolaire (2). Les objectifs et les obstacles identifiés seront rapportés à la typologie de Cursey & Norris (2008).

## **1 Analyse du dispositif : le portail Internet de la mairie**

Il s'agit ici de distinguer les services nouveaux des services conventionnels offerts sous une autre modalité (le multi-modal).

Nous considérons que l'analyse du site Internet en tant que dispositif socio-technique est plus pertinente car cette notion permet de prendre en compte non seulement l'artefact technique mais aussi le contenu (information, interaction, transaction) qui est proposé à l'utilisateur à travers l'artefact. Le dispositif technique fait référence à l'artefact, mais qui est déjà en cours d'intégration dans l'organisation, ce qui se traduit par l'incorporation de structures sociales dans l'artefact. Comme l'écrivent Albero et Kaiser (2009), la notion de « dispositif » renvoie à une conception stratégique de l'action et aux dimensions techniques de sa mise en œuvre. L'accent est mis ainsi sur le caractère calculé et intentionnel de l'agencement de moyens opérationnels (matériels et humains), en réponse à des besoins et à des buts. Cette conception ne doit pas faire perdre de vue le fait que le dispositif n'est pas nécessairement un tout homogène, et qu'il résulte parfois d'une superposition technique, pédagogique et administrative de « parties » différentes.

Le dispositif inscrit techniquement une politique (ou différentes politiques), en l'occurrence une vision de l'administration, des ressources et des services. Il intègre par ailleurs l'accès à différents logiciels (tel un logiciel de messagerie). Leur analyse – en tant que telle (à savoir ce qui est présent à l'écran pour l'utilisateur final) – ainsi que celle de la conception et de la production du dispositif sont nécessaires pour comprendre ce qui est proposé ou prescrit.

### **1.1 Présentation du site**

Le site Internet de la Ville est un portail, est découpé en quatre parties. La première partie, à gauche, est composée de 6 menus (fenêtres ?) qui se suivent :

- un menu général, comportant des informations par rubrique : Découverte de la ville ; Mairie ; Vivre ensemble ; Solidarités et santé ; Culture, sport et loisirs ; Enseignement et recherche ; Urbanisme et environnement ; Biodiversité ; Economie, emploi et TIC ; International et Informations pratiques ;
- Informations - comprenant agenda et dernières infos
- Annonce du blog projet urbain
- Annonce de la webTV, avec l'actualité en images
- Informations pratiques, avec son répertoire (rubrique redondante par rapport à celle situé dans le menu général).

La partie centrale est constituée elle-même en trois sous-parties qui se suivent : brèves actualité de la ville, Agenda et fil de l'actu (avec confusion possible entre les brèves et le fil de l'actu).

La troisième partie est plus courte : elle est composée de l'accès aux webcams et aux sites des quartiers de la ville.

La quatrième partie est composée de sept menus et bannières :

- La fenêtre sur les identifiants pour l'accès à un portail personnalisé.
- Un menu « mes préférences », comportant des informations pratiques.
- L'annonce de présentation de Baminéo, le site permettant le paiement en ligne de la cantine, de l'accueil périscolaire, et des services d'accueil en crèche.
- Un menu « en 1 clic », comportant l'accès direct à des rubriques incluses dans le menu général : l'Office de tourisme, au Parc Zoologique, aux maisons pour tous, aux piscines municipales, au PLU (le sigle n'étant pas explicitée), au site circulation, au site du transport public, aux marchés publics et aux offres d'emploi.
- Une annonce dynamique des plans interactifs, avec accès direct.
- Une bannière dynamique portant sur un magazine de la ville.
- Une bannière dynamique sur le portail des associations.

Enfin, en bas de la page d'accueil, il est possible de télécharger les magazines municipaux.

