



Mise en œuvre par
giz Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit mbH



Guide d'orientation de la digitalisation des municipalités



Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne
Initiative pour le Développement Municipal (IDM)
05 Place Pasteur
1002 Tunis Belvédère
www.giz.de/en/worldwide/32687.html

Mars, 2023

Impression & Conception
Concept Plus
Centre commercial le Forum App 33 Bloc-A
Av Taieb Mhiri 2080 Ariana, Tunisie

Texte
Auteur : Deloitte
Responsable : Philipp Schwoerer
Supervision : Mohamed Amine Abassi, Haifa Touati

Sur mandat du
Ministère fédéral de la Coopération économique et du
Développement (BMZ)



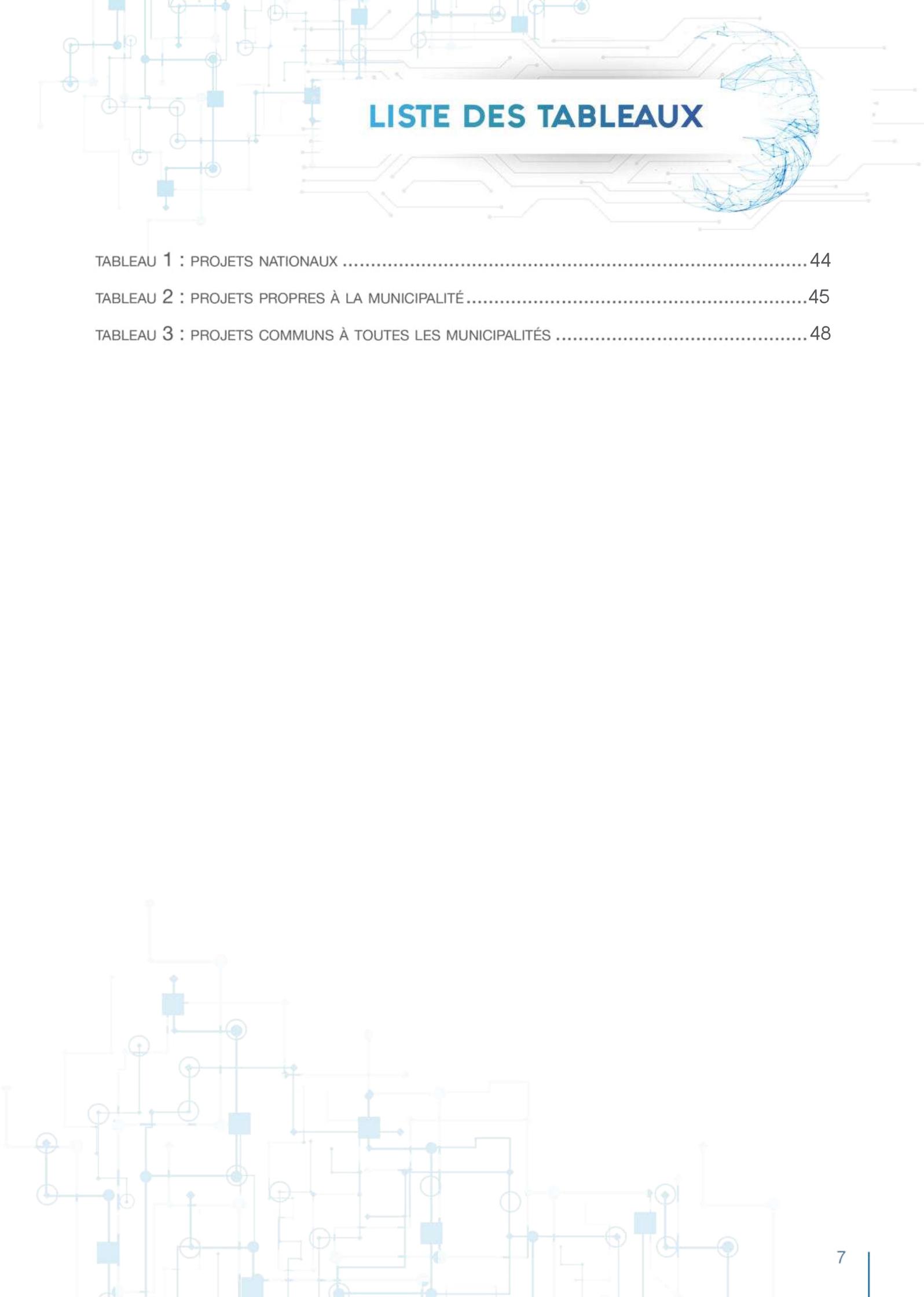
TABLE DE MATIÈRES

I. Contexte	8
I.1. Politiques nationales en termes de digitalisation.....	9
I.2. Contexte de décentralisation.....	10
I.3. Inclusion numérique.....	11
II. Stratégie de digitalisation	13
II.1. Déclinaison de la vision de la municipalité au niveau digital.....	14
II.2. Facteurs clés de succès.....	16
II.2.1. Développer et améliorer la couverture en infrastructures et équipements.....	16
II.2.2. Impliquer les différents acteurs.....	16
II.3. Bonnes pratiques de digitalisation.....	20
II.3.1. Principes directeurs.....	20
II.3.2. Architecture de référence.....	23
II.3.3. Structure digitale au sein de la municipalité.....	24
III. Démarche de digitalisation	25
III.1. Diagnostic des services municipaux.....	27
III.2. Définition de la cible.....	32
IV. Définition d'une feuille de route digitale	33
IV.1. Conduite de changement.....	38
V. Boîte à outil	41
V.1. Questionnaire d'évaluation de la couverture applicative.....	42
V.2. Projets digitaux.....	44
V.2.1. Projets nationaux.....	44
V.2.2. Projets propres à la municipalité.....	45
V.2.3. Projets communs à toutes les municipalités.....	48
V.3. Macro-Processus des services municipaux.....	54
V.4. Fiches des projets digitaux.....	61
V.5. Questionnaire pour la priorisation des projets.....	91
V.6. Outils disponibles pour les municipalités.....	91

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : VISION ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	14
FIGURE 2 : CARTE DES ACTEURS.....	17
FIGURE 3 : PRINCIPES DIRECTEURS.....	21
FIGURE 4 : ARCHITECTURE DE RÉFÉRENCE	23
FIGURE 5 : CARTOGRAPHIE FONCTIONNELLE.....	26
FIGURE 6 : DIAGNOSTIC MATURITÉ DIGITALE	28
FIGURE 7 : AXES D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ DIGITALE.....	29
FIGURE 8 : DÉFINITION DE LA CIBLE	31
FIGURE 10 : MATRICE DE PRIORISATION DES PROJETS	35
FIGURE 11 : FEUILLE DE ROUTE DE RÉFÉRENCE.....	37
FIGURE 12 : RECOMMANDATIONS POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE D'UNE FEUILLE DE ROUTE	38
FIGURE 14 : MACRO-PROCESSUS SERVICE D'URBANISME.....	54
FIGURE 15 : MACRO-PROCESSUS SERVICE ÉCLAIRAGE PUBLIC / VOIRIES ET CIRCULATION.....	55
FIGURE 16 : MACRO-PROCESSUS FISCALITÉ LOCALE.....	56
FIGURE 17 : MACRO-PROCESSUS SERVICE GESTION DES PROPRIÉTÉS.....	57
FIGURE 18 : MACRO-PROCESSUS SERVICE POLICE DE L'ENVIRONNEMENT	58
FIGURE 19 : MACRO-PROCESSUS SERVICE GESTION DES DÉCHETS.....	59
FIGURE 20 : MACRO-PROCESSUS SERVICE PARCS ET ESPACES VERTS.....	60
FIGURE 21 : CAHIER DES CHARGES ESPACE ADMINISTRATION MUNICIPALE ET SELF CARE	61
FIGURE 22 : FICHE PROJET SELF CARE.....	62
FIGURE 23 : FICHE PROJET E-PARTICIPATION	63
FIGURE 24 : FICHE PROJET : SITE INSTITUTIONNEL	64
FIGURE 25 : APPLICATION DE PAIEMENT DES PARKINGS / FOURRIÈRE	65
FIGURE 26 : FICHE PROJET E-CONSTRUCTION.....	66
FIGURE 27 : FICHE PROJET CADRAGE.....	67

FIGURE 28 : FICHE PROJET CAHIER DES CHARGES BACKOFFICE MUNICIPAL	68
FIGURE 29 : FICHE PROJET DÉVELOPPEMENT DU BACKOFFICE MUNICIPAL	69
FIGURE 30 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL URBANISME.....	70
FIGURE 31 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL ECLAIRAGE PUBLIC.....	71
FIGURE 32 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL VOIRIES ET CIRCULATION	72
FIGURE 33 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL GESTION DES DÉCHETS	73
FIGURE 34 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL PARCS ET ESPACES VERTS	74
FIGURE 35 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL.....	75
FIGURE 36 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL GESTION DU PATRIMOINE FONCIER	76
FIGURE 37 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL GESTION DES PROPRIÉTÉS	77
FIGURE 38 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE	78
FIGURE 39 : FICHE PROJET BACKOFFICE MUNICIPAL GESTION DU CONSEIL MUNICIPAL.....	79
FIGURE 40 : FICHE PROJET GESTION DU STOCK.....	80
FIGURE 41 : FICHE PROJET SYSTÈME D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE	81
FIGURE 42 : FICHE PROJET GRB 2.0	82
FIGURE 43 : FICHE PROJET SUIVI DES PROJETS	83
FIGURE 44 : FICHE PROJET REPORTING (BUSINESS INTELLIGENCE)	84
FIGURE 45 : FICHE PROJET CONDUITE DE CHANGEMENT	85
FIGURE 46 : GESTION DE LA MAINTENANCE DES ENGINs	86
FIGURE 47 : GESTION DE LA FOURRIÈRE	87
FIGURE 48 : FICHE PROJET GESTION ELECTRONIQUE DES COURRIERS	88
FIGURE 49 : GESTION DE LA FILE D'ATTENTE.....	89



LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PROJETS NATIONAUX	44
TABLEAU 2 : PROJETS PROPRES À LA MUNICIPALITÉ.....	45
TABLEAU 3 : PROJETS COMMUNS À TOUTES LES MUNICIPALITÉS	48



01

CONTEXTE



1.1

POLITIQUES NATIONALES EN TERMES DE DIGITALISATION

Depuis 2011, la Tunisie s'est engagée dans un processus de réforme économique, politique et sociale qui l'a conduit à reconsidérer la conception du développement régional et local à travers l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'administration publique. Afin de favoriser le développement régional et local, la Tunisie a mis en place de nombreux programmes nationaux stratégiques et des actions gouvernementales afin de créer un système qui intègre les principes de transparence, de redevabilité, de participation et d'efficience.

Ces efforts se reflètent à travers l'instauration notamment de :

La Stratégie « Smart-Gov 2020 »

qui vise à moderniser l'administration publique et à instaurer la vision « e-Gov » et « open-Gov » à travers l'intégration, l'ouverture, et la centralité de l'administration autour de ses usagers via l'adoption du numérique.

Parmi les initiatives prévues par cette stratégie :

- La mise en place des services administratifs multicanaux digitalisés de bout en bout, et centrés sur l'expérience de l'utilisateur ;
- La revue des processus internes et la dématérialisation des procédures en tirant profit des technologies numériques ;
- L'évolution vers une administration interopérable et interconnectée facilitant l'échange électronique des données tout en assurant la protection des données personnelles ;
- La Modernisation des systèmes d'information de l'Etat pour permettre une meilleure orientation usager ;
- L'encouragement de la mutualisation et la rationalisation des moyens et des infrastructures ;
- La mise en place d'un cadre d'ouverture des données favorisant la transparence et la réutilisation des données publiques ;
- La mise en place d'un cadre de participation citoyenne favorisant la démocratie participative ;
- Le renforcement de la confiance numérique dans les services en ligne administratifs.

Le Programme National Stratégique « Tunisie Digitale 2020 »

qui vise à positionner la Tunisie en tant que référence internationale du développement numérique, à renforcer la culture numérique par la généralisation de l'usage des TIC, et à se doter d'une infrastructure technologique nationale afin d'assurer le développement socio-économique.

A travers cette vision, la Tunisie ambitionne de :

- Assurer l'inclusion sociale et réduire la fracture numérique grâce à un meilleur accès à l'information, et à la mise en œuvre des très hauts débits et à sa généralisation ;
- Renforcer la culture numérique grâce à l'utilisation généralisée des TIC dans les programmes d'enseignement et à travers les contenus numériques ;
- Evoluer vers une administration digitale au service des citoyens, équitable, transparente, agile et efficace ;
- Contribuer à réduire le chômage, à créer des emplois dans le numérique et à former des leaders nationaux ;
- Assurer la pérennité des entreprises et des emplois en soutenant l'entrepreneuriat et en stimulant l'innovation ;
- Améliorer la compétitivité des entreprises de tous les secteurs en investissant dans les TIC et en se positionnant dans l'économie numérique ;
- Assurer la transformation numérique de la Tunisie en établissant un cadre réglementaire, une gouvernance et un environnement sécuritaire appropriés.

La Tunisie ambitionne d'être un prestataire fiable de services digitaux centrés sur les besoins des usagers et de faire de l'expérience des citoyens, des entreprises et des agents un levier pour le développement de l'administration publique en Tunisie. Les ministères ont également élaboré des plans nationaux pour leurs secteurs d'activité, tels que le plan stratégique de l'école numérique, le plan stratégique d'appui à la santé numérique, etc. Cependant, en raison du modèle de fonctionnement cloisonné des différentes entités, les multiples plans stratégiques élaborés manquent de cohérence globale. Il est à noter que certaines actions ont été mises en œuvre, telles que la promulgation de nouvelles lois et réglementations, ce qui contribuera à dynamiser l'économie numérique de la Tunisie.

I.2

CONTEXTE DE DÉCENTRALISATION

La décentralisation se définit comme le transfert de compétences et de responsabilités en matière de fonctions publiques, depuis l'administration centrale vers les collectivités locales. De même, la décentralisation est conçue comme un moyen qui permet de remédier durablement aux disparités régionales et qui permet de créer une dynamique économique locale génératrice d'emploi.

En effet, la Tunisie s'est engagée dans le processus de décentralisation après la promulgation de la nouvelle constitution du 27 janvier 2014 qui accorde un rôle croissant aux Collectivités Locales (CL) et qui consacre un chapitre entier (VII) au pouvoir local. En effet, cette constitution stipule que les collectivités locales doivent fournir des services locaux de manière entièrement autonome, selon les principes constitutionnels liés directement au pouvoir local suivants :

- ✓ Le principe de la libre administration des affaires locales,
- ✓ La reconnaissance aux collectivités locales d'une compétence réglementaire et l'octroi à leur profit des moyens de libre gestion,
- ✓ Le principe de l'autonomie administrative et financière,
- ✓ Le principe de solidarité,
- ✓ Le principe de la coopération décentralisée,
- ✓ Le principe de la démocratie participative et l'Open Gov,
- ✓ Le principe de la détermination des compétences des collectivités sur la base du principe de subsidiarité,
- ✓ Le principe de la bonne gouvernance dans la gestion des affaires locales,
- ✓ Le principe du contrôle a posteriori et la suppression de toutes les formes de contrôle administratif préalable,
- ✓ Le principe du recours à la justice concernant tout ce qui précède les actions et actes des collectivités locales.

Ce nouveau changement exige que les collectivités soient plus efficaces, plus transparentes et plus proches des citoyens. Les municipalités doivent se préparer à exercer leurs nouvelles compétences et à gérer efficacement leurs ressources humaines et matérielles tout en assurant une bonne gouvernance démocratique.

Pour faire face à ces nouveaux défis et afin de s'adapter plus facilement à des situations nouvelles, les municipalités doivent adopter le numérique dans la gestion des services. En effet, le digital est considéré comme un facteur d'accélération pour l'atteinte des objectifs qui permet une transformation touchant toutes les composantes de la société. Cette transformation doit s'accompagner de changements organisationnels, d'une grande transparence dans l'utilisation des technologies et des données, et d'une forte appropriation citoyenne des services publics numériques.

I.3

INCLUSION NUMÉRIQUE

Le principe d'inclusion numérique, consistant à assurer l'accès au numérique pour tous, est un pilier de la stratégie tunisienne sur le plan du numérique. Le « Plan de Développement 2016-2020 » est le premier plan de développement socio-économique post-révolution. Il annonce les orientations de la stratégie numérique tunisienne dont :

- L'élimination du gap numérique afin d'assurer une inclusion sociale garantissant l'égalité des chances et réduisant les disparités sociales et régionales,
- La digitalisation de l'administration,
- L'instauration d'une économie compétitive et innovante grâce à une meilleure utilisation des technologies numériques.

Dans ce sens, la Tunisie a mis en place une des infrastructures de télécommunication et d'internet à haut débit les plus développées en Afrique du Nord. En effet, les indicateurs relatifs au développement de l'infrastructure et à l'usage des TIC par les ménages en Tunisie enregistrent une progression bien notable durant ces dernières années. De leur côté, les trois opérateurs téléphoniques ont réalisé des investissements importants dans la couverture mobile. La population tunisienne profite en effet d'une excellente couverture par les réseaux 3G et 4G avec un taux de couverture des deux technologies ensemble de 99,9 %. En termes de couverture fixe, de nombreux fournisseurs d'accès à internet fixe sont présents dans le pays et offrent des accès en fibre optique et en VDSL (très haut débit).

De ce fait, les citoyens tunisiens ont un accès relativement mature aux services internet et une assez bonne maîtrise de l'usage des technologies numériques. En effet, l'accès à internet est de plus en plus généralisé dans les espaces ouverts au public, notamment dans les grandes surfaces, les restaurants, les cafés, les hôtels et les bibliothèques où l'accès au Wifi est gratuit pour les clients et les visiteurs.

De plus, l'arrivée sur le marché des équipements TIC d'opérateurs nouveaux, surtout des pays asiatiques, a permis de baisser significativement les prix des terminaux de connexion (tablettes, ordinateurs, téléphones mobile et l'électronique grand public). Cette baisse des prix a engendré une accélération de l'équipement de la population tunisienne de sorte que la connectivité a bondi à un niveau suffisant. La téléphonie mobile s'est généralisée et le taux d'équipement a dépassé les 100%. Simultanément, la concurrence entre opérateurs a permis de baisser les coûts de la téléphonie et de la connexion à l'Internet mobile à des niveaux raisonnables.

Parallèlement à une pénétration significative de l'internet mobile, les attentes des citoyens sont de plus en plus orientées vers la mobilité et la disponibilité des services. En effet, les citoyens ont tendance à préférer la consultation des services en ligne à partir d'applications mobiles.

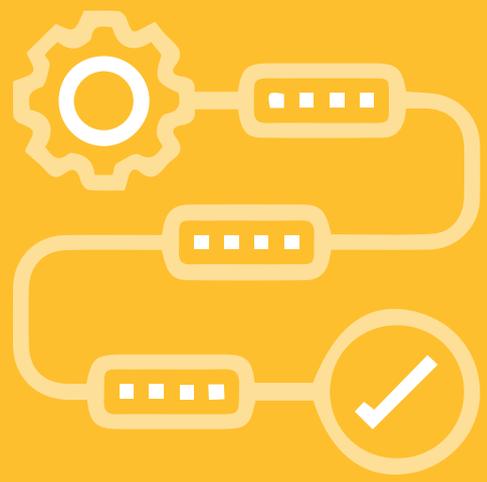
En termes de services e-Gov, les indicateurs de performance relatifs à l'activité en ligne de l'administration tunisienne ne cessent d'évoluer au fil des années. En 2020, l'indice « e-participation », élaboré par la Banque Mondiale, a atteint 69%. Ce niveau est assez considérable si on le compare à la moyenne mondiale qui s'élève à 57%, et classe la Tunisie parmi les pays leaders de l'Afrique (2ème position) en dépassant de loin la moyenne africaine évaluée à 36%. L'indice « services en ligne », qui renseigne sur la qualité des services en lignes fournis par l'administration et sur le degré de satisfaction des usagers, de son côté a atteint 62%. Parmi les services en ligne les plus adoptés par les tunisiens, nous citons :

- L'inscription scolaire
- La candidature pour emploi à travers l'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI)
- Paiement des factures SONEDE
- Paiement des infractions routières
- Demande de bulletin N°3



02

STRATÉGIE DE DIGITALISATION

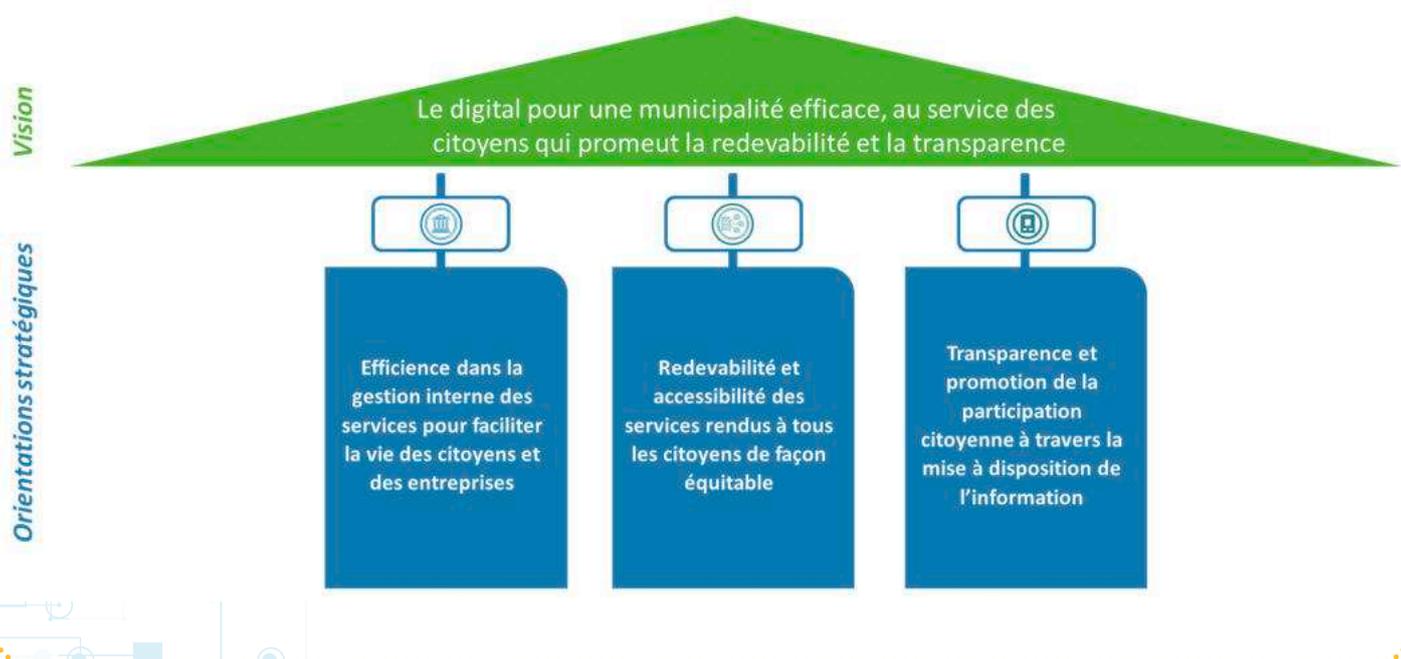


Veillant à faire preuve de bonne gouvernance et de transparence, les municipalités visent à redonner de l'attractivité au territoire tout en offrant aux citoyens et aux entreprises des services de proximité et de qualité ainsi qu'un bon cadre de vie d'affaires. De surcroît, les collectivités locales visent à augmenter les ressources propres et à multiplier les sources de revenus afin de stimuler l'emploi au niveau local et de promouvoir l'équilibre entre les régions. Pour répondre au mieux à ces enjeux et pour contribuer au développement territorial, la transformation digitale des municipalités se révèle être un processus important. Dans cette perspective, la vision stratégique à adopter et vers laquelle les municipalités tunisiennes peuvent converger pour garantir leur développement et leur modernisation en adoptant le digital est la suivante :

« Le digital pour une municipalité efficace, au service des citoyens qui promeut la redevabilité et la transparence ».