Le portail est constitué par une agrégation de rubriques, sans véritable charte éditoriale et donc sans qu'une logique cohérente soit présentée au lecteur. La redondance de certaines rubriques, la difficulté de repérer l'information pour les non-initiés (exemple : pour l'accès au Plan Local d'Urbanisme) et la multiplication des menus et bannières risquent d'alourdir la lecture et de rendre difficile la recherche rapide et efficace d'informations. Mais la vérification de cette hypothèse n'est pas l'objectif de notre communication.

L'analyse du dispositif montre que celui-ci n'est pas homogène. Certains contenus (en matière d'urbanisme par exemple) sont redondants. Certaines informations (comme l'inscription aux restaurants scolaires) sont enfouies. Si l'utilisateur est intéressé par un type d'information (liée à la garde scolaire ou à la cantine par exemple), les informations qui en relèvent sont fournies dans des rubriques différentes.

Le dispositif actuel : hétéroclite, des parties plus ou moins mises à jour, des « cases » par service répondant aux découpages administratifs bureaucratiques.

L'administration est aussi censée favoriser l'optimisation des processus<sup>1</sup>. Toutefois, l'analyse du dispositif met en évidence le fait que les missions, les services et les procédures n'ont pas (encore) été remis à plat et rationalisés à l'occasion de la mise en œuvre de l'administration électronique comme le préconise par exemple Sauret (2004).

Le résultat principal relatif à l'étude du site est le suivant: contrairement aux définitions par étapes (information, interaction, transaction, intégration) l'analyse du dispositif montre que l'administration électronique ne correspond pas à un processus linéaire. En effet, le dispositif est hétéroclite, et comprend des parties relevant des différentes étapes (qui finalement ne sont plus des étapes).

Nous vous proposons ci-dessous un récapitulatif sous forme de tableau des différents services (voir page suivante).

---

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence aux définitions et recommandations européennes en matière d'e-administration

<b>INFORMATION</b>	Contenu	Texte	<b>Informations « ville » :</b> - Elus et responsabilités - Services de la mairie - Comptes rendus des conseils municipaux <b>Démarches administratives » :</b> - Etat civil - Inscriptions aux services municipaux.
		Images	
		Agendas	
		Annuaire	- Ecoles - Maisons pour tous - Etc...
	Nouveaux contenus	Audio et vidéo	- Emissions radio sur le patrimoine de la ville - Webcam
Cartes interactives		<b>PC Crise :</b> carte en temps réel de la circulation en ville <b>Plan de la ville :</b> - Cartes interactives - Vues aériennes 3D - Visite virtuelle de la ville - Plan cadastral	
<b>TRANSACTION</b>	Télé-services	Téléchargement de formulaires	
		Formulaires intégrés	- Demande à distance de justificatifs d'état civil - Demande d'intervention de services
	Paiement en ligne	Bambinéo : crèches et activités périscolaires (cantine, garderie)	
<b>COMMUNICATION</b>	Outils Web 2.0	Forums	Pour des projets particuliers, sélectionnés par la ville
		Blog	

TABLEAU 1: GRILLE D'ANALYSE DU SITE INTERNET DE LA MAIRIE.

## 1.2 Discussion

Roux (2010) distingue quatre étapes dans le développement de l'administration électronique : les phases d'information, d'interaction, de transaction et d'intégration.

Nous nous attachons ici à identifier les types d'information, d'interactions et de transactions proposées par la Ville. Cette distinction a été reprise par plusieurs auteurs au sujet de



l'évolution de l'administration électronique. Certains estiment que cette évolution consiste dans le passage de la diffusion d'informations vers la communication interactive, étape suivie par celle des transactions (Baum et Di Maio 2000; Hiller et Belanger 2001 ; Coursey et Norris 2008). Bien qu'il existe des différences entre ces auteurs quant au nom et au nombre des étapes de cette évolution<sup>2</sup>, ils s'accordent sur l'importance croissante de la communication, puis des transactions, aboutissant à une transformation de la nature même de l'administration concernée, caractérisée par une participation croissante des usagers.