Pour concrétiser cette vision, des orientations stratégiques doivent être identifiées afin de diriger les collectivités locales vers les domaines d'intervention où ces dernières veulent concentrer leurs efforts durant les trois à cinq années à venir.

Figure 1 : Vision et orientations stratégiques



Orientation stratégique 1 : Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises

La première orientation stratégique vise à rendre la municipalité efficiente dans la gestion interne de ses services à travers l'emploi de toutes ses ressources humaines et matérielles de façon optimale. Cette orientation a pour but d'offrir des services publics numériques, simples, fiables et adaptés aux besoins des citoyens et des entreprises. En mettant en

œuvre cette orientation stratégique, la municipalité réussira à minimiser le temps de traitement des tâches relatives aux services rendus au citoyen, réduire l'effort déployé par les agents opérant sur ces tâches et augmenter le nombre de services en ligne rendus aux usagers.

Pour donner lieu à ces divers aboutissements qui vont accélérer la marche vers l'efficacité et impacter la chaîne de valeur des services administratifs, la municipalité doit réussir à intégrer le numérique dans sa gestion quotidienne et d'en faire l'un de ses axes majeurs de développement, que ce soit pour l'efficacité de ses services municipaux ou pour la qualité du service rendu à ses administrés.

» Orientation stratégique 2 : Redevabilité et accessibilité des services rendus à tous les citoyens de façon équitable

La redevabilité consiste à rendre compte et à justifier les investissements réalisés par une municipalité. La redevabilité est primordiale pour améliorer les services municipaux, gérer les ressources et réussir le processus de transition vers une gouvernance locale efficace et crédible. En effet, la redevabilité donnera du pouvoir aux citoyens en leur permettant d'exprimer leurs opinions et de revendiquer leurs droits.

Cette orientation stratégique recommande aussi l'accessibilité et l'équité des services rendus aux citoyens. Le principe d'équité signifie que les utilisateurs ne doivent pas être différenciés dans l'utilisation des services publics. En effet, toute personne doit pouvoir bénéficier des prestations municipales sans être défavorisée du fait de sa condition sociale, de son handicap, de son lieu de résidence, ou de toute autre raison liée à sa situation individuelle ou collective. Quant à l'accessibilité des services, elle demeure un levier essentiel de l'amélioration de la relation entre les municipalités et les citoyens et le renforcement de la confiance. En effet, les communes doivent constamment rechercher les moyens permettant la simplification des démarches et formalités administratives rendues aux usagers.

» Orientation stratégique 3 : Transparence et promotion de la participation citoyenne à travers la mise à disposition de l'information

La troisième orientation stratégique a pour but de promouvoir la transparence et l'ouverture des données municipales, qui doivent être accessibles gratuitement et réutilisables par les citoyens.

Cette orientation stratégique vise également à instaurer la participation citoyenne et à permettre aux citoyens d'exprimer leurs opinions et d'interagir avec leurs municipalités, via les technologies de l'information et de la communication (TIC), dans un but de favoriser l'engagement des citoyens en les amenant à une gouvernance participative.

En effet, la transparence et la participation sont deux facteurs indispensables l'un à l'autre puisque l'accès à l'information favorise une participation effective, améliore la qualité démocratique des décisions et garantit une municipalité ouverte.

Afin de réussir sa transformation digitale, la municipalité doit s'appuyer sur les piliers suivants :

II.2.1. Développer et améliorer la couverture en infrastructures et équipements

Pour bénéficier de l'ensemble des avantages apportés par les technologies numériques, les municipalités sont amenées à mettre en place une infrastructure robuste et à disposer d'un accès de qualité aux réseaux de communications électroniques permettant aux citoyens de pouvoir accéder facilement aux services en ligne de n'importe quel point du territoire. De ce fait, une expertise pointue en infrastructures numériques (connectivité fixe et mobile, datacenter, etc.) est primordiale pour améliorer de façon sensible et durable le développement des installations et des services d'infrastructure. Pour cela, un investissement pour la modernisation des infrastructures existantes ou pour en déployer de nouvelles est recommandé.

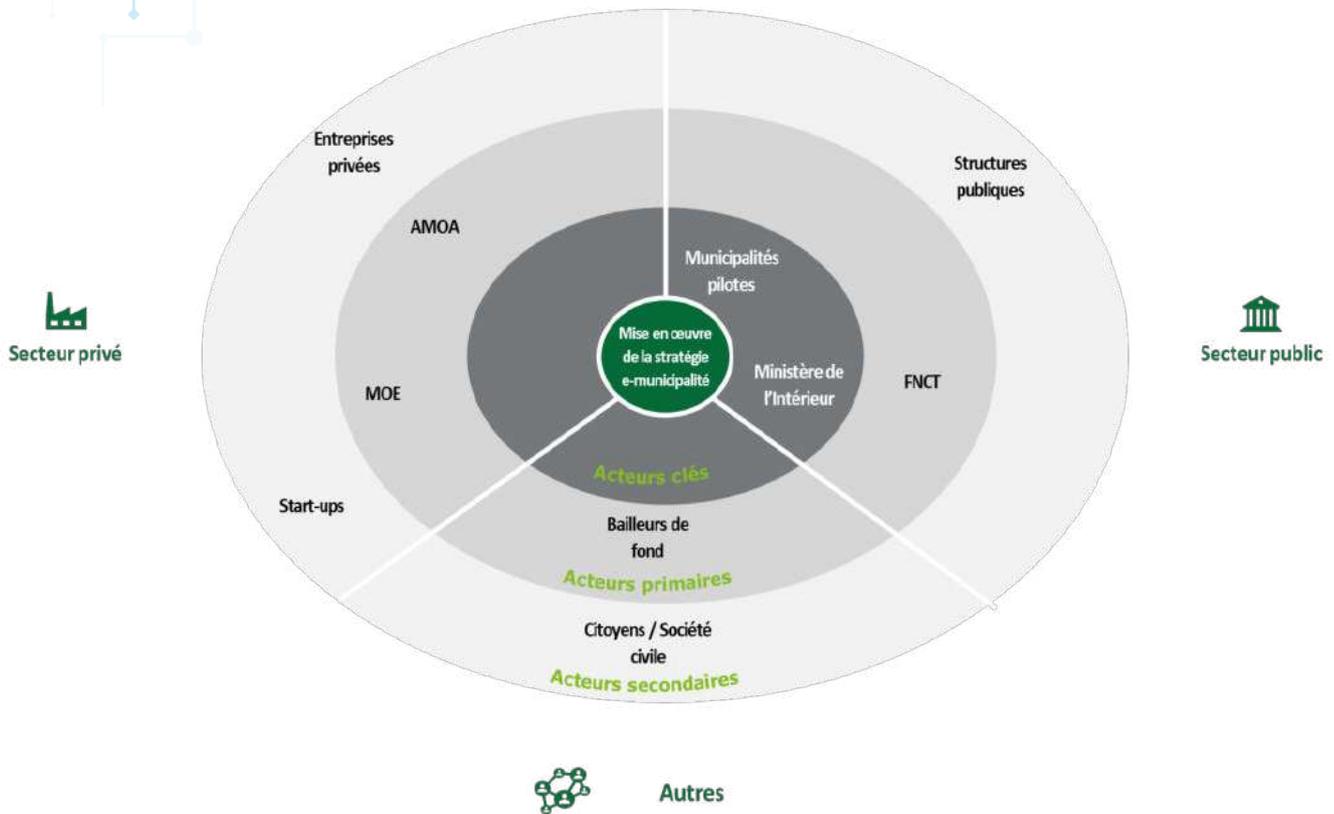
Il est à signaler que le projet du Réseau National Intégré de l'Administration « RNIA » a été fourni pour les communes, et qui vise à mettre en place une infrastructure unifiée qui lie les sièges des ministères et leurs annexes, les directions régionales, les établissements publics, les gouvernorats, ainsi que les municipalités et leurs arrondissements aux centres sectoriels de l'informatique.

II.2.2. Impliquer les différents acteurs

La gouvernance de projets digitaux recouvre un mode de management et d'organisation au sein d'une municipalité. Elle permet d'identifier les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante, de définir leur niveau de participation dans le processus, et d'instaurer un dialogue participatif et une relation de confiance entre eux. Ces différents acteurs doivent être prêts à échanger en transparence et à collaborer pour atteindre les objectifs fixés et garantir la réussite du projet ou du programme. Ces éléments assurent une gouvernance efficace qui est l'une des principales clés de réussite des projets, permettant de le structurer et de définir une organisation claire, d'augmenter l'efficacité du projet et d'augmenter sa durabilité à travers le développement de compétences, de la confiance et de l'assurance dont les personnes auront besoin pour faire fonctionner le système une fois celui-ci mis en place.

Les acteurs responsables de la mise en œuvre de la stratégie de digitalisation représentés dans la carte suivante :

Figure 2: carte des acteurs



Impliquer les acteurs clés dans la gouvernance des projets

Le Ministère de l'intérieur

La transition numérique des municipalités nécessite un fort portage politique par le Ministère de l'Intérieur et nécessite son accompagnement pour orienter les collectivités locales vers un développement durable du territoire. Le rôle du ministère consiste à piloter les différents projets nationaux et à assister et à encadrer les communes dans leur mise en œuvre. Le Ministère de l'Intérieur veille à assurer la cohérence de la démarche de mise en place des projets digitaux et contribue à sa concrétisation à travers son appui technique et stratégique (capitalisation des bonnes pratiques). Ce dernier met en œuvre des actions de communication afin de renforcer l'appropriation des projets par toutes les municipalités tunisiennes.

De même le rôle du ministère consiste à sensibiliser les municipalités au cadre national pour le numérique. En effet, Pour réussir la transformation digitale, les municipalités doivent avoir une vision claire de la stratégie nationale de digitalisation. De ce fait, il faut que le Ministère de l'Intérieur et les municipalités soient prêts à échanger en transparence et à travailler ensemble par des systèmes coopératifs afin d'appuyer la mise en œuvre des plans d'actions nationaux et réussir la transformation digitale au niveau municipal. Les municipalités

doivent avoir une compréhension fine des natures de projets et des programmes nationaux en termes de digitalisation et des moyens de mise en œuvre techniques et réglementaire. De plus, les municipalités doivent avoir une idée sur les programmes de déploiement des infrastructures de télécommunications sur le territoire, qui indiqueront les perspectives d'extension ou d'amélioration de la couverture, sur les régulateurs des télécommunications, du cadre national, de la sécurité et de la protection des données ...

Afin d'assurer une gouvernance efficiente des projets digitaux, une coordination continue est essentielle entre le Ministère de l'Intérieur et les municipalités pour que ces dernières aient une vision claire sur les évolutions du cadre national pour le numérique.

Les municipalités

Les municipalités contribuent dans la mise en place des projets à travers la mise à disposition du savoir-faire et des compétences en mobilisant leur personnel et en actualisant leurs compétences. En effet les agents municipaux doivent être aptes à accomplir des tâches quotidiennes simples au moyen de technologies numériques et à améliorer efficacement le service public numérique en tenant compte de tous ses aspects. Ceci requiert la mise en place d'un plan de développement des compétences digitales du personnel afin de maintenir l'expertise à l'interne, et ce à travers les formations ou l'accompagnement par des prestataires externes.

De même les municipalités sont amenées à sensibiliser et à renforcer la confiance des usagers dans les services en ligne administratif à travers la sécurisation des données. En effet, la sécurité numérique doit être appréhendée comme une priorité par les municipalités. Cette dernière, permet d'instaurer un haut niveau de confiance numérique permettant aux usagers de bénéficier de services en ligne fiables. Pour cette raison, les municipalités doivent protéger les données personnelles des usagers et sécuriser leurs systèmes d'information à travers la mise en place d'un ensemble de mesures organisationnelles, techniques, administratives et juridiques qui contribuent à entretenir un climat de confiance dans les échanges avec l'utilisateur en lui permettant d'accepter de partager à distance ses données personnelles. La municipalité doit communiquer les mesures de sécurisation aux usagers afin de renforcer leur niveau de confiance tout en les sensibilisant sur le potentiel des TIC. La municipalité peut diffuser l'information et sensibiliser les usagers à travers des campagnes de communication, sur les réseaux sociaux et sur son site Internet.

Appuyer les municipalités dans la mise en œuvre de sa stratégie digitale

Les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds soutiennent les actions qui visent à renforcer la redevabilité publique, et porte un appui dans la coordination de mise en œuvre de la stratégie de digitalisation. Leur rôle consiste à financer les projets et les infrastructures, à sélectionner les partenaires privés en jouant le rôle d'expert dans le domaine de l'investissement, à structurer les appels d'offres et à engager les partenaires choisis.

La Fédération Nationale des communes Tunisiennes (FNCT)

La fédération nationale des communes tunisiennes est le vis-à-vis direct des partenaires nationaux et le représentant légal des communes tunisiennes. Son objectif consiste à renforcer les capacités des administrations et à soutenir les municipalités pour le développement local et la bonne gouvernance en favorisant la professionnalisation des municipalités et en développant des partenariats et coopérations internationales.

Prestataire AMOA

Le prestataire Assistance à Maîtrise d'ouvrage (AMOA) joue le rôle du comité de pilotage opérationnel, son rôle consiste à effectuer les arbitrages sur la base des orientations définies par le comité stratégique partenarial (ministère), à accompagner les municipalités dans toutes les phases du projet et dans la conduite de changement. Le prestataire AMOA veille à coordonner entre les différentes parties prenantes et à suivre la mise en œuvre de la stratégie digitale et à accompagner les municipalités au moment du déploiement des systèmes d'information. Quant au prestataire de Maîtrise d'œuvre (MOE), il est responsable de l'exécution technique des projets et de l'assistance de l'AMOA dans le suivi technique.

Prestataire MOE

Le prestataire de Maîtrise d'œuvre (MOE), est responsable de l'exécution technique des projets, veille à favoriser l'innovation et à émerger des initiatives qui répondent aux enjeux économiques de son territoire et anticipe les mutations du monde numérique notamment dans le développement des systèmes d'information et en Big Data. De même, le MOE doit apporter son assistance au prestataire AMOA dans le suivi technique du projet.

Sensibiliser les parties prenantes secondaires

Usagers :

L'ensemble des systèmes d'information mis en place par les municipalités doivent faire l'objet d'une campagne de sensibilisation afin d'assurer leur adoption par les usagers (citoyens, société civile, entreprise...). La mise en place de sessions de formation et de sensibilisation est essentielle pour :

- ✔ Pérenniser et accroître le taux d'utilisation des outils ;
- ✔ Susciter des comportements plus responsables sur le long terme ;
- ✔ Augmenter le taux de participation des citoyens aux dispositifs participatifs et de consultations numériques.

Structures publiques :

Pour réussir la mise en œuvre de la stratégie de digitalisation, il est nécessaire de sensibiliser les structures publiques (ministères, recette des finances, STEG...) à collaborer avec les municipalités et le Ministère de l'Intérieur pour assurer l'ouverture de leurs systèmes d'information et leur interopérabilité avec les systèmes nationaux et à échanger à travers les canaux mis en place par les collectivités locales.

II.3

Bonnes pratiques de digitalisation

La transformation digitale est un moyen efficace permettant aux municipalités d'offrir de meilleurs services aux citoyens. Néanmoins, cette transformation doit être réfléchie pour être un succès. Pour cette raison, nous allons nous focaliser dans cette section sur les bonnes pratiques de digitalisation afin d'orienter les municipalités à se projeter et à réussir la concrétisation de leur stratégie de digitalisation en évitant certains écueils. De ce fait, un benchmark a été réalisé afin de d'observer et repérer les bonnes pratiques adoptées par les municipalités à l'échelle internationale. Ces bonnes pratiques permettront aux municipalités de définir une stratégie digitale ambitieuse et réalisable, et de la mettre en œuvre de la façon la plus optimisée possible.

En premier lieu, le benchmark international nous a permis de recenser les principes directeurs en technologies d'information qui permettent d'orienter la prise de décision en matière de conception et de mise en œuvre des infrastructures et des systèmes d'information.

En second lieu le benchmark nous a permis de concevoir une architecture applicative cible qui consiste à une représentation des applicatifs (composants logiciels) et des flux échangés.

II.3.1. Principes directeurs

La conception d'un Système d'Information cible des municipalités repose sur des principes directeurs qui garantissent un mode de gouvernance efficace des projets tout en s'alignant avec les orientations stratégiques. Ainsi, cinq principes sont retenus, à savoir :

Figure 3 : Principes directeurs



Privilégier le full-digital

Assurer l'objectif de digitalisation des processus de bout-en-bout, c'est à dire sa digitalisation complète sur tout le parcours usager, plutôt que le maintien des processus actuels et de simplement numériser (scanner) les documents papier



Mettre en place un point d'entrée unique

Mettre en place un portail numérique unique et un seul guichet pour les demandes des citoyens



Réduire le nombre des applications mises à la disposition des agents

Rationaliser le portefeuille des applications pour réduire les coûts



Concevoir un Backoffice municipal modulaire

Concevoir un SI modulaire et évolutif qui pourrait être déployé de façon progressive



Encourager la mutualisation

Encourager la mutualisation à travers la mise en place d'un SI intégrant des besoins communs des municipalités et qui converge et unifie les processus métier

Privilégier le full-digital

La digitalisation des processus et des services municipaux de bout-en-bout est primordiale. En effet, le service doit être pensé de façon entièrement numérique, en partant de la réception de la demande initiale, en passant par le traitement administratif, jusqu'au retour effectué.

La digitalisation de bout en bout permet d'offrir aux usagers des services digitaux complets et simplifiés. Ainsi, les usagers adhèrent de plus en plus à l'utilisation du numérique et minimisent progressivement leurs accès aux canaux classiques existants. De même, Le full-digital permet d'offrir une expérience positive à l'agent de la municipalité en simplifiant ses tâches et en lui faisant gagner du temps.

Concevoir un Backoffice municipal modulaire

Le système d'information cible doit être modulaire et évolutif. L'idée est de segmenter le SI suivant des critères fonctionnels et de s'assurer que l'évolution d'un module n'a pas d'effet régressif sur le SI. En effet, un SI modulaire et évolutif, permet à la municipalité d'avoir la possibilité de déployer un ou plusieurs modules selon ses besoins et ses priorités et de les paramétrer en fonction de ses spécificités.