L'analyse du site Internet de la Ville Alpha montre que cette thèse ne s'applique pas forcément à l'ensemble du site Internet. En effet, il s'agit plus d'une juxtaposition de thématiques, dont les modalités de traitement sont situées à des étapes différentes de ce processus<sup>3</sup>.

Etudier le site Internet comme un dispositif permet de prendre en compte les différentes composantes, qui sont produites par différents services, toujours cloisonnés, plutôt que dans une démarche par processus (ou service global, si on reprend le terme de Sauret (2004)), exigeant la mutualisation. Ainsi, concernant la cantine, il faudrait un contenu internet reprend des informations administratives, des actualités, mais aussi des transactions (commande de carte cantine), et interactions. Cela montre que l'amélioration de la qualité du service offerte au client doit nécessairement passer par une refonte de l'administration en interne si on ne se limite pas uniquement à l'apport de l'Internet en termes de simplicité.

Tout d'abord, nous pouvons faire une distinction entre des informations conventionnelles (de type texte concernant la situation géographique et le patrimoine de la ville par exemple), qui pourraient être retrouvées dans les magazines édités par la Ville, et des informations spécifiques au Web. Ainsi, la publication des informations conventionnelles sur le Web permet un nouvel accès aux usagers, sans qu'il y ait un changement de nature de ces informations. Les informations spécifiques, telles webcam ou cartes interactives, constitue un changement de nature de ces informations.

Les interactions quant à elles sont très limitées. Nous comptons 3 forums ouverts en 2009 et 2010 et clôturés, dont le nombre de messages postés (entre 7, 14 et 24) dénote une faible participation, liée à la spécificité des sujets du forum (deux des trois forums portaient sur un

---

<sup>2</sup>Ainsi, Hiller & Bélanger (2001) estiment que l'étape de la communication interactive est suivie par une étape de l'intégration d'informations d'autres administrations, qui précède l'étape de l'essor des transactions.

<sup>3</sup> A ce stade de notre étude, il ne nous est pas possible de vérifier s'il y a une stratégie d'évolution du site internet (un projet global) avec des projets différents selon les domaines concernés.

appel à projet, les questions et réponses provenant des candidats qui souhaitaient déposer un dossier). Par ailleurs, l'objet de ces forums pouvait être traité par voie traditionnelle (en allant à la mairie, ou par téléphone).

Concernant le troisième type de services proposés aux usagers, les services transactionnels, nous pouvons considérer qu'il s'agit de transactions conventionnelles, pour lesquelles le Web représente un nouvel accès, à côté d'autres accès : il s'agit de transactions informationnelles, consistant dans le téléchargement de formulaires qui peuvent être retirés par ailleurs à la mairie, et de transactions financières, à savoir le paiement en ligne de certains services qui peut s'effectuer par ailleurs par courrier postal ou par téléphone (c'est le cas de deux services récents : le paiement en ligne de la carte de transport en commun et paiement du service d'accueil en crèche et des cantines scolaires).

Selon la typologie proposée par Sauret (2004), le dispositif Internet de la ville Alpha permet, pour l'utilisateur, de réduire les coûts liés au déplacement et d'améliorer la qualité du service sous ses aspects de simplicité, de multi-modalité (par exemple pour les formulaires administratifs) et d'accès à de nouveaux services (ex géolocalisation). Cependant, même la mise en place de nouveaux services exigerait une réorganisation interne et une mutualisation (qui remettrait en cause le fonctionnement actuel, cloisonné) puisque les différentes informations (telles la géolocalisation) sont enfouies dans des rubriques dont l'intitulé ne peut laisser penser que ce type d'information s'y trouve indexée (par exemple rien n'indique que les informations cadastrales sont présentes dans le plan de ville). La refonte organisationnelle est un véritable enjeu notamment pour la réalisation de services globaux (Sauret 2004), qui intégrerait des informations, interactions et transactions concernant un service ou un thème qui a du sens du point de vue de l'utilisateur final – alors qu'actuellement les informations, les interactions et les transactions sont présentées plutôt comme des parties du site en tant que telles (par exemple, la rubrique forums regroupe des forums sur différentes thématiques qui peuvent être traitées dans les informations générales ou dans les informations nouvelles – l'actu).

Afin d'explicitier cette dimension transactionnelle, et d'en comprendre les enjeux, nous présentons l'étude d'une transaction, à savoir le service de paiement en ligne de certains services municipaux.

## **2 L'exemple de Baminéo : service ou processus ?**

Nous avons procédé à l'étude plus particulière du service Baminéo mis en place sur le site internet de la ville Alpha.

Nous avons choisi ce service car il s'agit d'un projet de longue date, pour lequel plusieurs années ont été nécessaires à la réalisation, et qui comporte les phases (et aspects) de l'information, de l'interaction avec les usagers, de la transaction et de l'intégration. Nous montrerons quels ont été les objectifs associés à la création de ce service en ligne, les étapes et enjeux de sa réalisation, les leviers et les obstacles, ainsi que les impacts organisationnels de paiement en ligne de certains services.

### **2.1 Méthodologie**

Comme précisé précédemment, notre étude repose sur une analyse multi-dimensionnelle (trois dimensions : processuelle, comparative et monographique). Pour le cas de Baminéo, nous avons eu recours à deux techniques :

- L'analyse du service sur le site internet de la ville alpha ;
- Un entretien non-directif avec les initiateurs et porteurs du projet d'implantation de ce service.

Nous avons procédé par entretien non-directif, afin de favoriser la fluidité du discours. La question de démarrage était donc suffisamment large pour initier l'entretien et laisser la liberté de choix aux personnes interviewées, tout en proposant les thématiques principales :

«Je voudrais que vous m'indiquiez comment le service Baminéo a été mis en place : quels étaient les objectifs du projet, l'élément déclencheur ? Quels ont été les impacts du projet, pour l'organisation des services, dans la gestion effective du service au sein du site internet ?»  
Régulièrement, au cours de l'entretien, les thématiques du guide<sup>4</sup> ont été abordées.

### **2.2 Résultats intermédiaires**

Il s'agit de résultats partiels. En effet, le contexte actuel des services de la ville alpha ne nous a pas permis d'avoir accès ni à une documentation suffisante ni aux acteurs autres que les initiateurs et porteurs du projet. Ainsi, les usagers internes à la ville, dont les activités ont été impactées par la mise en place de ce service n'ont pas pu être interviewés.

---

<sup>4</sup> Voir le guide joint en annexe.

### **2.2.1 Pourquoi Baminéo ne peut être considéré que comme un service supplémentaire du point de vue de l'utilisateur citoyen: constat et débuts d'explications**

Sur le site de la ville Alpha, et pour l'utilisateur-citoyen, Baminéo est un service de paiement en ligne des prestations des restaurants et garderies scolaires, et des crèches municipales. Nous prendrons comme exemple les cantines scolaires pour montrer que ce service n'est au final qu'une nouvelle transaction, non intégrée dans un processus dématérialisé grâce au canal internet.

Le processus de restauration scolaire, pour le citoyen, commence par l'inscription. Les informations relatives à ce service sont déjà difficiles à trouver. En effet, le site ne proposant pas d'accès différencié selon la catégorie d'utilisateur (parents, par exemple), voici les étapes qui doivent être effectuées pour trouver la première information :

1. Trouver la zone (à gauche) où se trouvent les menus informatifs
2. Cliquer sur « Ecole/réussite éducative »
3. Cliquer sur « Enseignement primaire »
4. Cliquer sur « Restaurants scolaires »

Une fois la page relative aux restaurants scolaires affichée, on trouve une zone « inscription », en troisième position, après les menus et les tarifs.