Par conséquent, il est important de définir dès le départ un cadre commun et cohérent flexible pour intégrer progressivement les nouveaux développements. Pour cela, il est nécessaire de préparer dès le début la restauration des données et des fichiers source d'origine selon des critères prédéfinis

Réduire le nombre des applications mises à la disposition des agents

Rationaliser son portefeuille d'applications constitue un enjeu clé pour les municipalités. Face à l'évolution constante des besoins en outils et solutions informatiques, cette orientation est devenue indispensable, du fait qu'elle permet d'optimiser les coûts informatiques, d'éliminer les applications redondantes, et ainsi d'améliorer l'efficacité du parc applicatif. Pour l'utilisateur / agents et collaborateurs des municipalités, ce principe permet d'assurer une expérience utilisateur de valeur, en profitant d'un paysage informatique et applicatif homogène et transverse. De même, les solutions informatiques isolées et développées de manière fragmentée, peuvent rendre difficile l'intégration des données générées et peuvent engendrer une redondance d'efforts, humain, techniques et financiers.

Encourager la mutualisation

La mutualisation est une démarche qui tend à simplifier le déploiement du SI à travers la standardisation et le rapprochement des besoins communs et spécifiques de plusieurs entités. En effet, la mutualisation constitue un élément fondamental, son objectif ne consiste pas seulement à réduire les coûts des investissements et de l'exploitation, mais elle est une source de capitalisation pour les municipalités qui permet l'accumulation des expériences et leur enrichissement avec l'ensemble des processus de connaissance et d'intelligence collective. La mutualisation nécessite une gouvernance adaptée et un processus de mise

en place progressif. Le premier enjeu associé à la mise en place d'un système mutualisé est bien évidemment la convergence des processus et patterns métier. Il est ainsi impératif de s'assurer en amont qu'il existe une forte volonté de faire converger et d'unifier les processus métier, ou à minima de fédérer des patterns fonctionnels.

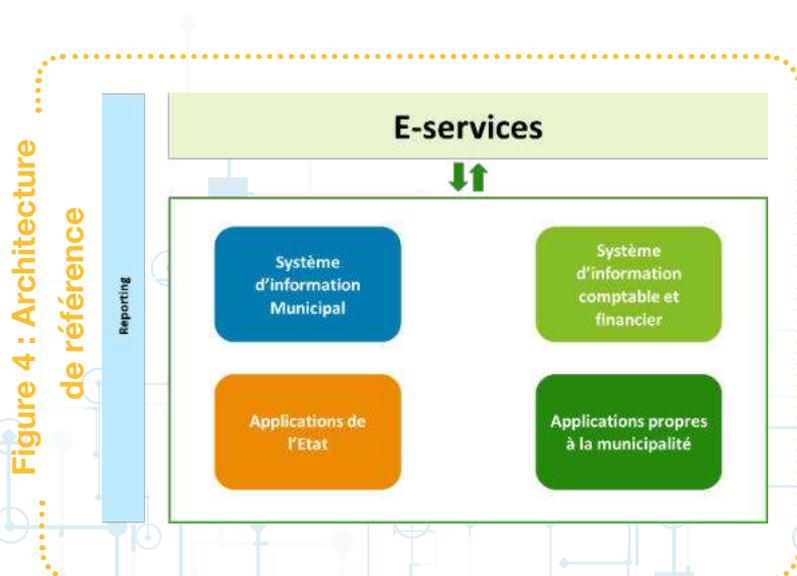
Mettre en place un point d'entrée unique

Mettre en place un point d'entrée unique permet de centraliser les accès des usagers à différents SI dans une plateforme unique. Ainsi, l'utilisateur aura à introduire un seul identifiant et un seul mot de passe pour accéder aux différents services. Il peut donc avoir une vision globale sur les différents services disponibles, une meilleure accessibilité à l'information et une plus grande facilité d'utilisation.

II.3.2. Architecture de référence

Depuis des années, les collectivités locales se sont engagées dans le développement numérique. En effet, le nombre de projets digitaux déployés par ces dernières ne cesse pas de se multiplier. Les municipalités ont déployé des projets digitaux nationaux et d'autres propres à elles sans tenir compte des expériences menées par d'autres collectivités et à s'investir dans des projets qui n'ont pas fait l'objet de rationalisation et de mutualisation. Il est à signaler que le déploiement d'un nombre assez important d'applications digitales a engendré une problématique commune à toutes les municipalités tunisiennes, se traduisant par l'inexistence d'une base de données centralisée accessible par les différents services municipaux. De ce fait, les collectivités doivent rationaliser la conception de leurs systèmes d'information de manière que les données gérées soient exploitables et transférables par les différents services. En effet, lorsqu'un collaborateur met à jour une donnée, elle doit être automatiquement modifiée dans la base de données centrale afin de minimiser le risque d'erreur. De même, ces projets doivent s'appuyer sur des processus fluides et interopérables garantissant un accès permanent, une efficacité et une qualité de services aux citoyens et aux professionnels.

À la suite du benchmark réalisé, nous suggérons l'architecture applicative de référence suivante :



Les municipalités sont amenées à mettre en place :

- ✓ Un système d'information permettant les échanges avec les usagers et les parties prenantes
- ✓ Un système d'information municipal permettant de gérer l'activité principale de la municipalité (service d'urbanisme, d'éclairage public, gestion des déchets...), ce système doit être commun à

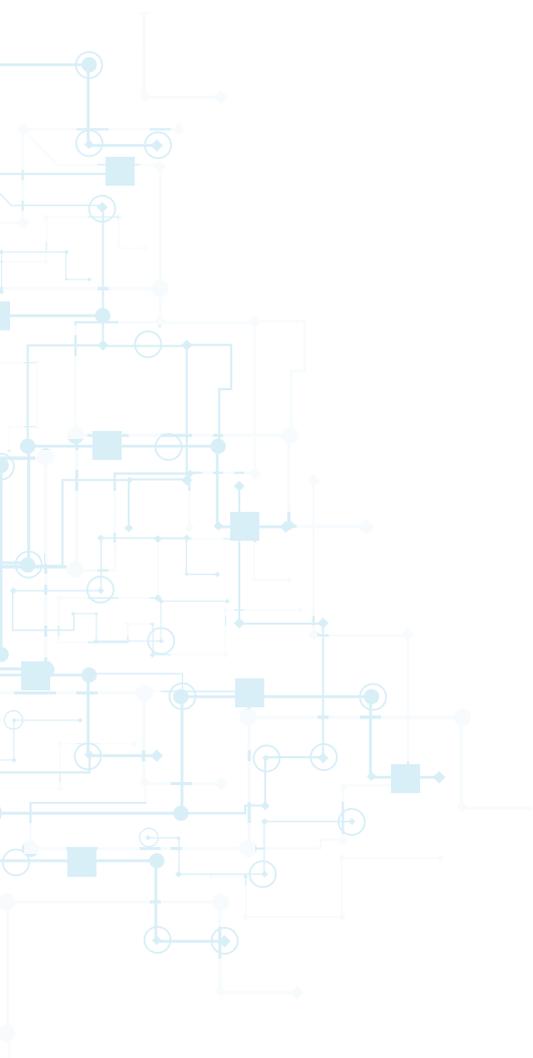
toutes les municipalités

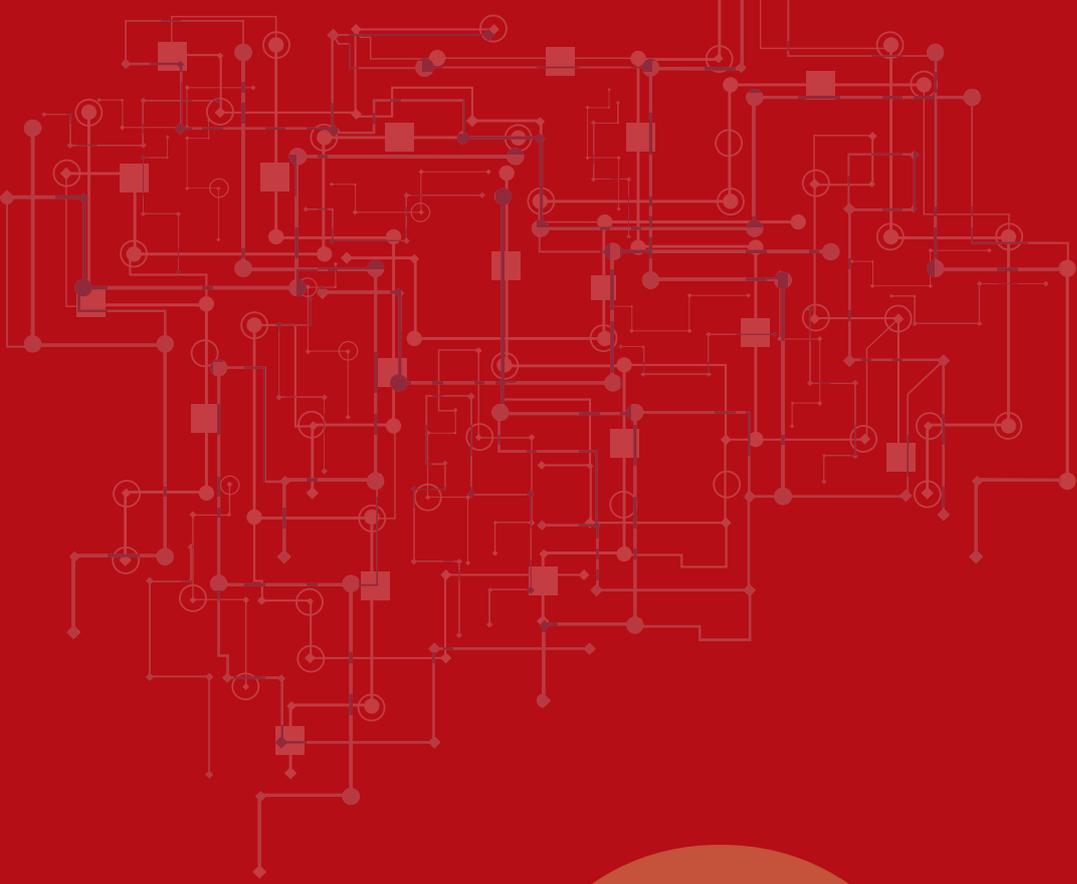
- ✓ Des systèmes d'information nationaux gérés par l'Etat
- ✓ Des systèmes propres à la municipalités (application de paiement de fourrière, application de gestion de la file d'attente...)

Ces systèmes doivent être interopérables et capables de s'adapter et de collaborer avec d'autres systèmes déjà existants ou à créer.

II.3.3. Structure digitale au sein de la municipalité

Le digital favorise un changement organisationnel des municipalités et un changement de leurs façons de travailler. Par conséquent, la présence d'une structure dédiée à l'aménagement du numérique reste indispensable. Cette structure se chargera de manière indépendante de la dimension numérique des projets, cette dernière assure la coordination des projets entre les différents services municipaux et doit envisager des collaborations avec l'écosystème dans lequel elle évolue tel que les parties prenantes clés du projet. L'avantage de créer une structure digitale est de pouvoir disposer d'un service clairement identifié. Il faut toutefois que cette structure trouve sa place dans l'organisation et de s'assurer de son interaction avec les différents services afin de parvenir à une approche transversale.





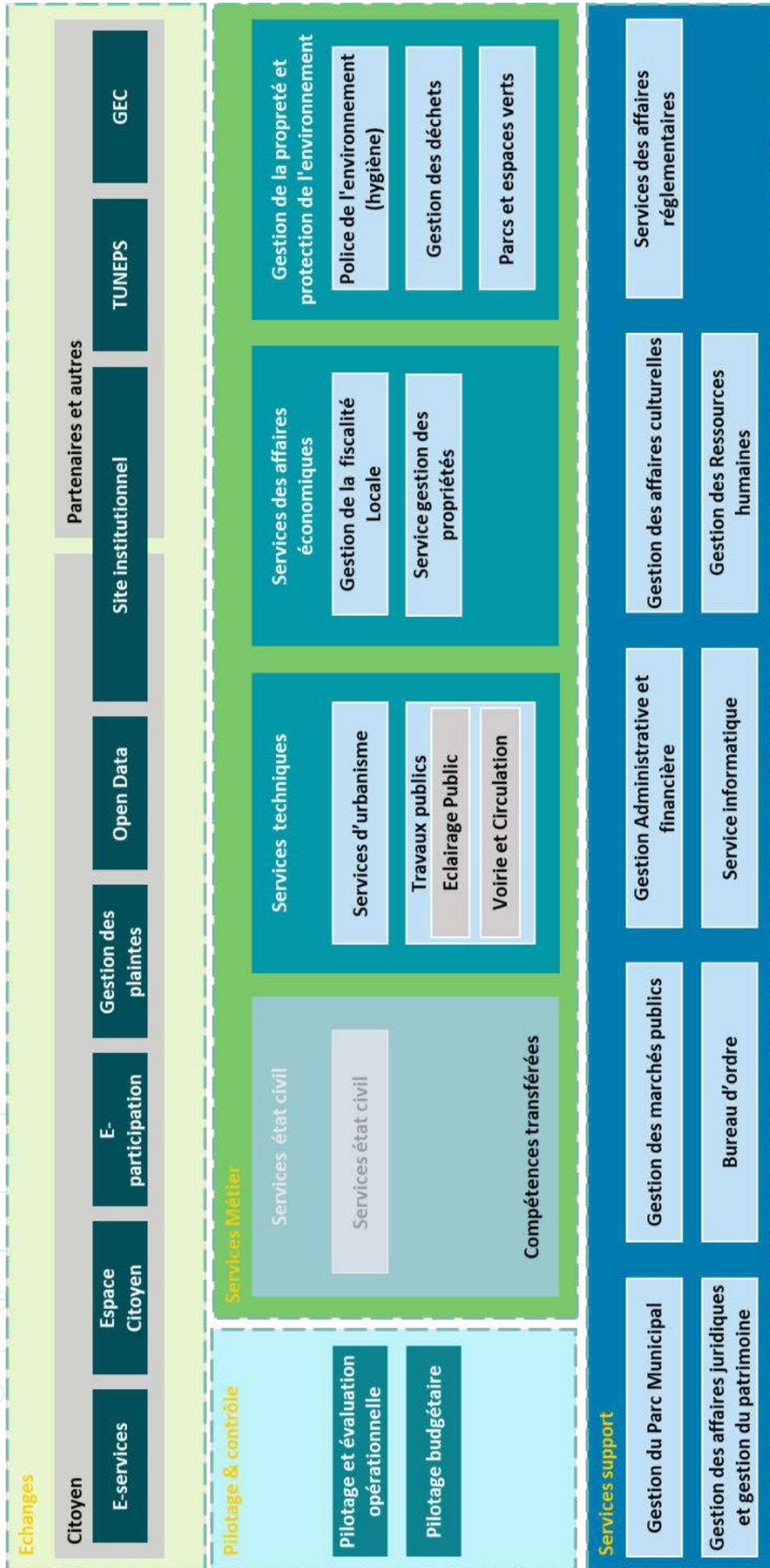
03

DÉMARCHE DE DIGITALISATION





Figure 5 : Cartographie fonctionnelle



Diagnostic des services municipaux

La phase de diagnostic constitue une étape clé dans la transformation digitale des collectivités locales. Le diagnostic est un processus de travail qui repose sur la participation des différents services municipaux afin d'élaborer l'état des lieux de la commune et de mesurer sa maturité digitale. En effet, le diagnostic est un outil d'aide à la décision qui amène le conseil municipal et tous les services municipaux à identifier les axes d'amélioration et de développement ainsi que les opportunités de digitalisation. De ce fait un travail de coordination est nécessaire pour mener à bien cette phase.

Avant d'entamer la phase de diagnostic, nous avons élaboré la cartographie fonctionnelle d'une municipalité.

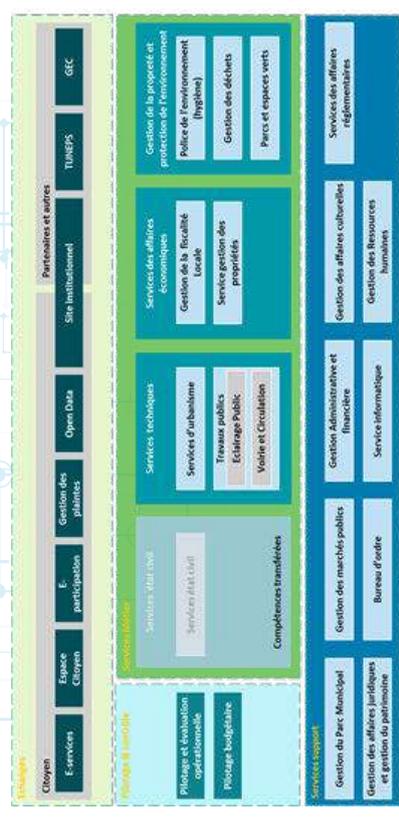
La cartographie fonctionnelle comprend 4 principaux blocs :

- ✓ Le bloc « **Echanges** » ou Front Office à travers lequel les citoyens et les autres partenaires pourront communiquer avec leur municipalité ;
- ✓ Le bloc « **Pilotage & Contrôle** » qui correspond au pilotage opérationnel et budgétaire ;
- ✓ Le bloc « **Sérvices Métier** » qui constitue le cœur métier de la municipalité ;
- ✓ Le bloc « **Services Support** » qui désigne l'ensemble des services qui supportent les activités métier.

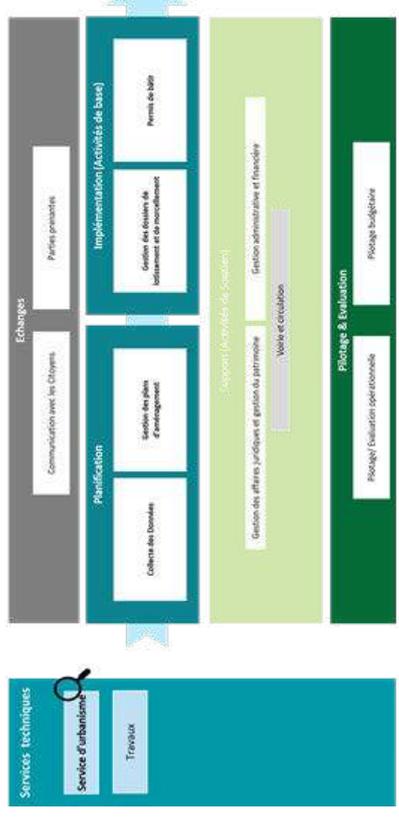
Cette cartographie nous a permis de recenser la majorité des services municipaux et d'élaborer par la suite les macro-processus des service métier.

Les macro-processus des services municipaux sont listés et décrits dans la section boîte à outils (Voir la partie V.3. Macro-Processus des services municipaux)

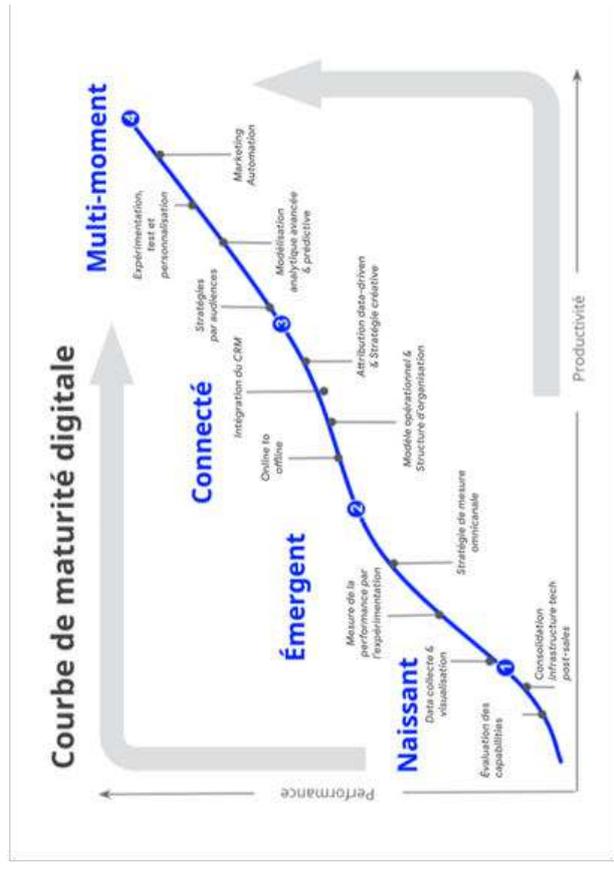
Figure 6 : Diagnostic des services municipaux



Cartographie fonctionnelle



Macro processus

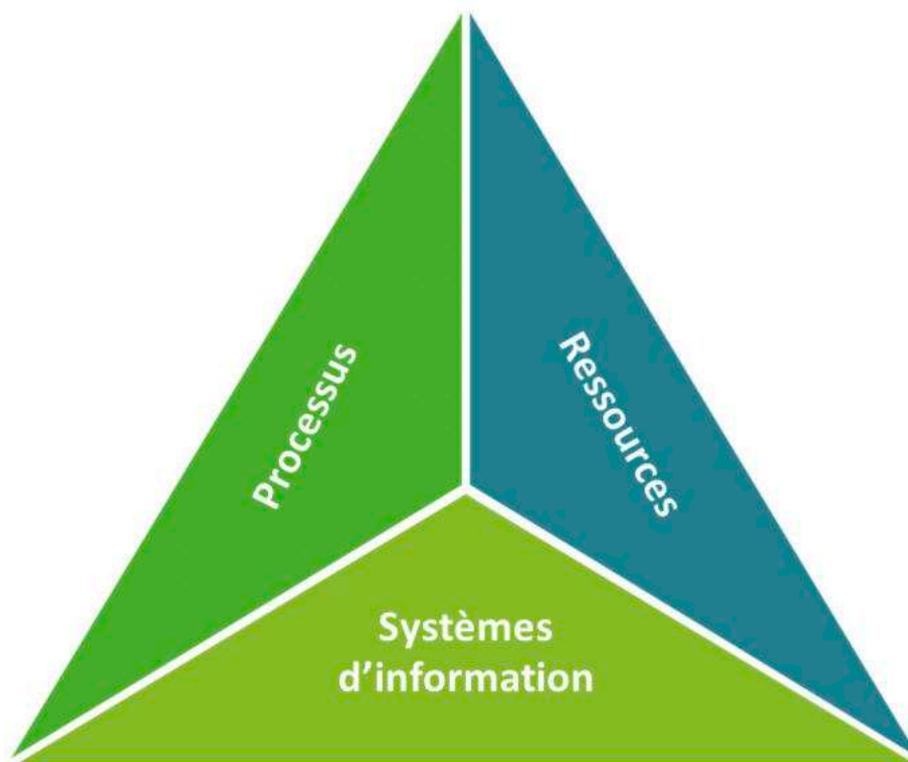


Maturité digitale

Il est à signaler que la cartographie fonctionnelle et les Marco-processus sont les outils qui vont nous permettre d'effectuer le diagnostic et de mesurer la maturité digitale d'une municipalité.