Pour inscrire son enfant, il convient de :

1. Cliquer sur demande d'inscription
2. Cliquer sur le mot « formulaire »
3. Télécharger un formulaire
4. L'imprimer
5. Le remplir, en joignant 4 pièces justificatives et le règlement de 15 prestations d'avance
6. Envoyer le dossier complet, ou l'amener à la cuisine centrale, seul point d'entrée

Sur la page dédiée à l'inscription, un texte indique que des tarifs sociaux peuvent être demandés, mais il faut aller sur une autre page pour en connaître les modalités. Enfin, pour en bénéficier, il faut se déplacer pour retirer un dossier, et se déplacer à nouveau pour le déposer. Après avoir effectué les différentes démarches, l'enfant concerné se voit attribué une carte, qu'il doit chaque jour introduire dans la borne prévue à cet effet dans son école.

Pour le paiement des prestations, nous constatons que, si le service Baminéo est mis en valeur sur la page d'accueil du site, il se situe en dernière position dans les moyens de paiement proposés sur la page dédiée à ce sujet.

Un premier constat peut donc être fait : ce service de paiement, qui certes facilite la démarche de paiement des prestations, n'est pas intégré dans un processus global relatif à la restauration scolaire. D'une part le site n'est pas organisé dans cette perspective, et d'autre part aucune autre étape du processus n'est proposée comme transaction sur le site.

Face à ce constat, plusieurs éléments de réponse peuvent être apportés, à l'aide des informations issues de l'entretien effectué avec les porteurs du projet :

- Il s'agissait d'un projet portant sur une transaction spécifique : « Au départ on s'est projeté sur un projet global : le paiement en ligne de services. »
- L'origine du projet est aussi un problème de règlement des prestations : « **Le rechargement des cartes de cantine scolaire** posant problème le projet Baminéo a trouvé son origine. La question était la suivante : qu'est-ce qui peut faciliter la vie des usagers ? » La Direction Financière est porteuse du projet.
- La volonté de conserver une durée limitée au projet : « Tout le processus de la gestion des cantines scolaires aurait pu être intégré, mais la durée du projet aurait été multipliée par deux voire trois et **l'objectif de réalisation à court terme** d'un nouveau service pour les usagers n'aurait pas été atteint.»
- Une problématique de fracture numérique : chacun doit pouvoir accéder au service proposé par la mairie. Cette dernière doit donc multiplier les canaux, ou en tout cas ne pas privilégier le canal internet exclusivement. Il faut toutefois relativiser cette explication car le fait de dématérialiser le processus complet faciliterait l'accès au service pour les personnes handicapées moteur, par exemple.

Le fait que l'initiative de ce service soit portée par la Direction Financière explique en grande partie la non prise en compte de l'ensemble du processus. En effet, cette direction a souhaité ajouter un canal supplémentaire pour le règlement des prestations offertes par les régies, sans vouloir porter un projet global relatif au processus complet de la restauration scolaire, finalement hors de son champ de compétences : « ...à terme on pourrait imaginer que les inscriptions se fassent aussi en ligne. Mais tout cela concerne plus la partie gestion ou inscription, nous en ce qui nous concerne, nous avons eu ce que nous voulions c'est-à-dire le paiement en ligne avec le minimum d'information possible concernant les soldes. »

La volonté d'obtenir un service efficace à court terme est une seconde explication à l'absence de prise en compte de l'ensemble du processus relatif à la restauration scolaire. Cet aspect est en cohérence d'une part avec la première explication (un besoin fonctionnel financier) et d'autre part avec de nombreuses études empiriques qui ont pu être déjà effectuées sur le sujet

des projets informatiques. Ainsi, un tel projet, pour pouvoir aboutir aurait par exemple nécessité de :

- Mettre en place une structure de gestion de projet transversale à l'organisation de la mairie. D'une part cela vient en contradiction avec le cloisonnement des différents services municipaux, et d'autre part les ressources et compétences mobilisées auraient été plus nombreuses.
- Envisager une refonte partielle du site de la ville qui n'a peut-être pas les compétences nécessaires à cet aspect.
- Mobiliser des moyens financiers plus importants pour acquérir les outils et compétences relatifs à la mise en œuvre et la gestion de ce processus.