Afin de mesurer la maturité digitale d'un service, des workshops avec les responsables du service seront organisés pour challenger les 3 axes : Processus, Système d'information et compétences de ressources afin d'identifier les opportunités de digitalisation par activité.

Figure 7 : Axes d'évaluation de la maturité digitale



Analyser les processus

Tout d'abord, il faut modéliser le processus, en identifiant les différents intervenants, les activités clés et les outils utilisés. Ainsi, des workshops seront réalisés avec le service concerné pour comprendre toutes les activités (collecte de données, planification opérationnelle...). Pour chaque activité, il faudra définir la partie prenante responsable de l'action et l'outil utilisé.

De même, l'évaluation du processus requiert le recueil des retours des collaborateurs confrontés quotidiennement à l'opérationnel afin de pouvoir identifier les difficultés ressenties, les lacunes et les problèmes qui empêchent la réalisation de leurs tâches et d'évaluer dans quelle mesure le digital peut accroître leurs performances.

Voici des exemples de questions permettant à une municipalité d'évaluer ses processus :

- Quels sont les intervenants du processus ?
- Quels sont les difficultés rencontrées dans chaque sous-processus ?
- Quels sont les outils utilisés pour gérer ce processus ?
- Les données sont-elles disponibles, répertoriées et sécurisées ?
- Quel est l'état des données existantes : format, actualisation, possibilité de standardisation et d'interopérabilité entre les services, solutions de stockage... ?

L'analyse des processus permet aux municipalités d'identifier les constats (les forces et les axes d'amélioration).

Evaluer la couverture applicative

Il s'agit de recenser l'ensemble des outils applicatifs mis en place par la municipalité et d'évaluer le niveau de couverture applicative de chaque domaine fonctionnel.

Pour mener à bien cette étape, un questionnaire a été élaboré qui permet d'évaluer l'organisation IT et les initiatives digitales réalisées par la municipalité (le questionnaire est joint dans la section boîte à outils (Voir la partie V.1.Questionnaire d'évaluation de la couverture applicative). L'analyse réalisée permettra d'identifier le niveau de couverture qui correspond à chaque domaine fonctionnel :

 Non couvert

 Partiellement couvert

 Totalement couvert

Evaluer les compétences des ressources

Pour pouvoir mesurer la maturité digitale d'une municipalité, cette dernière doit avoir une vision d'ensemble sur les compétences de ses ressources en termes de digital afin.

Voici des exemples de questions permettant à une municipalité d'évaluer les compétences de ses ressources :

- Votre personnel utilise-t-il des applications digitales ?
- Votre personnel a-t-il la capacité d'utiliser des solutions informatiques ?
- Votre personnel a-t-il suivi des programmes de formations en termes de digitale ?
- Votre municipalité a-t-elle mis en place une stratégie de recrutement et de fidélisation de talents digitaux ?

Après avoir fait le diagnostic d'un échantillon de municipalités et identifié les bonnes pratiques de digitalisation, nous avons recensé en premier lieu les projets les plus susceptibles d'être développés dans les années à venir par les municipalités tunisiennes. Cela ne signifie pas qu'ils seront tous réalisés mais ils seront envisagés dans les perspectives des collectivités pour les prochaines mandatures municipales. De même, nous avons élaboré des fiches projet qui permettent de décrire et de définir avec précision toute l'organisation du projet avec une image claire des phases et de tout le travail à réaliser.

Si un projet n'est pas dans le tableau ci-dessous et que vous souhaitez élaborer sa fiche projet voici les éléments à identifier

- Qui est le responsable du projet ?
- Quel est l'objectif du projet ?
- Quels sont les phases du projet, la durée et les livrables de chaque phase ?
- Quels sont les parties prenantes clés du projet ?
- Quels sont les prérequis et les risques du projets ?
- Quels sont les dépendances avec les autres projets ?
- Quels sont les indicateurs de performances du projet ?
- Quel est le budget du projet ?

Identifier les projets qu'une municipalité peut mettre en place

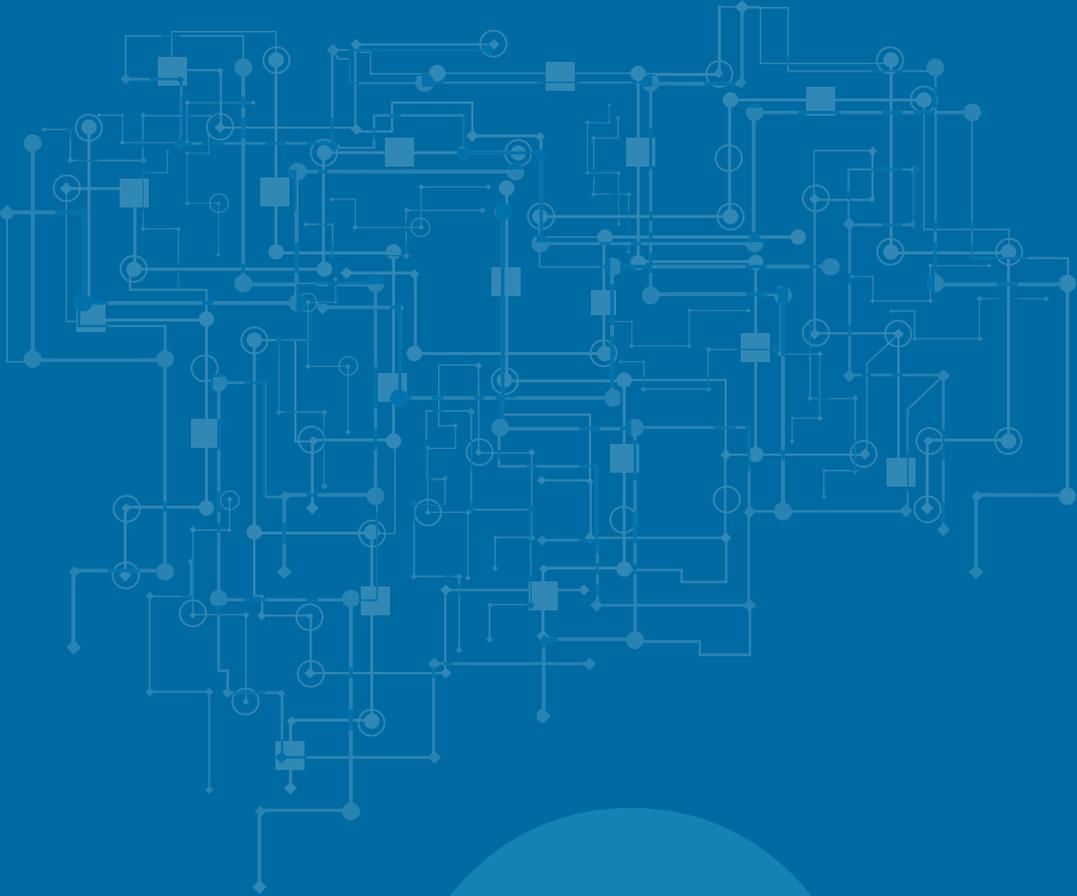
Il existe trois typologies de projets :

- Projets nationaux
- Projets propres à la municipalité
- Projets communs à toutes les municipalités

Les projets sont listés et décrits dans la section boîte à outils (Voir la partie V.2. Projets digitaux)

Définir une architecture cible et décrire ce que chaque application doit fournir

À la suite du Benchmark réalisé et aux bonnes pratiques de digitalisation identifiées, l'architecture cible de référence proposée se trouve en annexe du rapport »



04

DÉFINITION D'UNE FEUILLE DE ROUTE DIGITALE



Après avoir défini la vision de l'e-municipalité et identifié les projets digitaux à mettre en place par une collectivité, cette dernière est amenée à élaborer sa feuille de route sur une durée bien définie. En effet, une feuille de route digitale permet une planification et un déploiement de la stratégie digitale d'une municipalité à travers la priorisation des projets dans le temps. Celle-ci doit accorder la priorité aux solutions pérennes qui permettent de créer un plan d'action permettant la concrétisation de la vision. Il est à mentionner que chaque feuille de route est unique, elle diffère d'une collectivité à une autre en fonction de ses priorités, ses enjeux et sa maturité.

Pour élaborer une feuille de route, les municipalités doivent :

Prioriser les projets à mettre en place :

Les projets digitaux identifiés par les municipalités doivent être décomposés en phases et doivent disposer de jalons datés. Il est important de déterminer au préalable l'envergure, le budget alloué et surtout les dépendances du projet. Par la suite, il revient à la municipalité de faire des choix stratégiques à la lumière de ses besoins, ses compétences et ses ressources internes. Cette dernière peut ainsi définir ses priorités et identifier les projets les plus adaptés à mettre en place.

La méthode de priorisation des projets se base sur une évaluation quantitative en fonction de deux axes majeurs :

- Impact du projet
- Readiness de la municipalité

Pour chaque axe, nous avons défini un certain nombre de critères de priorisation avec des pondérations :

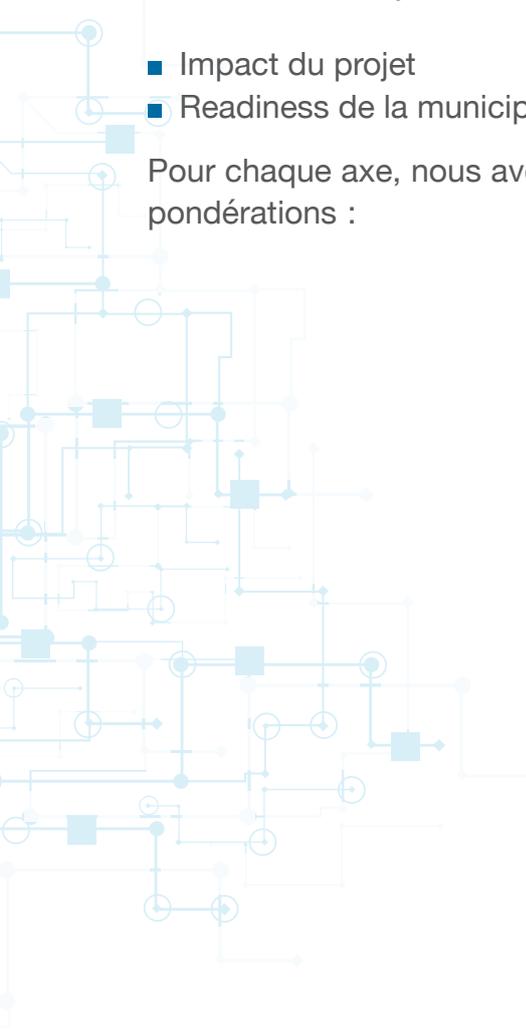
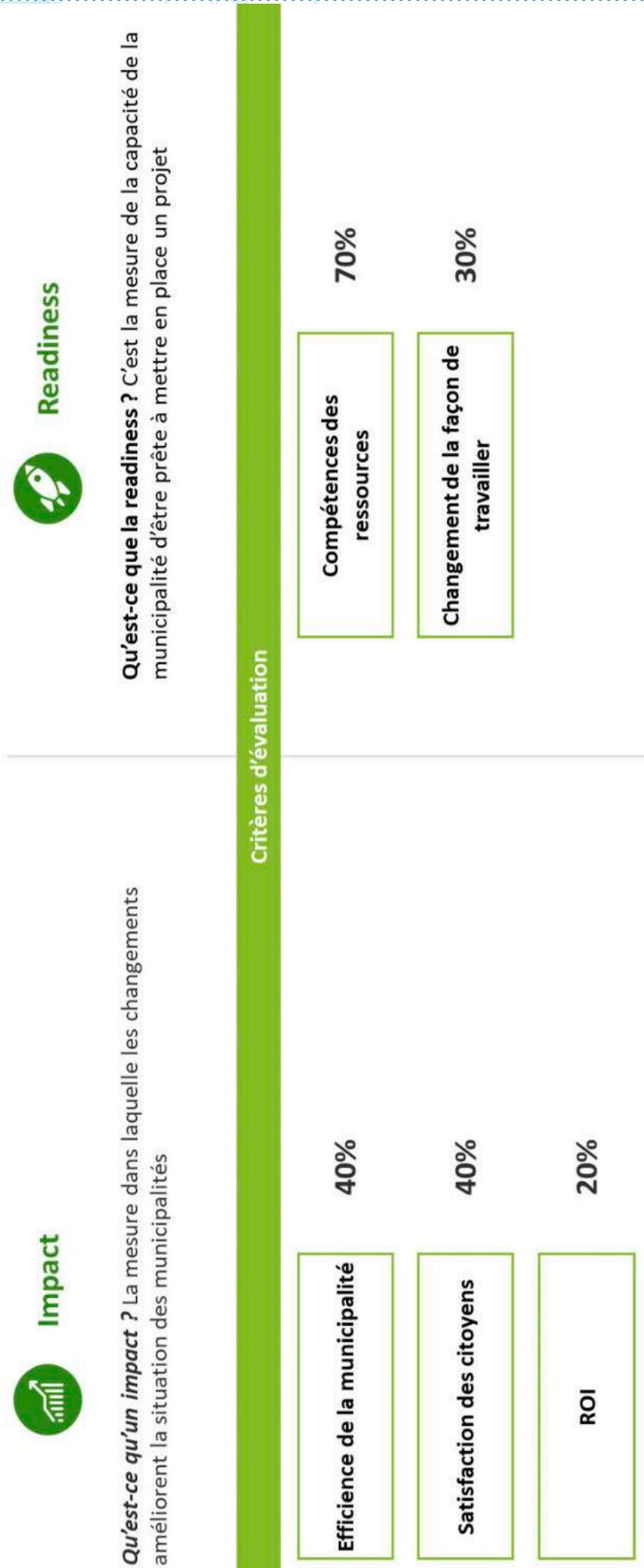


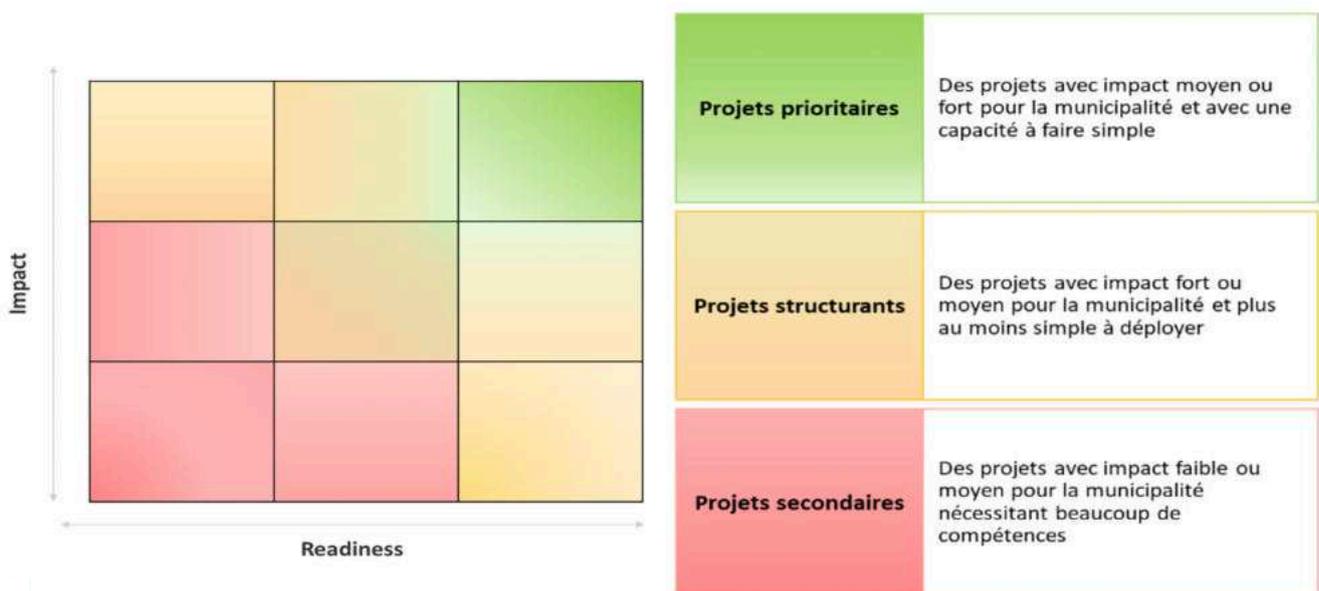
Figure 10 : Matrice de priorisation des projets



Pour chaque critère, il faudra attribuer une note entre 1 et 3. La moyenne des notes pondérées de chaque critère permettra de calculer la note de l'axe correspondant selon une échelle bien déterminée.

Un questionnaire détaillant les notes pour chaque critère est joint dans la section boîte à outils (Voir la partie V.2. Questionnaire pour la priorisation des projets)

Les projets vont être placés sur une matrice en fonction de l'évaluation de leur impact et la readiness de la municipalité.



Elaborer la feuille de route

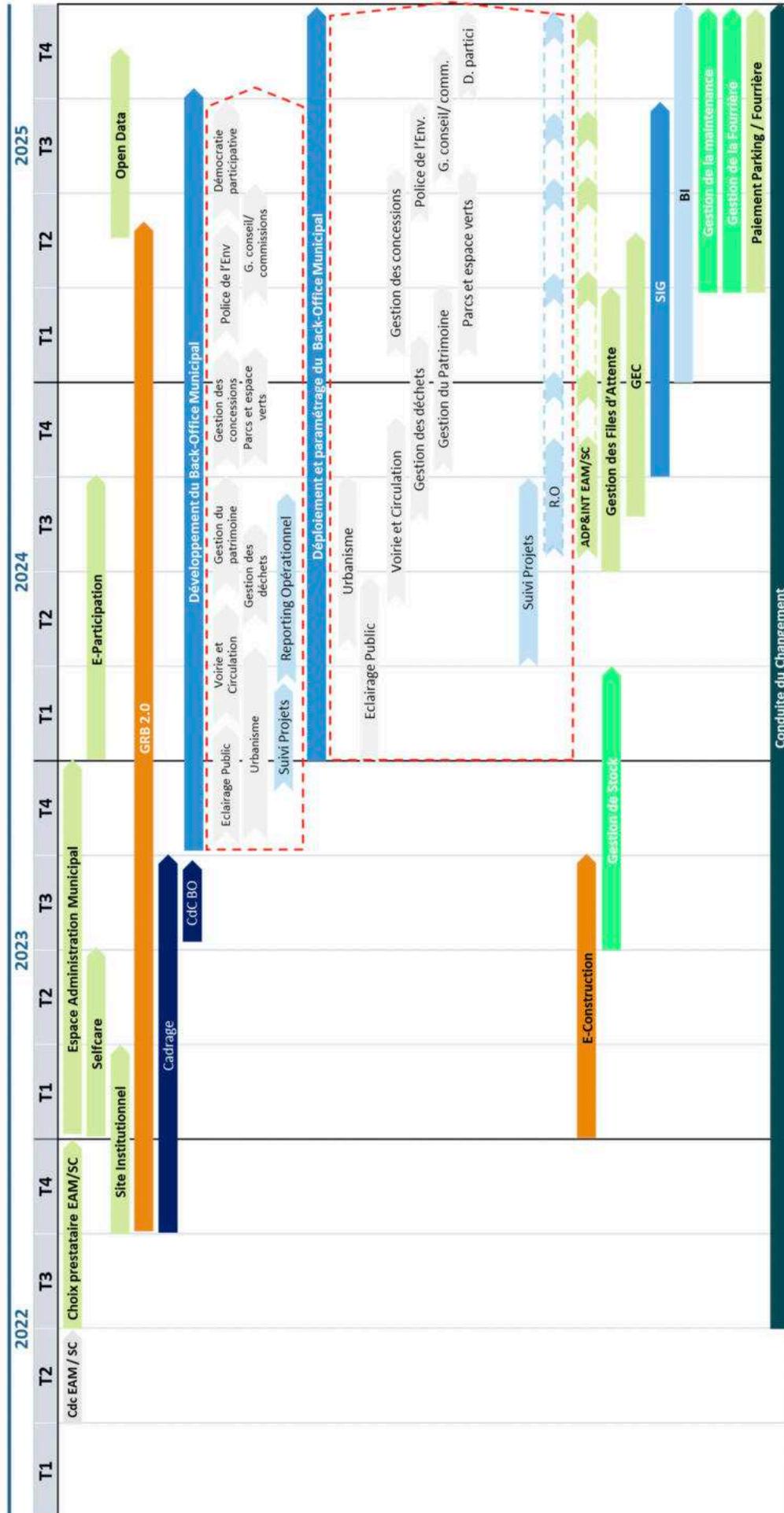
Après avoir priorisé les projets, la municipalité est amenée à élaborer sa feuille de route et à la mettre en œuvre.