### **2.2.2 Pourquoi Baminéo peut aussi être considéré comme intégré dans un processus, du point de vue de l'utilisateur interne aux services municipaux.**

*« On avait souhaité, quand mon adjointe est arrivée, mettre en place un suivi des régies<sup>5</sup>, c'est-à-dire des gens qui sont vraiment en contact avec le public où il y a des achats de prestations de services. »*

Le régisseur est un agent municipal placé sous l'autorité de l'ordonnateur (Le Maire) et la responsabilité du comptable (Trésorier payeur général). Il est habilité à exécuter de manière limitative et contrôlée, un certain nombre d'opérations. Pour les services financiers de la ville Alpha, il devenait nécessaire de mettre en place des techniques de gestion des flux administratifs et financiers. Au niveau organisationnel, la fonction de « référent régies » a été créée. Les outils de gestion des flux financiers ont été mis en œuvre, les personnels dans les structures trouvant appui auprès de ce référent. Une fois la question du « back office » réglée, la question des moyens de paiement mis à disposition des usagers s'est posée : *« Le point d'entrée choisi a été le paiement des prestations dans les crèches. Nous avons voulu mettre en place le paiement par carte bancaire. Ça semblait vraiment bizarre que des établissements qui accueillent beaucoup de personnes n'aient pas ce moyen de paiement là. »*

L'outil de paiement par carte bancaire s'avérant être vraiment très utilisé la Direction Financière s'est posé la question de la diffusion de cet outil auprès d'autres structures (*« On était arrivé à 25 % des transactions effectuées par ce mode de paiement là »*).

La restauration scolaire est une régie que le service financier connaît bien. La ville souhaitait être précurseur des grandes villes mais a vu aussi que d'autres villes comme la ville Béta

---

<sup>5</sup> Une régie permet l'encaissement des recettes des activités péri et extra-scolaires gérées par une ville.

commençait à proposer ce type d'outils : « *Nous avions envie d'être en pointe sur ces thématiques* ». Comme nous l'avons déjà précisé, le principal objectif était de proposer une solution rapidement. Les outils de back office de gestion des flux financiers des régies étaient déjà prêts, cet aspect-là ayant été traité dès 2007.

Ainsi, le projet Baminéo qui d'un point de vue de l'utilisateur-citoyen, est un service proposant un canal de paiement supplémentaire, s'insère aussi dans un projet global de refonte des processus de gestion des régies. Finalement, le site internet n'est dans ce cas qu'un outil de gestion au service d'un processus.

### **Enjeux et perspectives :**

Une première perspective liée à Baminéo nous semble être la facilitation, pour l'utilisateur-citoyen, de la gestion de la restauration scolaire pour son (ses) enfant(s) : de l'inscription au paiement, la dématérialisation complète des différentes étapes serait une véritable avancée.

L'exemple de Baminéo montre bien que ce service n'a pas été pensé à un niveau organisationnel du site, mais reste une simple transaction. La thématique de la gestion du site dans sa globalité a en effet été traitée dans cet entretien : la direction de la communication, en charge de cette fonction, n'a pas fait partie du comité de pilotage du projet. Elle n'a été sollicitée que pour l'insertion du service dans le site.

Nous pouvons, en nous appuyant sur cet exemple, émettre les hypothèses suivantes quant à l'évolution du site internet de la ville Alpha :

- Le site a d'abord été créé afin de fournir les informations traditionnelles, c'est-à-dire relatives à l'institution. Finalement, ce n'est pas forcément très différent de l'évolution du site d'une organisation de type « entreprise » ;
- Les différentes injonctions européennes, ou françaises, associées à l'émergence de nouvelles technologies, ont poussé la ville alpha à utiliser un certain nombre de nouveaux outils, de type forum par exemple;
- Les évolutions vers les transactions sont poussées par différents services municipaux, qui ont besoin de ce canal internet pour optimiser leurs processus ;
- Il n'y a pas encore un projet de type « Hôtel de Ville en ligne » qui ordonnance différents sous-projets et impose une refonte des processus offerts en ligne.