Une feuille de route peut être une représentation visuelle ou graphique qui synthétise :

- Les projets par priorité
- Les dépendances entre les projets
- La timeline d'un programme de projets

La feuille de route de référence élaborée durant les trois années à venir est la suivante :

Figure 11 : Feuille de route de référence

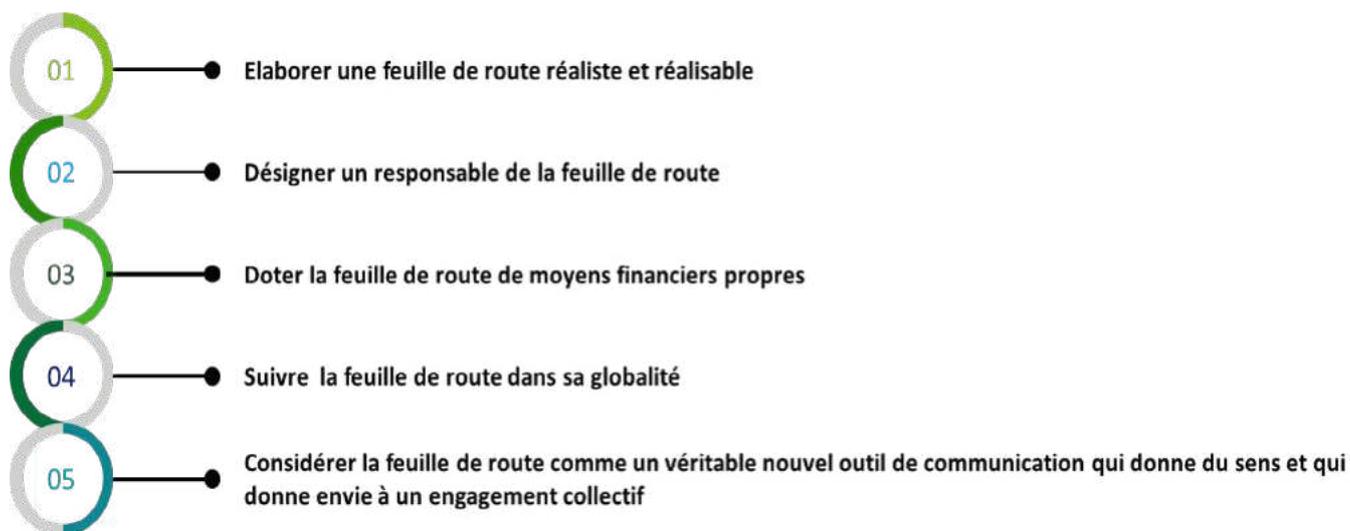


Une feuille de route représente un atout pour :

- La réussite de la planification d'un portefeuille de projets
- La gestion et le suivi de l'évolution des projets par rapport aux buts et objectifs fixés par les collectivités
- La communication sur les projets et les résultats

Recommandations pour réussir la mise en place d'une feuille de route :

Figure 12 : Recommandations pour réussir la mise en place d'une feuille de route



IV.1

Conduite de changement

Pour réussir la transformation digitale au sein des municipalités, plusieurs conditions doivent être respectées. La première condition consiste à promouvoir de nouveaux comportements pour l'adoption des outils numériques par les agents. En effet, ces derniers doivent être sensibilisés à l'intérêt et à l'importance du digital et doivent être formés sur l'utilisation des outils numériques mis à leur disposition. Il est donc nécessaire de mobiliser les agents administratifs pour évaluer leur familiarité avec les solutions numériques et d'évaluer le taux d'adoption des nouveaux outils afin de déterminer quel type d'accompagnement et de formation à prévoir.

La deuxième condition pour garantir la réussite de la transformation numérique, consiste à la sensibilisation du conseil municipal pour qu'il contribue efficacement à cette mobilisation générale.

Les collectivités peuvent choisir différents moyens pour conduire le changement induit par l'intégration des TIC au sein des services municipaux en fonction de leurs capacités humaines, financières et techniques. Elles peuvent choisir entre porter le projet en interne ou faire appel à des consultants ou bureaux d'études spécialisés. L'accompagnement du personnel dans la consolidation du numérique dans leur pratique doit s'adapter aux différents publics très hétérogènes, ainsi qu'aux multiples difficultés d'utilisation.

Une approche forte de mobilisation des intervenants devrait :

Être pertinente pour les parties prenantes :



- Cerner et identifier clairement les attentes et les diverses préoccupations des parties prenantes ;
- Prendre en considération les points de vue, les intérêts et les enjeux de toutes parties prenantes ;
- Mobiliser toutes les entités chargées de la mise en œuvre du projet

Assurer une cohérence des messages à communiquer :



- Identifier et communiquer les résultats, à court et à long terme, tenant compte des intérêts des parties prenantes ;
- Concevoir des messages qui traitent des attentes et interrogations des parties prenantes ;
- Partager les success stories autour des contributions réalisées et des actions potentielles à déployer.

Assurer une communication efficace :



- Utiliser des méthodes et des canaux de communication cohérents et appropriés ;
- Clarifier et vulgariser les objectifs du projet auprès des parties prenantes ;
- Utiliser des méthodes d'influence efficaces et des messages impactants ;
- Collaborer et cocréer pour concevoir des solutions permettant l'adhésion aux objectifs du projet.

Permettre une gestion efficace de l'engagement :



- Engager les entités de décision pour faciliter l'adhésion des parties prenantes et la supervision de la mise en œuvre du plan d'engagement à tous les niveaux de gouvernance du projet ;
- Coordonner et faire le suivi des engagements et des informations transmises, tenant en considération les feedbacks des parties prenantes

La troisième condition pour mener à bien la transformation digitale consiste à convaincre les usagers (citoyens, entreprises, société civile, parties prenantes...) de la pertinence des démarches en ligne et de l'utilisation massive et durable des nouveaux outils numériques.

Des campagnes de communication et des sessions de formations et de sensibilisation doivent être organisées afin de pérenniser l'acceptation et l'utilisation des dispositifs numériques par les citoyens.

Les municipalités doivent fournir des arguments solides et communiquer, non seulement, sur l'intérêt de l'adoption du digital par les usagers (gains d'efficacité, réduction des erreurs et des délais, réduction des coûts, gain du temps...), mais aussi sur la mise en place des dispositifs de l'e-gouvernance, de la transparence et de la redevabilité qui doivent être considérés comme un réel atout.

Démarche à suivre pour mener à bien la conduite de changement au sein d'une municipalité

1. Accompagnement sur les actions de communication

- Rédaction du plan de communication en prenant en considération les impacts identifiés au sein de l'organisation et les changements anticipés par la transformation digitale
- Communication générale autour de la transformation numérique et de sa nécessité
- Sensibilisation des agents et des citoyens à l'usage du numérique
- Communication et sensibilisation sur l'impact et les bénéfices de transformation digitale

2. Formation

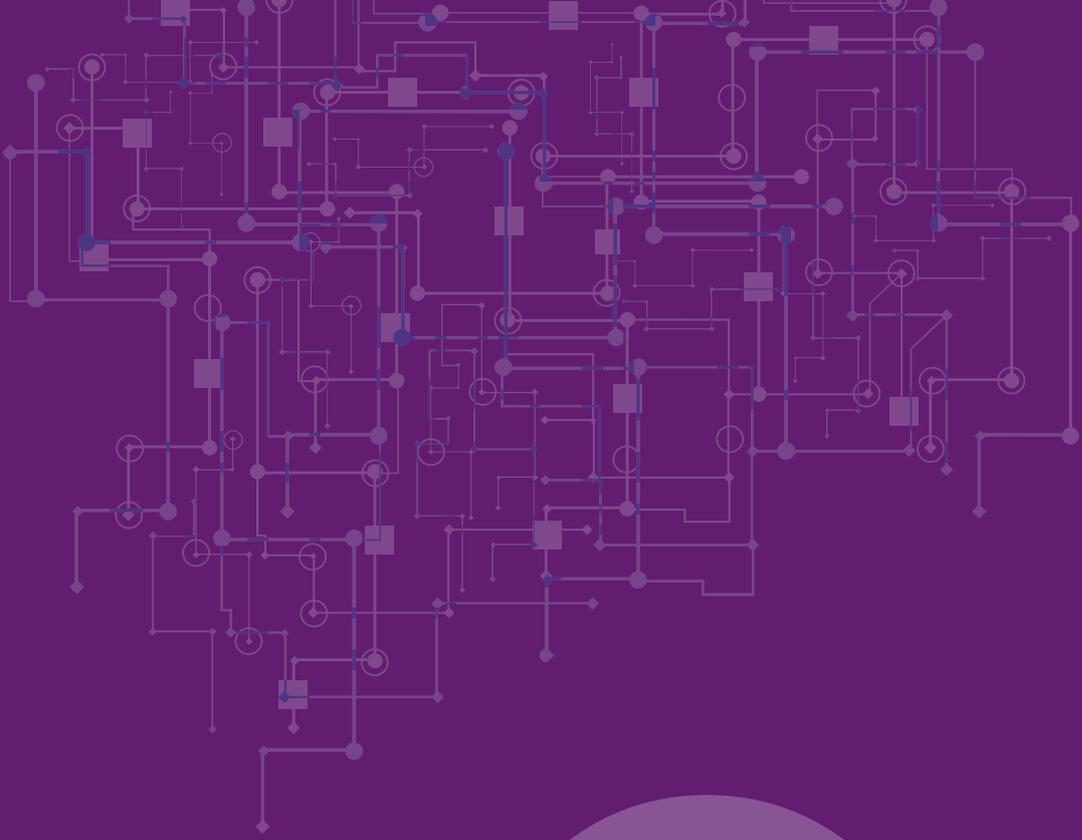
- Elaboration du plan de formation
- Formation du personnel
- Accélération de la montée en compétences du personnel clé
- Elaboration des supports de formation
- Transfert de connaissances des équipes projet vers les équipes opérationnelles

3. Opérationnalisation

- Pilotage des plans de communication et de formation définis
- Suivi des travaux des différents axes de communication
- Anticipation des risques

Indicateurs pour mesurer la réussite de la conduite du changement

- Diminution du temps de traitement des demandes citoyens
- Augmentation du nombre de participant aux formations
- Augmentation du nombre des demandes déposées en ligne
- Augmentation du taux de participation des citoyens
- Augmentation du nombre de de comptes en ligne crée
- Augmentation du taux de consultation des pages Internet et réseaux sociaux de la municipalité



05

BOITE À OUTIL



Questionnaire sur les initiatives digitales au sein des municipalités

1- Veuillez mentionner votre municipalité :	
2- Avez-vous une personne en charge de l'informatique ?	
3- Quel est l'effectif au sein de la structure informatique ?	
4- Quel est le dimensionnement de votre parc informatique ?	
5- Quel est le type de connexion Internet choisi par votre municipalité ?	
6- Quel est votre débit internet ?	
7- Avez-vous une connectivité via le réseau RNIA ?	
8- Quel est le budget alloué par la municipalité à la structure informatique ?	
9- Merci de cocher la case si vous utilisez l'application nationale ?	

Applications	Utilisée	Non Utilisée
GRB		
INSAF		
Oujour		
MADANIA		
ADEB		
RACHAD		
MAKHZOUN		
MANKOULET		
Suivi des projets		
Gestion Electronique des Documents		

Une initiative digitale est le lancement d'une application mobile, site web, application interne pour la gestion des services de la municipalité. Par exemple : des outils pour gérer le stock, la flotte, un SI Géographique, Gestion Électronique des Documents (GED), gestion des plaintes, les ressources humaines ou une plateforme pour échanger avec le citoyen...

Pour chaque initiative digitale merci de préciser les éléments suivants :

Thématiques	Questions	Merci de décrire cette initiative	Etat	Evaluation de l'initiative	Quel a été le coût de la mise en place de cette initiative ?	Qui a financé cette initiative ?
Services techniques	Avez-vous lancé une plateforme pour la gestion des services techniques (éclairage public, voirie, urbanisme...)?					Autres
Services des affaires économiques	Avez-vous lancé une plateforme pour la gestion des services des affaires économiques (service culturel et sportif, service gestion des concessions...)?					Autres
Services propreté et protection de l'environnement	Avez-vous lancé une plateforme pour la gestion des services de la propreté et de la protection de l'environnement (gestion des déchets, la police de l'environnement, gestion du parc roulant...)?					Autres
Services support	Avez-vous lancé des plateformes pour la gestion des services supports (ressources humaines, gestion du patrimoine...)?					Autres
Echanges (Citoyen/société civile)	Avez-vous lancé une plateforme d'échange?					Autres
Pilotage et évaluation	Avez-vous mis en place des tableaux de bord décisionnels et un outil informatique de reporting ?					Autres

V.2.1. Projets nationaux

Tableau 1 : Projets nationaux

Projets	Description du projets	Urbanisme	Eclairage public	Voiries et circulation	Gestion des propriétés	Fiscalité locale	Gestion des déchets	Parcs et espaces verts	Police de l'environnement	Gestion du patrimoine	Gestion du parc municipal	Gestion administrative et financière	Conseil municipal
E-construction	C'est une plateforme digitale qui permet la saisie et le traitement des demandes de prestations urbaines (permis de bâtir).	X											
GRB 2.0	C'est un système d'information qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> • Traiter les demandes relatives aux taxes ; • Suivre les prestations de taxes (attestation de non-inscription d'un bien immobilier au rôle, Changement de la vocation d'un terrain non bâti vers un terrain bâti, changement de propriété...); • Inventorier les données relatives à la fiscalité locale ; • Calculer le TCL, TIB, TNB. 					X							
Système d'information comptable et financier	Ce système d'information permet la gestion des achats, la comptabilisation financière, la comptabilité analytique, la gestion des immobilisations, la gestion de stock										X	X	

V.2.2. Projets propres à la municipalité

Tableau 2 : Projets propres à la municipalité

Projets	Description du projets	Urbanisme	Eclairage public	Voiries et circulation	Gestion des propriétés	Fiscalité locale	Gestion des déchets	Parcs et espaces verts	Police de l'environnement	Gestion du patrimoine	Gestion du parc municipal	Gestion administrative et financière	Conseil municipal
Applications de paiement des parkings / Fourrière	C'est une application qui permet au citoyen de payer à distance les frais de parking et de la fourrière.												
Open data	C'est une solution informatique qui permet aux usagers de consulter des informations relatives à leur municipalité. Les données publiées doivent être fiables et exploitables.	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
E-participation	C'est une solution informatique permettant aux citoyens de s'exprimer grâce à : <ul style="list-style-type: none"> • Une boîte à idées : les citoyens émettent des propositions qui vont être évaluées par la commune à postériori ; • Un questionnaire en ligne dédié aux citoyens relatif aux projets à mettre en place. 	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Site institutionnel	Le site Web va permettre la mise à disposition facile, rapide et intuitive de l'information pour les citoyens tel que l'Open Data, les données relatives aux événements et associations culturelles et sportives... Le site institutionnel va également permettre au citoyen d'accéder à la plateforme e-participation, Selfcare et Open Data.	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

<p>Gestion de la maintenance des engins</p>	<p>C'est une solution de gestion de la maintenance des engins / véhicules qui permet de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre et organiser les informations sur les véhicules ; • Planifier les interventions de maintenance préventive et de réparation des engins/ véhicules ; • Gérer les pièces de rechanges ; • Suivre les réparations et les coûts de maintenance 									X	
<p>Gestion de la fourrière</p>	<p>C'est une solution de gestion de fourrière qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventorier les biens confisqués ; • Exporter la liste des véhicules à expertiser ; • Générer une fiche descriptive du véhicule et intégration de photos ; • Suivre la vente des biens confisqués. 									X	
<p>Gestion de stock</p>	<p>C'est une solution informatique qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les stocks entrants et sortants ; • Obtenir un historique des mouvements de stock ; • Emettre les bons de livraison ; • Prévenir lorsque le stock minimal ou le stock maximal sont atteints. 								X		

V.2.3. Projets communs à toutes les municipalités

Tableau 3 : Projets communs à toutes les municipalités

Espace administration municipal	Mettre en place une solution informatique dédiée aux agents de la municipalité qui leur permet de saisir toutes les demandes de prestations administratives déposées physiquement par les citoyens. Ces demandes seront intégrées au niveau du back-office municipal qui permettra leur traitement ainsi que le suivi de leurs statuts.	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Selfcare	Mettre en place une plateforme qui permet aux usagers (citoyen, société civiles, entreprises) de déposer leurs demandes de prestations administratives fournies par la commune et de suivre leurs. Cette plateforme comprend également un module de paiement en ligne.	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
BackOffice municipal : Urbanisme	Déployer et paramétrer le module « Urbanisme » du « Back-Office » municipal qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> • Inventorier les données • Suivre les journaux de chantier • Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes 	X											

<p>Backoffice municipal : Eclairage public</p>	<p>Déployer et paramétrer le module « Eclairage public » du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <p>Traiter des demandes relatives à l'éclairage public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventorier les données relatives à l'éclairage public • Suivre les journaux de chantier • Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes • Assurer la gestion électronique des documents relatifs à l'éclairage et leurs archivages <p>Ce système sera un back-office qui centralise toutes les demandes introduites au niveau des différents canaux d'échange (Selfcare, Espace Administration Municipal, etc.)</p>	X											
<p>Backoffice municipal : Voiries et circulations</p>	<p>Déployer et paramétrer le module « Voiries et circulation » au niveau du « Back-office municipal » qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter des demandes relatives à la voirie et circulation • Inventorier les données relatives aux voiries et à la circulation • Suivre les journaux de chantier • Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes. <p>Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatifs au service voiries et circulation et leurs archivage</p>	X											

Backoffice municipal : Gestion des propriétés	<p>Déployer et paramétrer le module « Gestion des propriétés » du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter des demandes relatives au service gestion des propriétés • Inventorier les données relatives aux propriétés • Gérer les contrats de location et de connaître à chaque instant la situation globale du recouvrement • Suivre l'activité quantitative des marchés • Suivre les paiements des loyers • Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes. <p>Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatifs au service gestion des propriétés et leurs archivage</p>	X					
Backoffice municipal : gestion des déchets	<p>Déployer et paramétrer le module « Gestion des déchets » du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter des demandes relatives au service gestion des déchets • Inventorier les données relatives aux services gestion des déchets • Planifier les équipes <p>Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatifs au service gestion des déchets et leurs archivage</p>	X					

<p>Backoffice municipal : Parcs et espaces verts</p>	<p>Déployer et paramétrer le module « Parcespacesverts » du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter des demandes relatives au service parcs et espaces verts • Inventorier les données relatives au service parcs et espaces verts • Suivre les journaux de chantier • Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes <p>Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatives au service parcs et espaces verts et leurs archivages.</p>													
<p>Backoffice municipal : Police de l'environnement</p>	<p>Déployer et paramétrer le module « Police de l'environnement » au niveau du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter des demandes relatives au service police de l'environnement • Saisir les constats et de planifier les inspections sur terrain et les équipes. 													

X

X

<p>Backoffice municipal : Gestion du patrimoine foncier</p> <p>Déployer et paramétrer le module « Gestion du patrimoine foncier » au niveau du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventorier le patrimoine foncier municipal qui comprend généralement : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des bâtiments à usage commercial ✓ Des bâtiments à usage administratif ✓ Des bâtiments et des constructions utilitaires servant de parking à étages, de dépôts municipaux pour engins et matériaux de construction... ✓ Des immeubles et/ou des appartements administratifs et résidentiels destinés à la location... • Suivre les affaires juridiques • Archiver les documents relatifs au service «Gestion du patrimoine» 	
<p>Backoffice municipal : Démocratie participative</p> <p>Déployer et paramétrer le module « Démocratie participative » au niveau du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter les suggestions déposées par les citoyens • Elaborer des consultations et des questionnaires • Avoir l'annuaire des associations 	<p>X</p>

<p>Backoffice municipal : Gestion du conseil et des commissions</p>	<p>Déployer et paramétrer le module démocratie participative au niveau du « Back-Office » municipal qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre les décisions du conseil municipal • Planifier les commissions du conseil • Publier et archiver les PVs des réunions 												
	<p>Mettre en place un outil de reporting qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire des rapports d'activité et d'évaluer l'activité à travers des indicateurs de performances définis en amont. • Assurer le respect des engagements en termes d'objectifs 												
	<p>Mettre en place un environnement BI complet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des KPI et des Reporting • Mettre en place d'un ETL (Extract, Transform, Load) et d'un DataWarehouse centralisé • Élaborer des Reportings 												