Il nous semble que seul un projet de ce type pourrait permettre une réflexion transversale, donc en terme de processus pour l'utilisateur. Mais d'une part les ressources nécessaires à ce type de projet sont difficiles à mobiliser et d'autre part sa durée s'en trouverait allongée, et finalement, présenterait un risque d'échec.

Les transactions, dans le cadre de l'e-administration s'intègrent au processus de gestion. Ici, dans le cas de la gestion des régies par les services administratifs et financiers de la ville, nous avons pu observer que la transaction de paiement en ligne des services répondait à la fois à une problématique d'usage, par les usagers-citoyens (facilitation de la gestion du paiement), mais aussi à une problématique d'usage des outils de paiement par les usagers-régisseurs. C'est certainement la perspective d'une réponse à deux usages (interne et externe) qui favorisera l'évolution des sites internet des collectivités, d'abord vers les transactions, puis peut-être vers une organisation en processus.



## Références bibliographiques

- Albero, B., & Kaiser, A. 2009. Attitudes et préférences des usagers face à la formation ouverte et à distance. *Distances et savoirs*, Vol. 7(1): 31-37, , novembre 17, 2011.
- Baum, C., & Di Maio, A. 2000. *Gartners four phases of e-government model*,  
<http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=317292>.
- Beauvais, G. 2008. *Téléservice public et service public*. Thèse de doctorat, Université du droit et de la santé (Lille).
- Becker, J., Algermissen, L., & Niehaves, B. 2006. A procedure model for process oriented e-government projects. *Business Process Management Journal*, 12: 61-75, novembre 14, 2011.
- Corradini, F., Polini, A., Polzonetti, A., & Re, B. Fall2010. Business Processes Verification for e-Government Service Delivery. *Information Systems Management*, 27(4): 293-308.
- Coursey, D., & Norris, D. F. 2008. Models of E-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment. *Public Administration Review*, 68(3): 523-536, , novembre 14, 2011.
- Fiche\_5-Les\_collectivites\_et\_internet.pdf (Objet application/pdf). s. d. ,  
[http://www.ardesi.fr/IMG/pdf/Fiche\\_5-Les\\_collectivites\\_et\\_internet.pdf](http://www.ardesi.fr/IMG/pdf/Fiche_5-Les_collectivites_et_internet.pdf), novembre 8, 2011.
- Flichy, P., & Dagiral, É. 2004. L'administration électronique : une difficile mise en cohérence des acteurs. *Revue française d'administration publique*, 2(110): 245-255, , novembre 16, 2011.
- Hiller, J. S., & Belanger, F. 2001. Privacy strategies for electronic government. *E-government 2001*: 162-198, Rowman & Littlefield.
- Norris, D. F. 2010. E-Government 2020: Plus ça change, plus c'est la même chose. *Public Administration Review*, 70: s180-s181, , novembre 14, 2011.
- Portail Internet DGCL: Les collectivités locales et l'e-administration. s. d. ,  
[http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/sections/a\\_votre\\_service/zoom\\_sur/les\\_collectivites\\_te/vie](http://www.dgcl.interieur.gouv.fr/sections/a_votre_service/zoom_sur/les_collectivites_te/vie)  
w, novembre 8, 2011.

Roux, L. 2010. L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers ?

*Informations sociales*, 2(158): 20-29, , avril 26, 2011.

Sauret, J. 2004. Efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de

l'administration électronique. *Revue française d'administration publique*, 2(110): 279-295,  
novembre 16, 2011.

Synapse pays de Loire. s. d. Synapse - Fiche 1. *Synapse Pays de Loire*,

<http://www.synapse.paysdelaloire.fr/>

The Promise of All Things E? Expectation and Challenges of Emergent Electronic Government.