Figure 14 : Macro-processus service d'urbanisme

Service d'urbanisme – Macro process

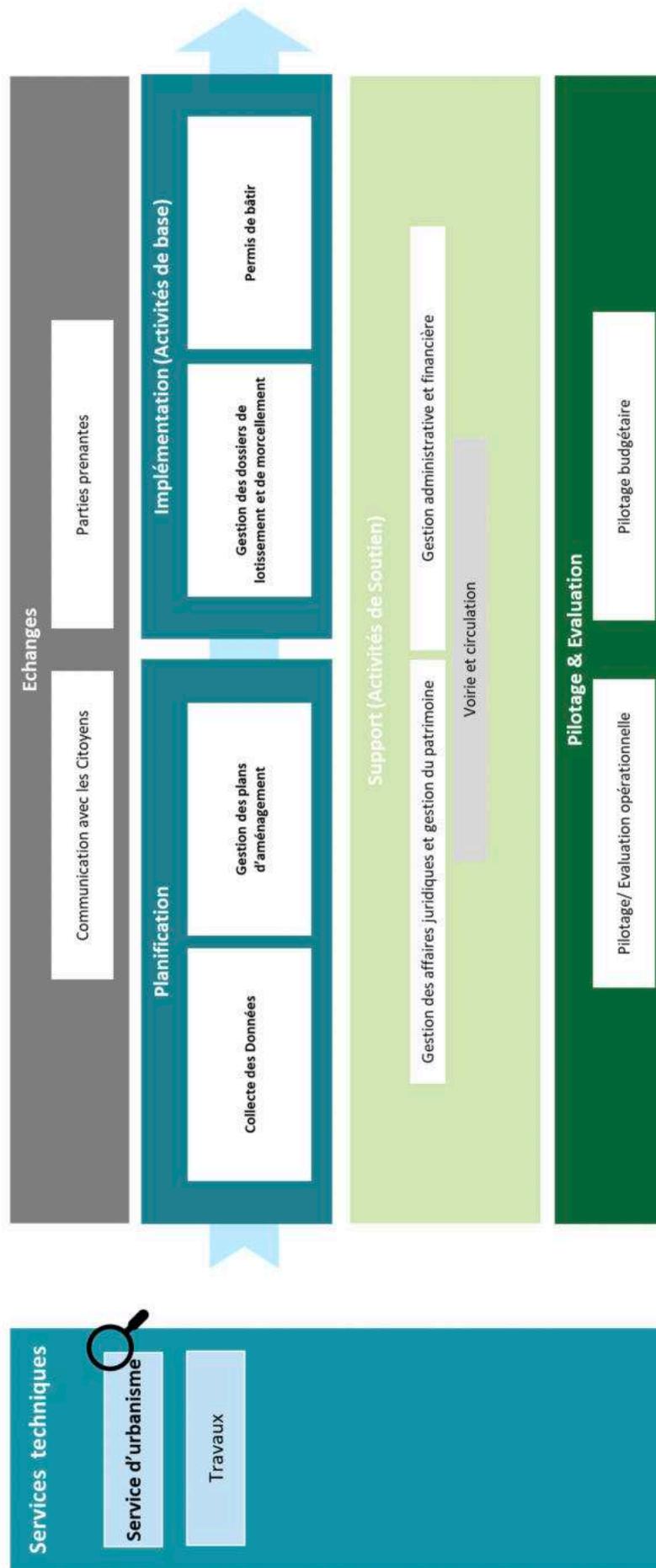


Figure 15 : Macro-processus service éclairage public / Voiries et circulation

Service Travaux – Eclairage Public – Macro process

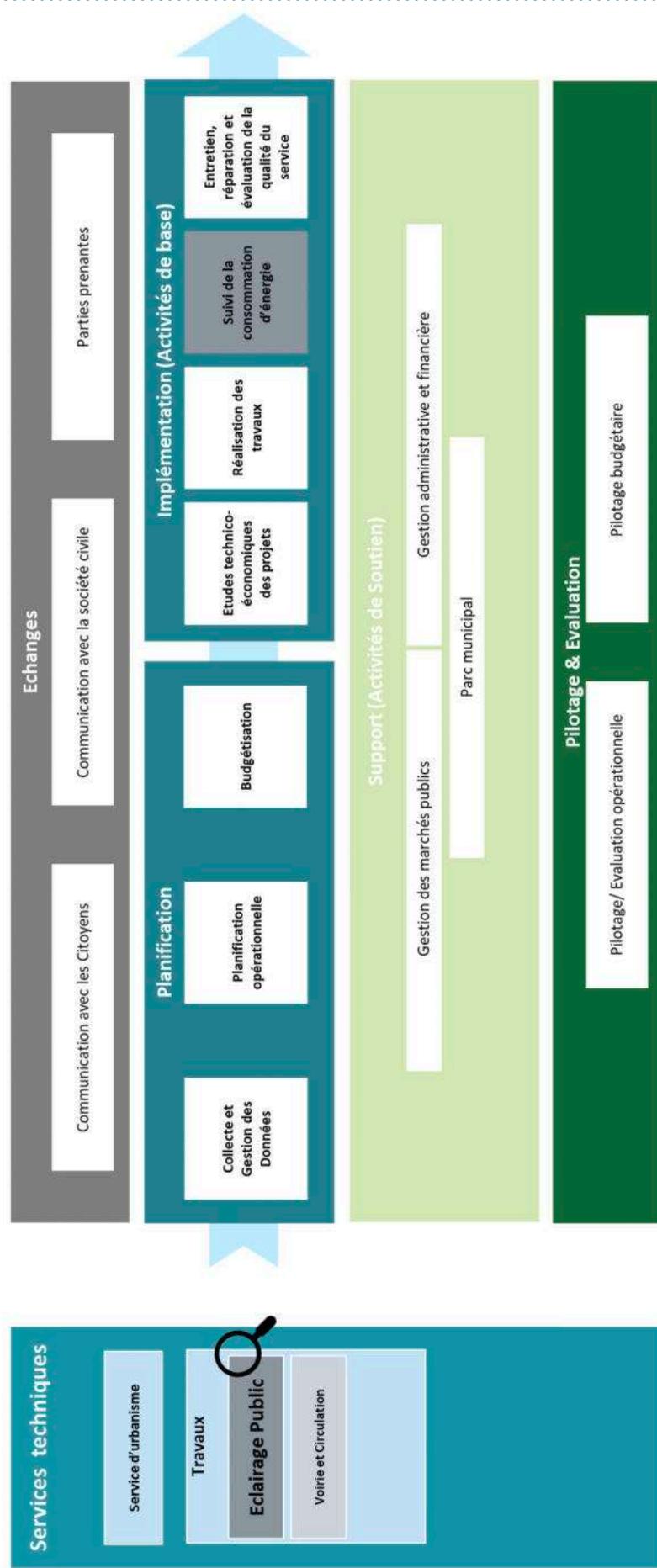




Figure 16 : Macro-processus fiscalité locale

Service Fiscalité locale – Macro process

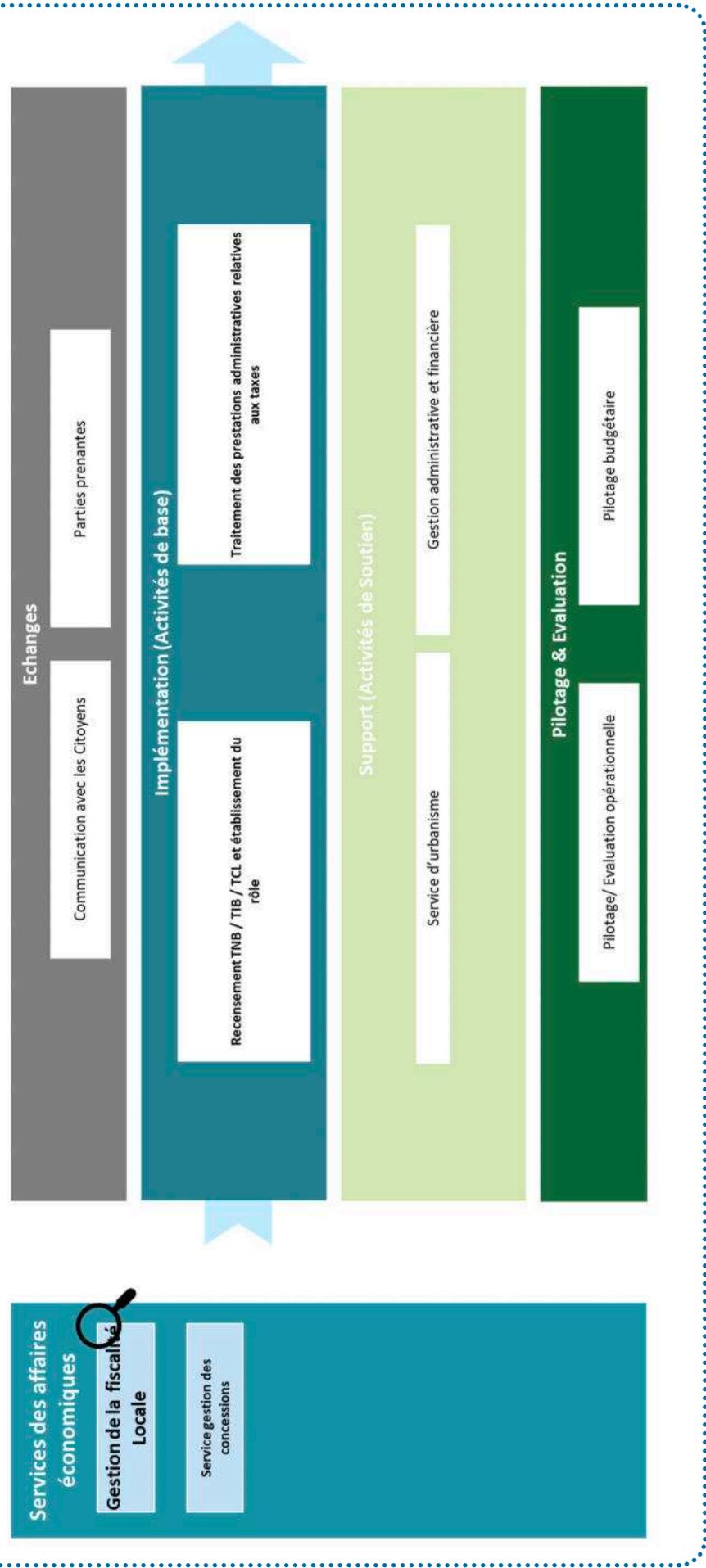


Figure 17 : Macro-processus service gestion des propriétés

Service gestion des propriétés – Macro process

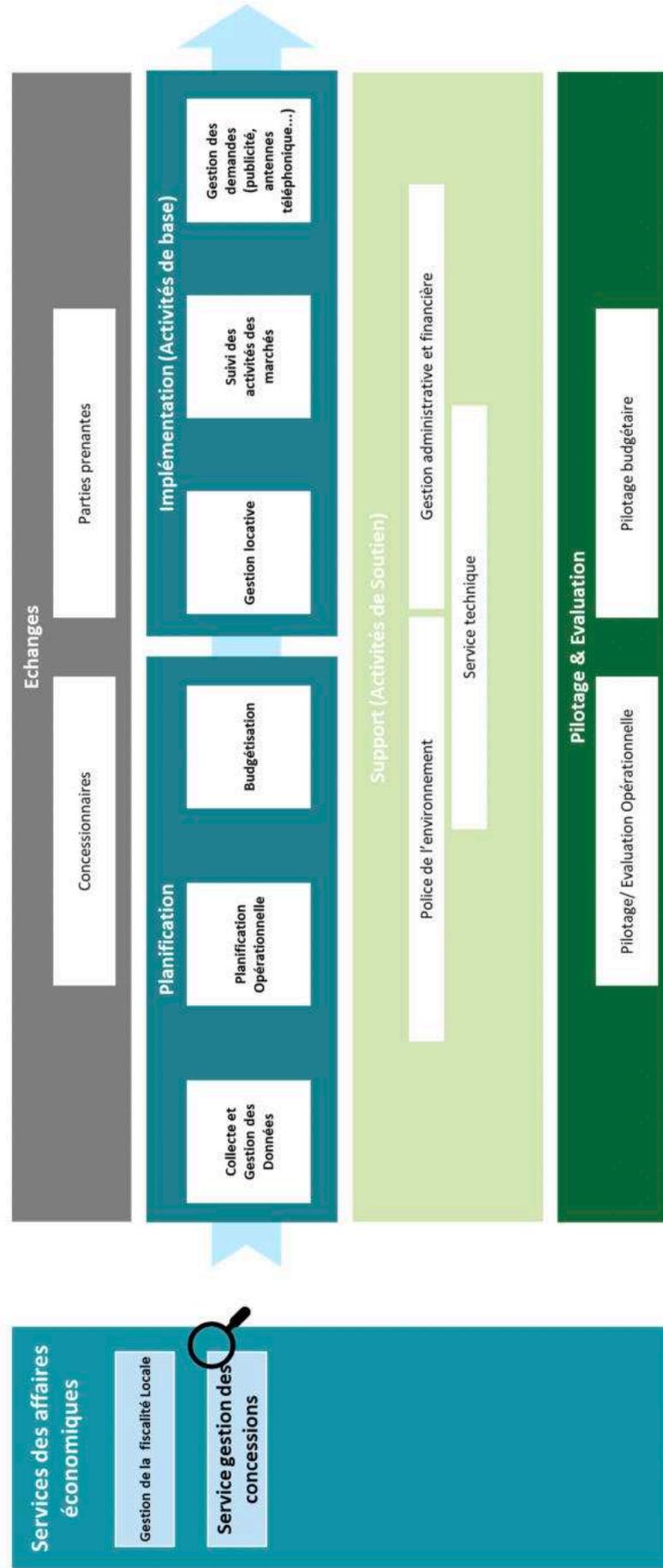


Figure 18 : Macro-processus service police de l'environnement

Services police de l'environnement – Macro process

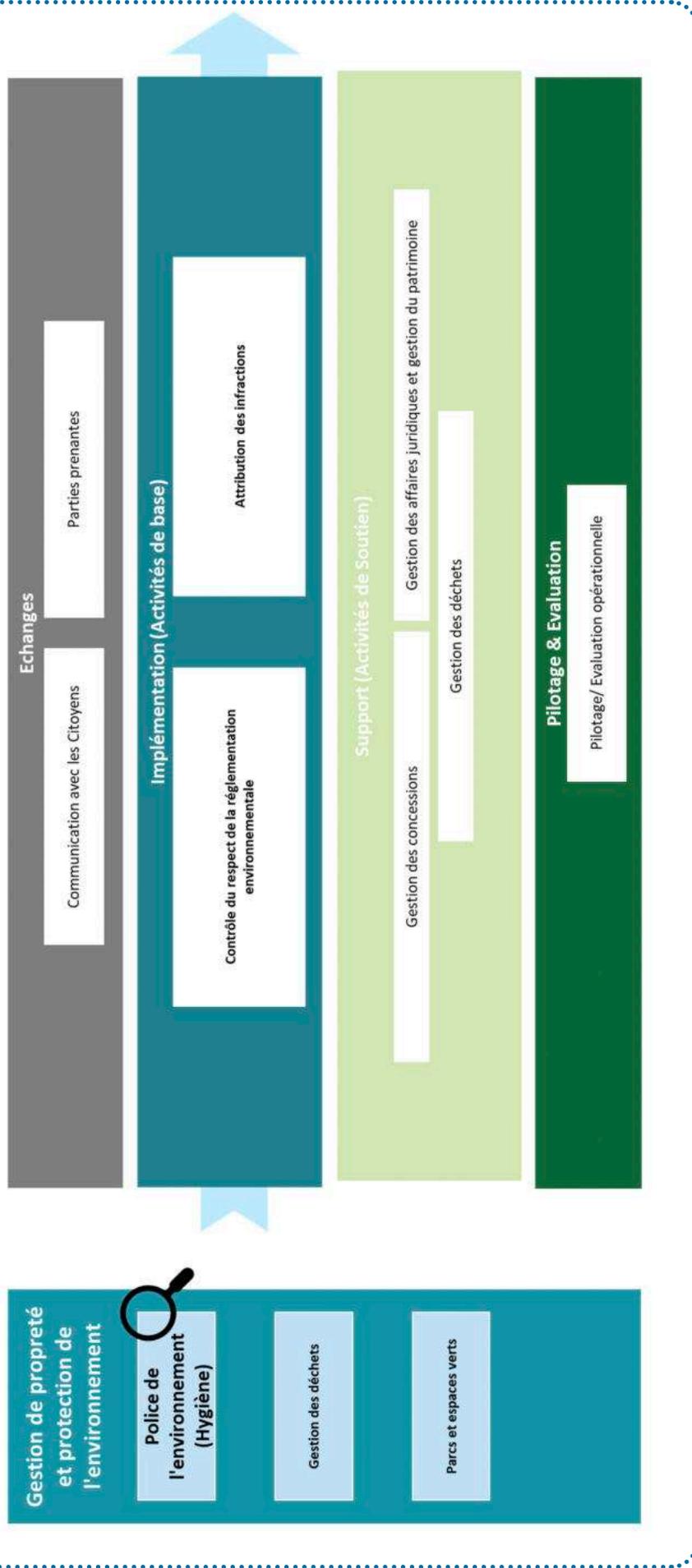


Figure 19 : Macro-processus service gestion des déchets

Service gestion des déchets – Macro process

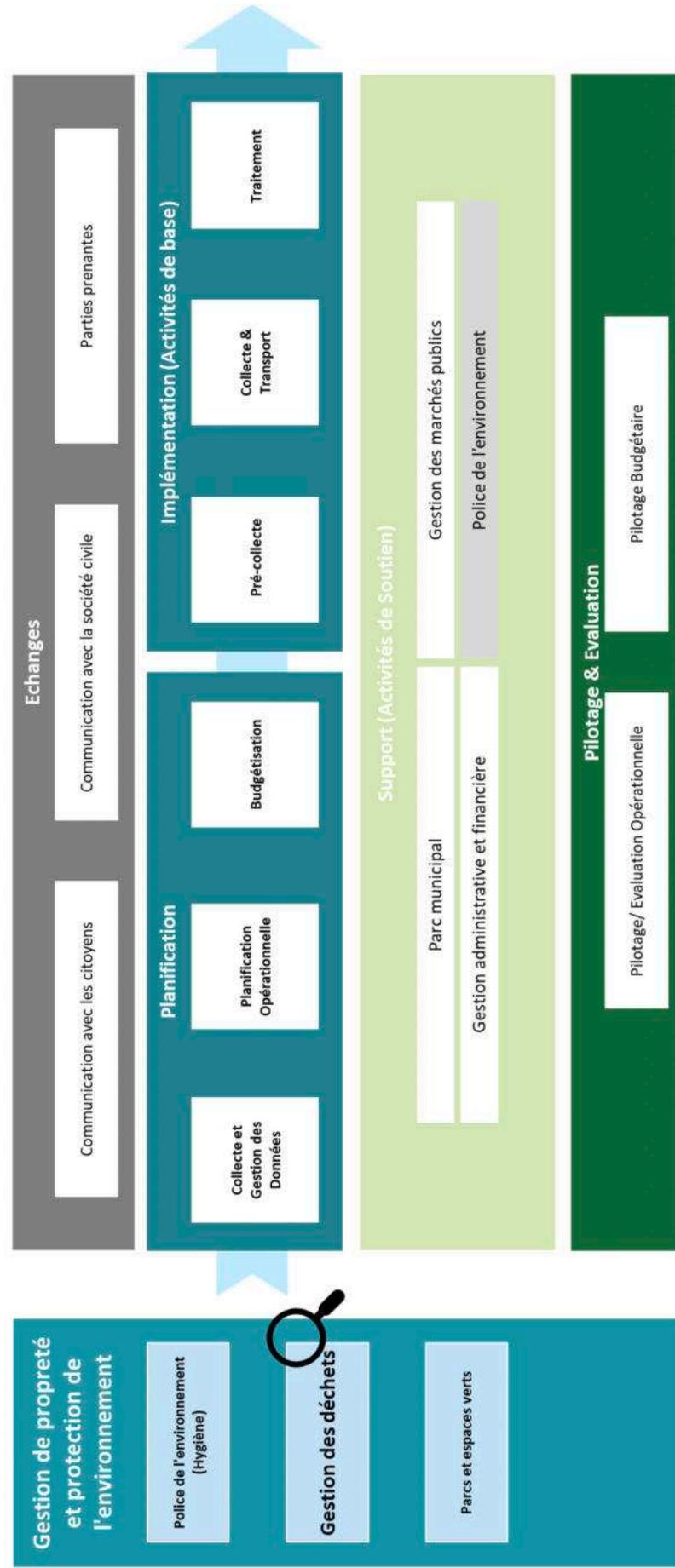


Figure 20 : Macro-processus service parcs et espaces verts

Service parcs et espaces verts – Macro process

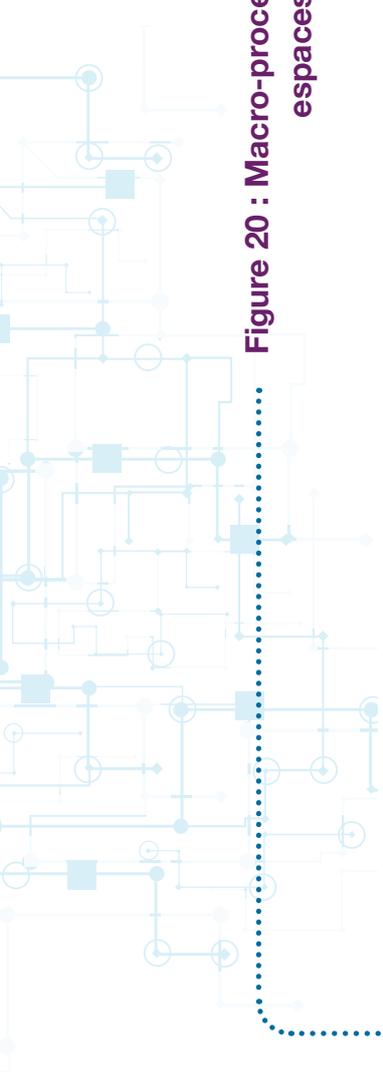
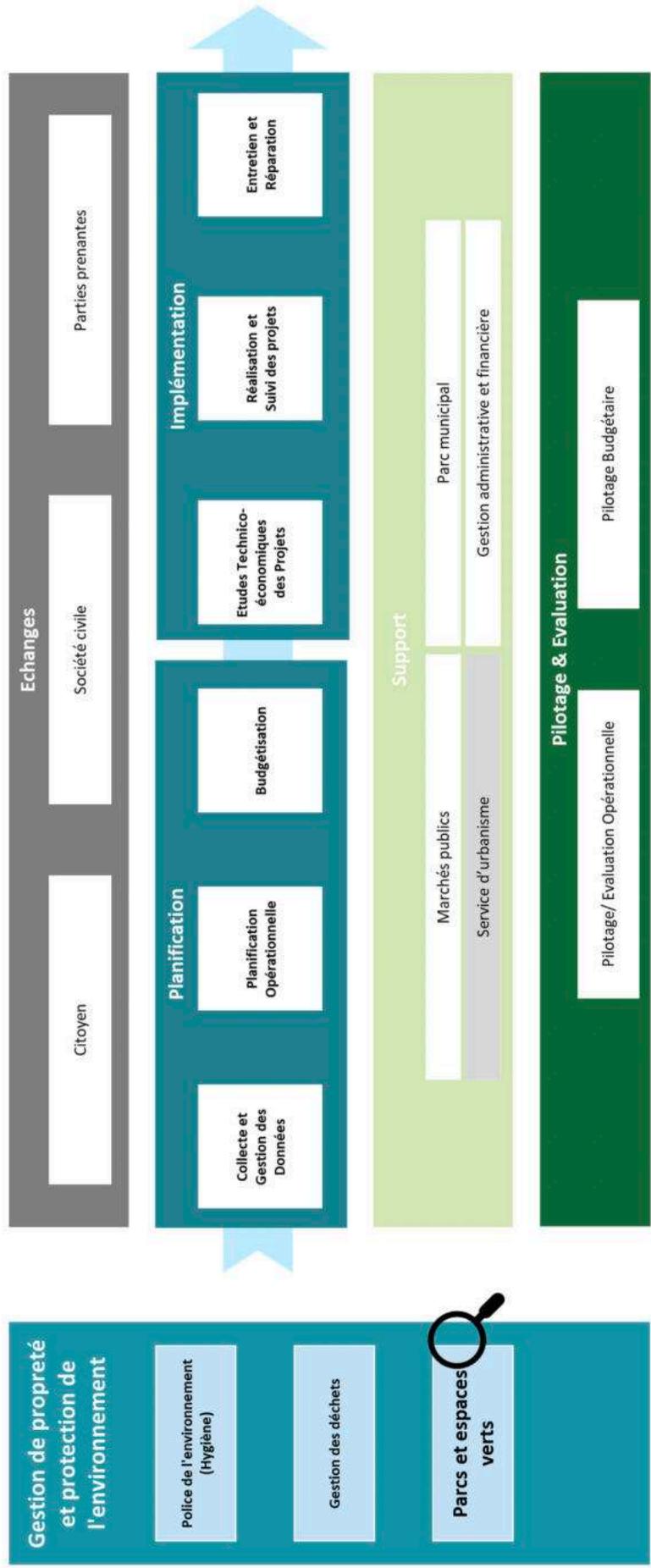


Figure 21: Cahier des charges Espace Administration Municipale et Selfcare

Orientation Stratégique		Projet	
Redevabilité et accessibilité des services rendus à tous les citoyens de façon équitable		Cahier des charges Espace Administration Municipal et selfcare	
Responsable	Service marché public	Waterfall	Budget
Expertise Externe	Oui	Méthodologie	Délai
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les besoins fonctionnels et techniques des plateformes "Selfcare" et "Espace administration municipale" Formaliser le besoin et le rendre compréhensible aux différents acteurs externes 	KPIs	<ul style="list-style-type: none"> 100% des spécifications fonctionnelles et techniques identifiées 100% des critères de sélection du prestataires identifiés Date de lancement de la consultation Nombre de soumissionnaires Nombre d'offres short listées
Description	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer un cahier des charges qui décrit: <ul style="list-style-type: none"> Les modules et les fonctionnalités des plateformes "Selfcare" et "Espace administration municipale" Les spécifications techniques de la plateforme Les critères de sélection du prestataire 	Parties Prenantes Clés	Prérequis
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Non implication des services concernés Exigences et spécifications incomplètes / mal définies Expression de besoin mal dimensionnée 	<ul style="list-style-type: none"> PMO Service marché public Service informatique Secrétaire Général 	<ul style="list-style-type: none"> Définir clairement les exigences fonctionnelles et techniques Impliquer les services concernés au moment de la rédaction du cahier des charges
		Dépendance d'autres Projets	<ul style="list-style-type: none"> N/A

Figure 22 : Fiche projet Selfcare

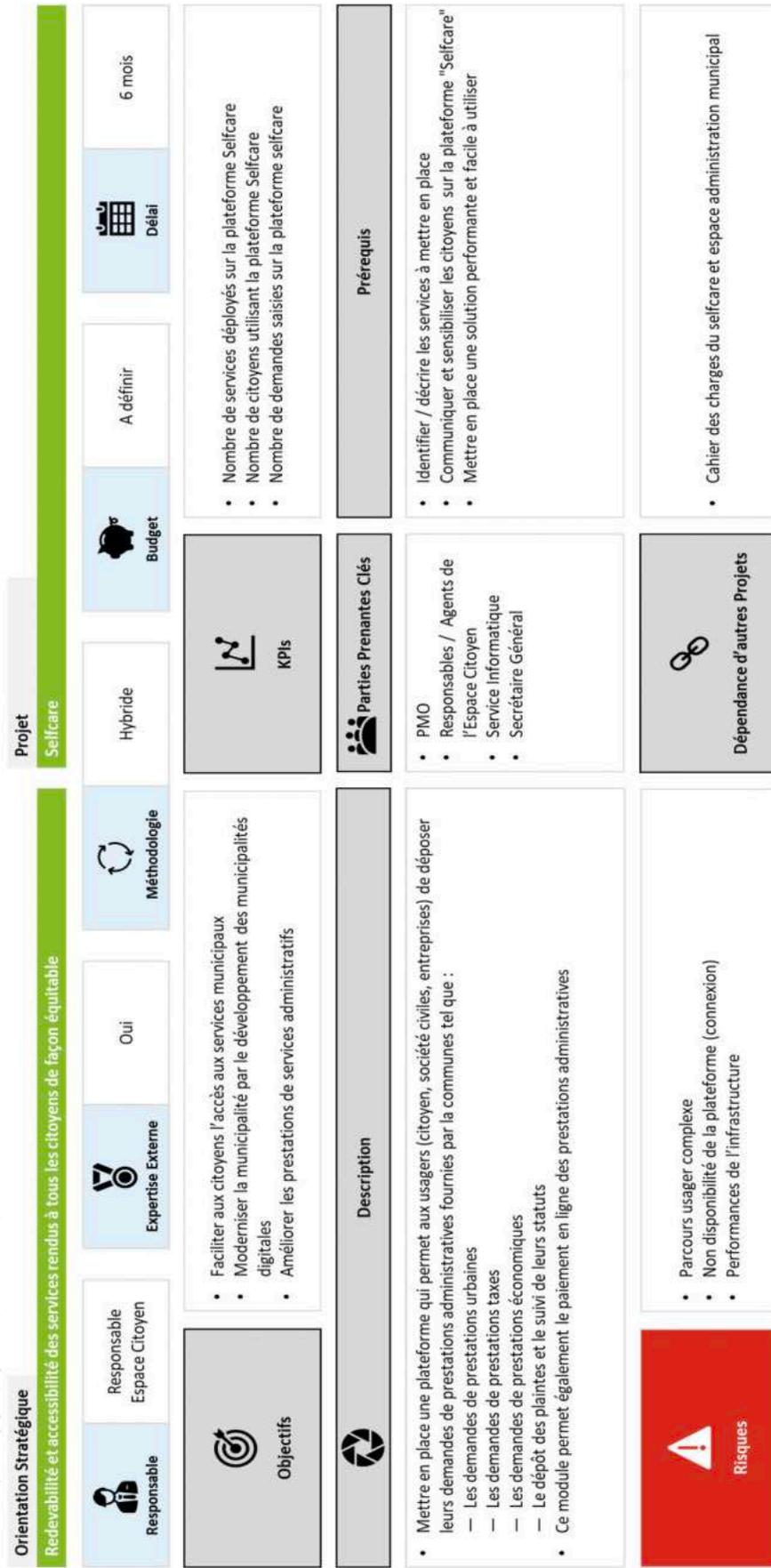


Figure 23 : Fiche projet E-participation

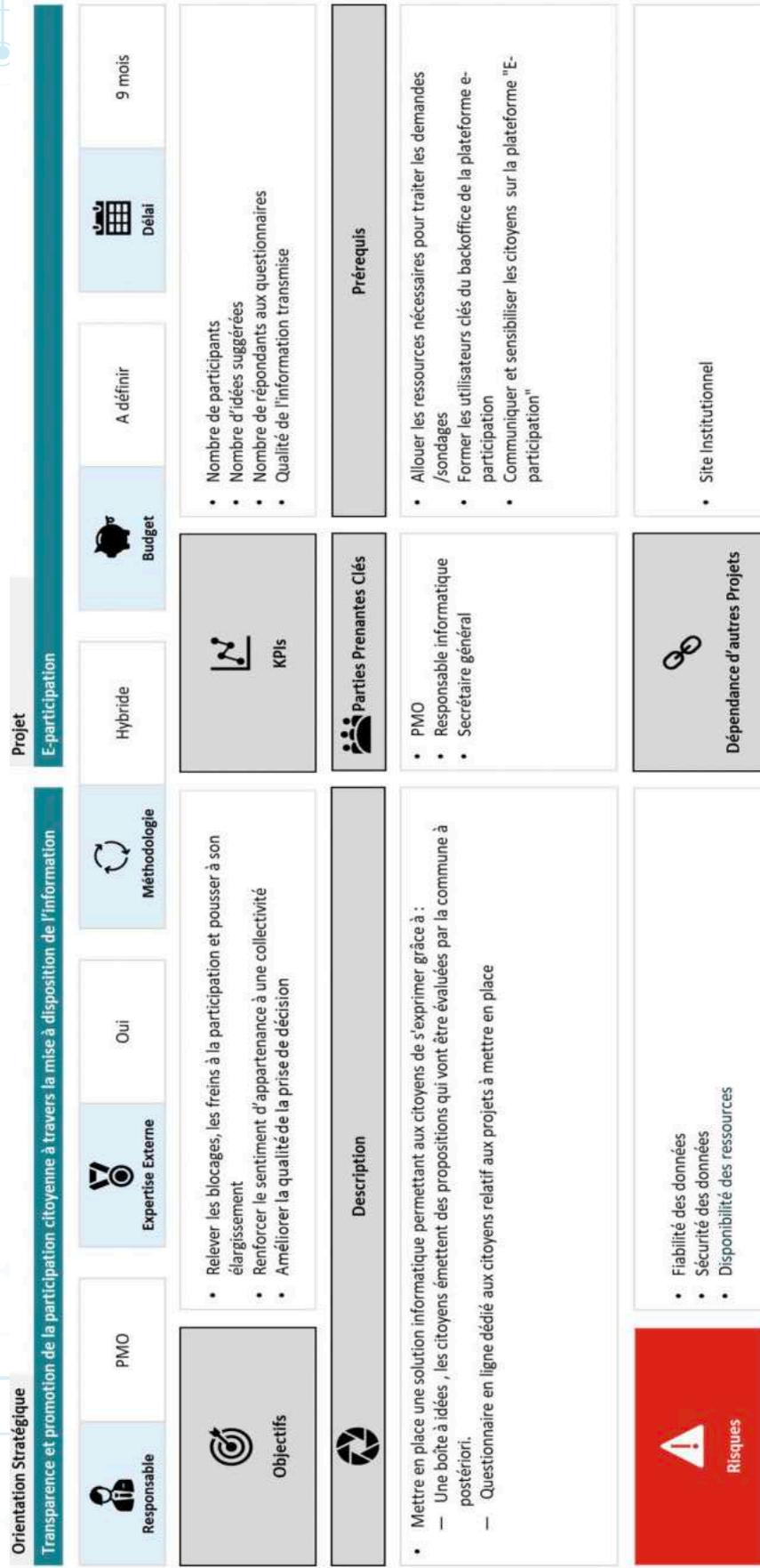


Figure 24 : Fiche projet : Site institutionnel

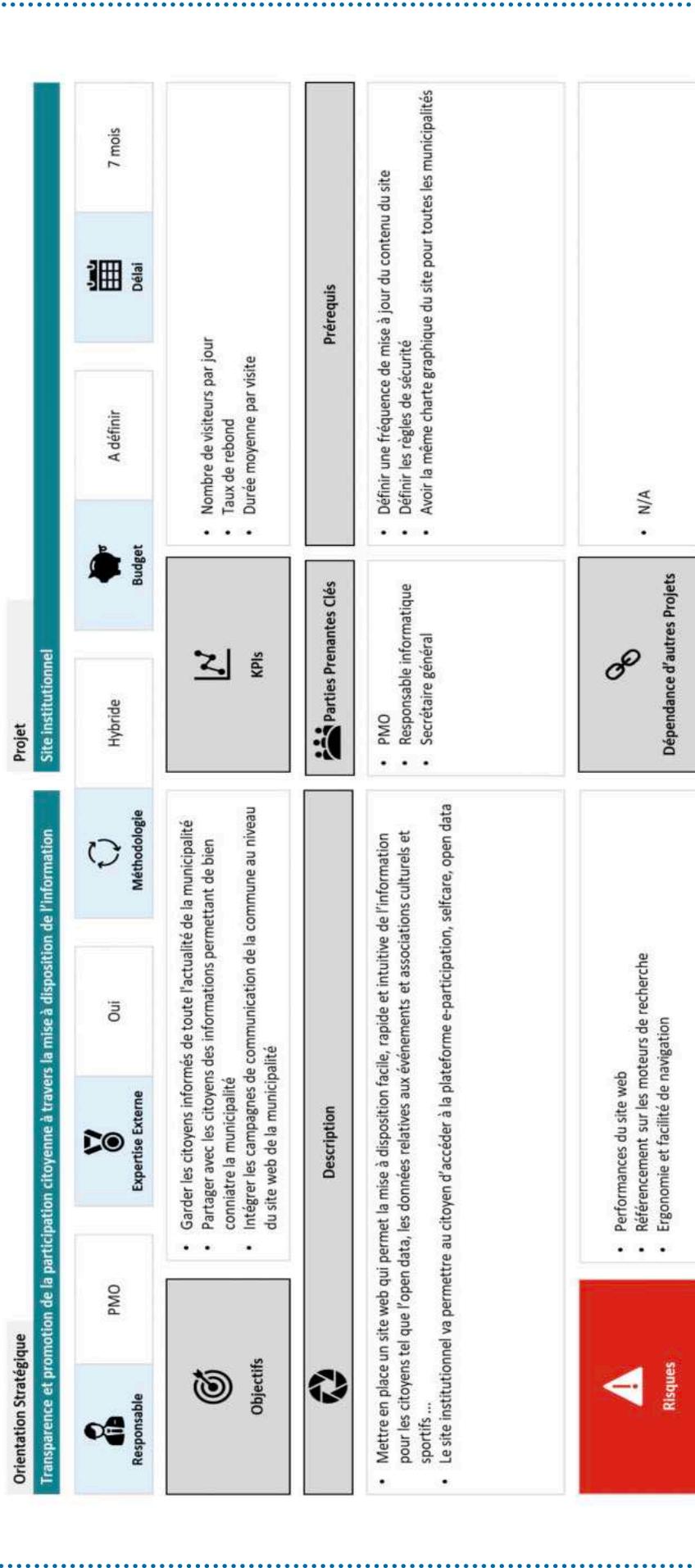


Figure 25 : Application de paiement des parkings / fourrière

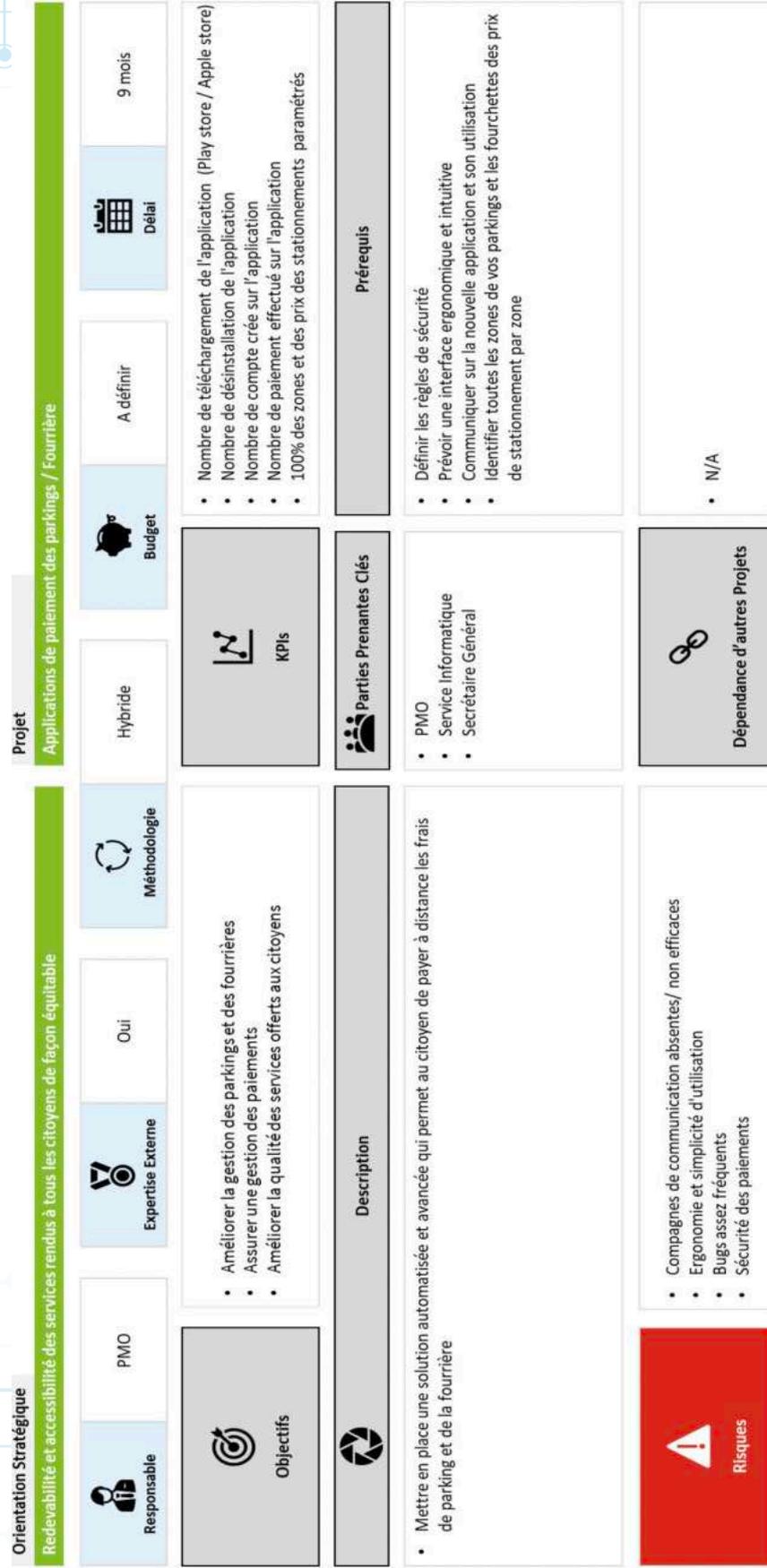


Figure 26 : Fiche projet E-construction

Orientation Stratégique		Projet			
E-construction					
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises					
Responsable	Chef service technique	Expertise Externe	Oui	Méthodologie	Hybride
				Budget	A définir
					Délai
					6 mois
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une visibilité sur l'avancement d'un dossier en temps réel Homogénéiser l'étape de dépôt du dossier et l'étape de validation par une entité externe Renforcer la transparence du processus d'octroi du permis de bâtir 				
KPIs	<ul style="list-style-type: none"> Délais moyen d'obtention du permis Nombre de permis de bâtir traité sur système % de conformité des dossiers 				
Description	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une plateforme digitale qui permet la saisie et le traitement des demandes de prestations urbaines (permis de bâtir) 				
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Données peu fiables, non exploitables Exécution hétérogène du processus d'une municipalité à une autre Manque de moyens humains et matériels au sein du service technique 				
	<ul style="list-style-type: none"> N/A 				
	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance d'autres Projets 				
	<ul style="list-style-type: none"> Parties Prenantes Clés 				
	<ul style="list-style-type: none"> PMO Chef Service Technique Service Informatique Secrétaire Général 				
	<ul style="list-style-type: none"> Prérequis 				
	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser toutes les parties prenantes sur la nécessité d'améliorer le service permis de bâtir (ex : formation processus de permis de bâtir, processus d'accueil) Sensibiliser le citoyen sur l'importance du permis de bâtir et des dangers encourus en cas de non conformité des constructions 				