2002. *Perspectives on Global Development & Technology*, 1(2): 193.

Vidal, P., & Mus, M. 2010. Les TIC dans l'élaboration de la ville accessible: l'exemple des publics

handicapés. *Flux*, (4): 38-48.

Villes internet: Accueil. s. d. , <http://www.villes-internet.net/>, novembre 8, 2011.

## **Annexe**

### **Guide d'entretien**

#### **Question de démarrage :**

«Je voudrais que vous m'indiquiez comment le service Bambinéo a été mis en place : quels étaient les objectifs du projet, l'élément déclencheur ? Quels ont été les impacts du projet, pour l'organisation des services, dans la gestion effective du service au sein du site internet ? »

#### **Thèmes à aborder sans ordre contraint (traités sous forme de questions pour plus de facilité pour le chercheur)**

##### **➤ Dimension processuelle**

- Historique du projet.
  - Différentes étapes (acteurs, enjeux, réalisations).
1. Quel a été l'élément déclencheur du projet Bambineo ?
  2. Quelle était la demande initiale ?
  3. Pouvez-vous préciser les enjeux liés à ce projet ? (à la fois pour son initiation et sa conduite)
  4. Quel a été la durée du projet ?
  5. Quel a été votre rôle dans ce projet ?
  6. Quels ont été les acteurs du projet (du besoin à la réalisation) ?
  7. Avez-vous fait appel à des conseils extérieurs à la collectivité ?
  8. Vous êtes-vous appuyé sur un partage d'expérience avec d'autres municipalités ?
  9. Quelles démarches de gestion de projet ont été utilisées (définition du besoin....) ?

##### **➤ Dimension comparative, relative aux services conventionnels et aux services en ligne**

- Qui et comment les choix sont-ils fait de créer un service en ligne ?
- Quels sont les services proposés en ligne ?
- Quels sont les impacts organisationnels (par exemple optimisation interne des processus) ?
- S'agit-il d'un simple accès à des formulaires, de transactions, répondant à l'objectif d'optimisation du service, ou d'un enrichissement du service avec des fonctionnalités de type « Web 2.0 » ? ;

1. L'organisation des services responsables de cette fonction a-t-elle été modifiée ?
2. Avez-vous noté des impacts sur le travail des personnels en place ?
3. D'autres fonctions de la ville ont-elles été impactées par ce projet, d'un point de vue organisationnel ?
4. Plus généralement, qui décide de créer un service en ligne pour le site de la ville de Montpellier ?
5. Quelles sont, généralement, les fonctions impliquées dans ces projets ?

➤ **Dimension monographique**

- Détail du fonctionnement et de l'organisation d'un service spécifique : le service de paiement en ligne des services fournis par la collectivité aux enfants.
- Objectifs associés à la création de ce service en ligne.
- Les étapes et enjeux de sa réalisation
- Les leviers et les obstacles, ainsi que les impacts organisationnels.

1. Pouvez-vous décrire le fonctionnement de ce nouveau service ? Son organisation ?
2. Quels sont les objectifs liés à la création de ce service?
  - a. Quelles en est la mesure ? (en terme de nombre d'utilisateurs, de nombre transactions, de diminution des délais de paiement...)
  - b. Ces objectifs sont-ils atteints ?
3. La ville fait-elle appel à des prestataires extérieurs pour gérer ce service ?
  - a. Lesquels ?
  - b. Pourquoi ?
4. Quels choix techniques ont dû être faits pour mettre en place ce service ? Pourquoi ?
  - a. Inscription, paiement etc...
  - b. Impacts ?
5. Avez-vous rencontré des obstacles au cours de ce projet ? Si oui, lesquels ?  
(Réticence au changement, pas de compétences en interne, organisation inadaptée)
6. Quels sont les leviers que vous avez utilisés pour faciliter la mise en œuvre de ce projet ?  
(politiques, organisationnels – diminution de charges de travail- ; usagers...)