Figure 27 : Fiche projet Cadrage

Orientation Stratégique		Projet				Cadrage				
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Responsable	PMO	Oui	Méthodologie	Agile	Budget	A définir	Délai	12 mois
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Disposer d'une terminologie commune à toutes les municipalités tunisiennes Rationaliser et standardiser le nouveau SI « BackOffice municipalité » Eviter les incohérences du nouveau SI « BackOffice municipalité » Mettre en place un cadre commun pour le développement du « BackOffice municipalité » 									
Description	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un référentiel des données commun à toutes les municipalités qui permet de <ul style="list-style-type: none"> Inventorier, analyser et rapprocher les données des municipalités Définir et harmoniser les " nomenclatures types " Recenser les exigences en matière d'information et de documents 									
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Non implication des services concernés Besoins non clairement définis 									
Objectifs										
KPIs										
Parties Prenantes Clés	<ul style="list-style-type: none"> PMO Ministère des Affaires Locales Tous les services municipaux Responsable IT Secrétaire général 									
Prérequis	<ul style="list-style-type: none"> Constituer une équipe projet Impliquer les parties prenantes concernées 									
Dépendance d'autres Projets										N/A

Figure 28 : Fiche projet Cahier des charges Back-office municipal

Orientation Stratégique		Projet	
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Cahier des charges du backoffice municipal	
Responsable Service Marché public	Expertise Externe	Waterfall	Délai 9 mois
Oui	Méthodologie	KPIs	Prérequis
<ul style="list-style-type: none"> Identifier les besoins fonctionnels et techniques du backoffice municipal Formaliser le besoin et le rendre compréhensible aux différents acteurs externes Identifier les critères de sélection du prestataire externe 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des spécifications fonctionnelles et techniques identifiées 100% des critères de sélection du prestataires identifiés Date de lancement de la consultation Nombre de soumissionnaires Nombre d'offres short listées 	<ul style="list-style-type: none"> Parties Prenantes Clés PMO Service marché public Service Informatique Secrétaire Général 	<ul style="list-style-type: none"> Définir clairement les exigences fonctionnelles et techniques Impliquer les services concernés au moment de la rédaction du cahier des charges
Objectifs	Description	Dépendance d'autres Projets	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer un cahier des charges qui décrit : <ul style="list-style-type: none"> Les modules du Back-Office municipal et ses fonctionnalités : Les solutions avec lesquelles le backoffice municipal va être interconnecté Les spécifications techniques Les critères de sélection des prestataires 		
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Non implication des services concernés Exigences et spécifications incomplètes / mal définis Expression de besoin mal dimensionnée 		N/A

Figure 29 : Fiche projet Développement du Back-office municipal

Orientation Stratégique		Projet			
Efficiencia dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Développement du Back-Office Municipal			
Responsable 	PMO	Oui 	Méthodologie 	Agile 	Budget
Objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une base de donnée unique accessible par les différents services Mutualiser le Back-Office Municipal dans toutes les municipalités 	KPIs 	A définir 	Délai 24 mois 	<ul style="list-style-type: none"> 100% des modules développés et testés Nombre de municipalité ayant déployé le Backoffice Municipal
Description 	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir et développer le un BackOffice modulaire et évolutif, qui permet la gestion interne des services municipaux. Le « Backoffice municipalité » contient les modules suivants : <ul style="list-style-type: none"> Modules pour la gestion du service « Technique » : urbanisme, voiries et circulation et éclairage public Modules pour la gestion du service « Gestion de la propreté et la protection de l'environnement » : gestion des déchets, gestion des parcs et espaces verts et police de l'environnement Modules pour la gestion du service « Gestion des affaires économiques » : gestion des propriétés Modules pour la gestion d'autres service : gestion du conseil et des commissions et gestion du patrimoine foncier et démocratie participative Modules pour le pilotage de l'activité : suivi des projets et reporting opérationnel 	Parties Prenantes Clés 	Prérequis <ul style="list-style-type: none"> Faire une étude de faisabilité afin de cerner les contraintes Faire une analyse fonctionnelle et technique détaillé Veiller à une bonne communication entre les parties prenantes 	Risques 	<ul style="list-style-type: none"> Exigences et des spécifications incomplètes Incompréhension du besoin Plateforme non performante
		Dépendance d'autres Projets 			<ul style="list-style-type: none"> Cahier des charges Back-office municipal et choix du prestataire Projet de cadrage

Figure 30 : Fiche projet Backoffice municipal urbanisme

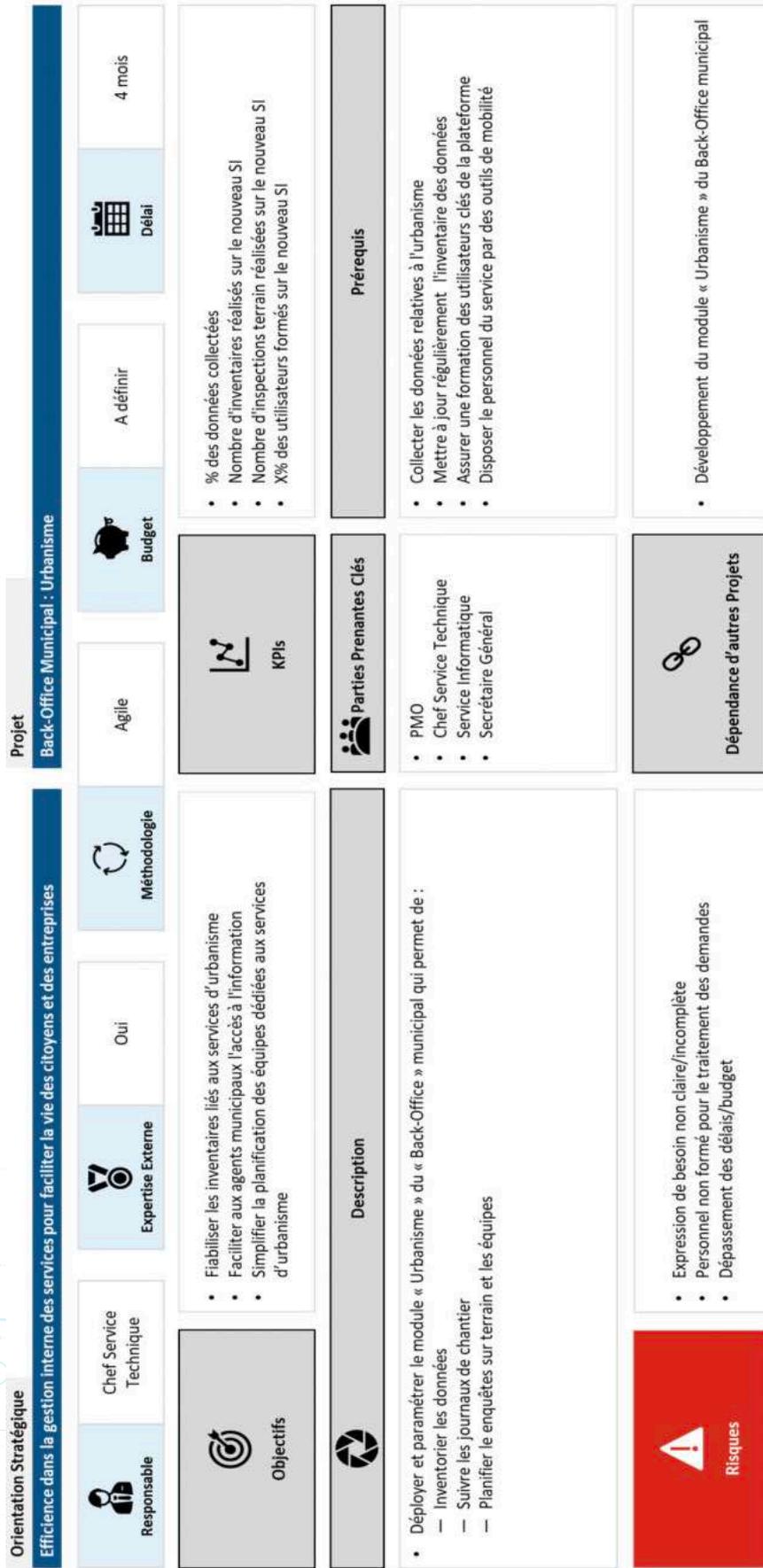


Figure 31 : Fiche projet Backoffice municipal
Eclairage public

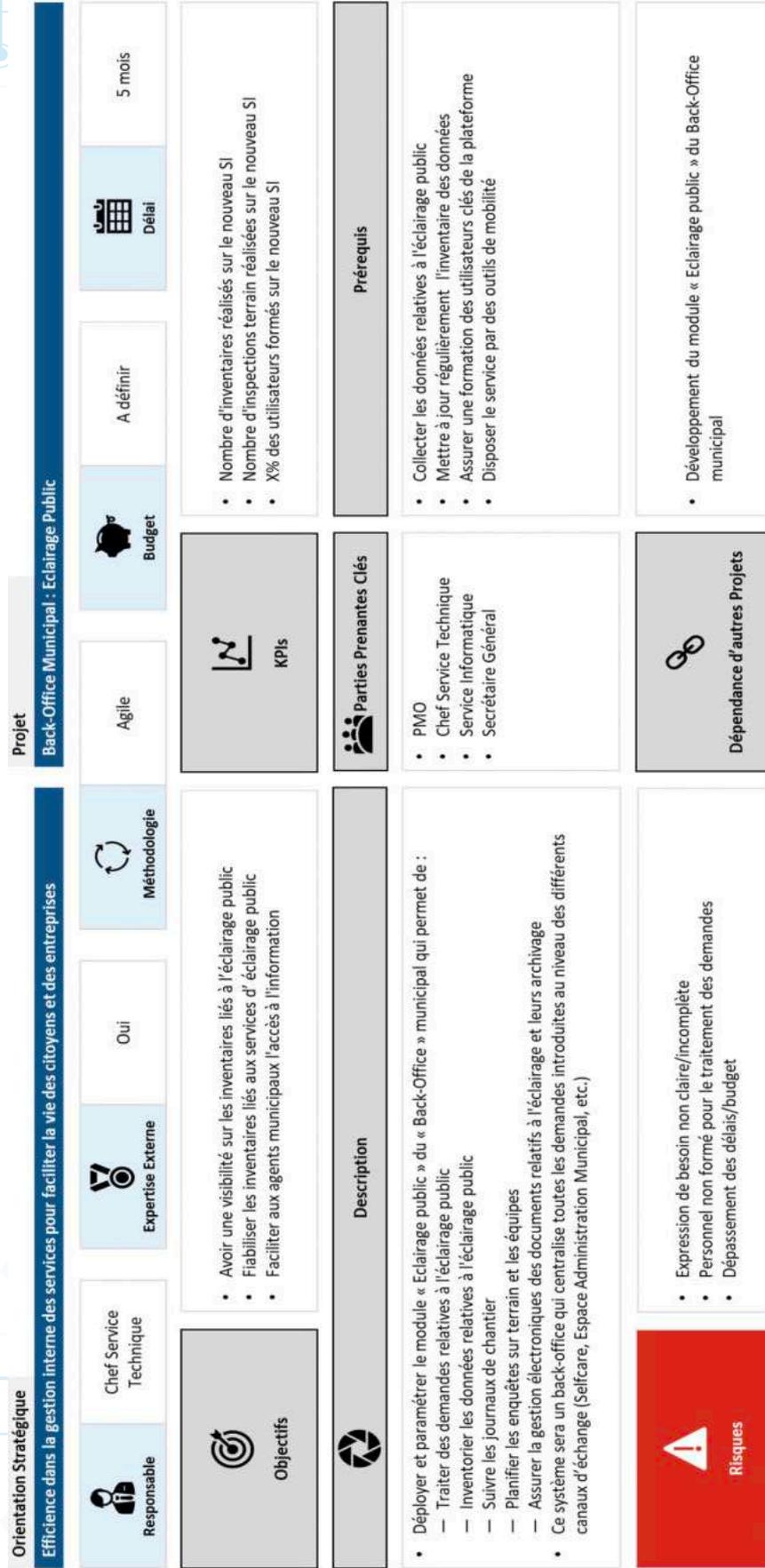


Figure 32 : Fiche projet Backoffice municipal voiries et circulation

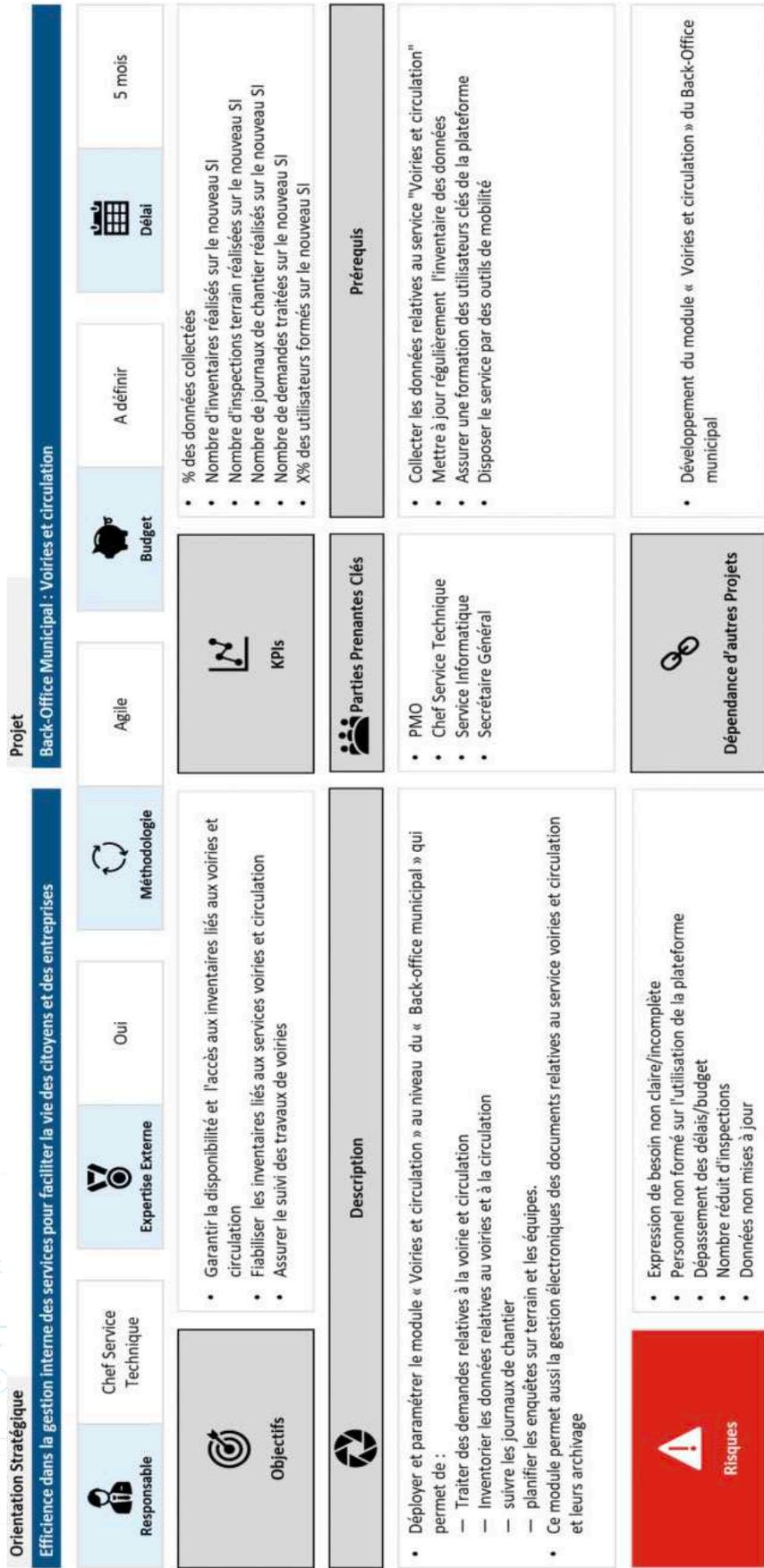
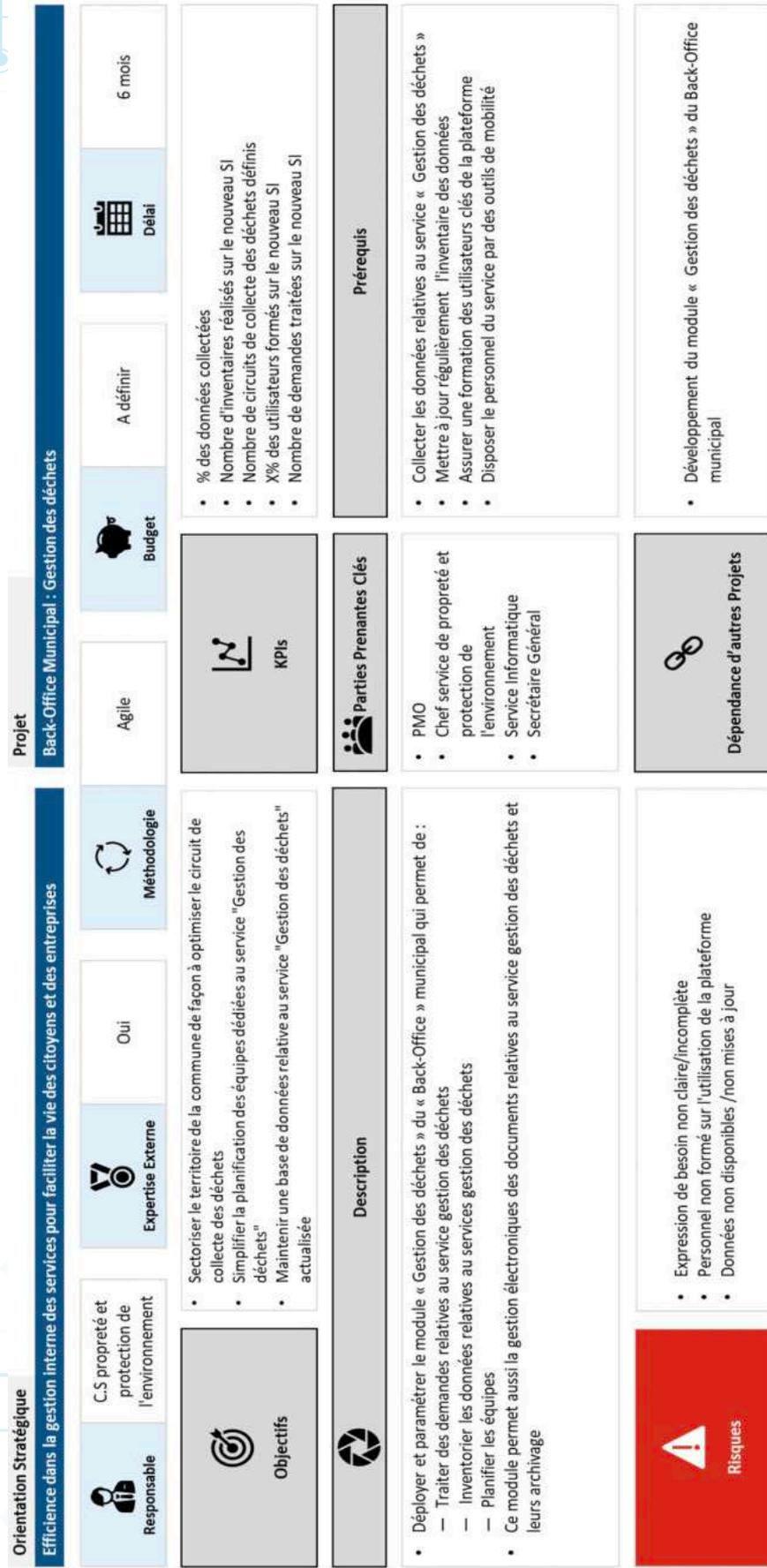


Figure 33 : Fiche projet Backoffice municipal
gestion des déchets



**Figure 34 : Fiche projet Backoffice municipal
Parcs et espaces verts**

Orientation Stratégique		Projet	
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Back-Office Municipal : Parcs et espaces verts	
Responsable 	C.S propriété et protection de l'environnement	Agile 	A définir 
Expertise Externe 	Oui	Budget 	Délai 
Méthodologie 	KPIs 		
Objectifs 	Parties Prenantes Clés 		
Description 	Prérequis		
<ul style="list-style-type: none"> • Déployer et paramétrer le module « Parcs et espaces verts » du « Back-Office » municipal qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> — Traiter des demandes relatives au service parcs et espaces verts — Inventorier les données relatives au service parcs et espaces verts — Suivre les journaux de chantier — Planifier les enquêtes sur terrain et les équipes • Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatives au service parcs et espaces verts et leurs archivages. 	<ul style="list-style-type: none"> • % des données collectées • Nombre d'inventaires réalisés sur le nouveau SI • X% des utilisateurs formés sur le nouveau SI • Nombre de demandes traitées sur le nouveau SI 		
Risques 	Dépendance d'autres Projets 		
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel non formé sur l'utilisation de la plateforme • Données non disponibles /non mises à jour • Nombre insuffisant d'inspections sur terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les données relatives au service « Parcs et espaces verts » • Mettre à jour régulièrement l'inventaire des données • Assurer une formation des utilisateurs clés de la plateforme • Disposer le service par des outils de mobilité 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du module « Parcs et espaces verts » du Back-Office municipal 		

Figure 35 : Fiche projet Backoffice municipal

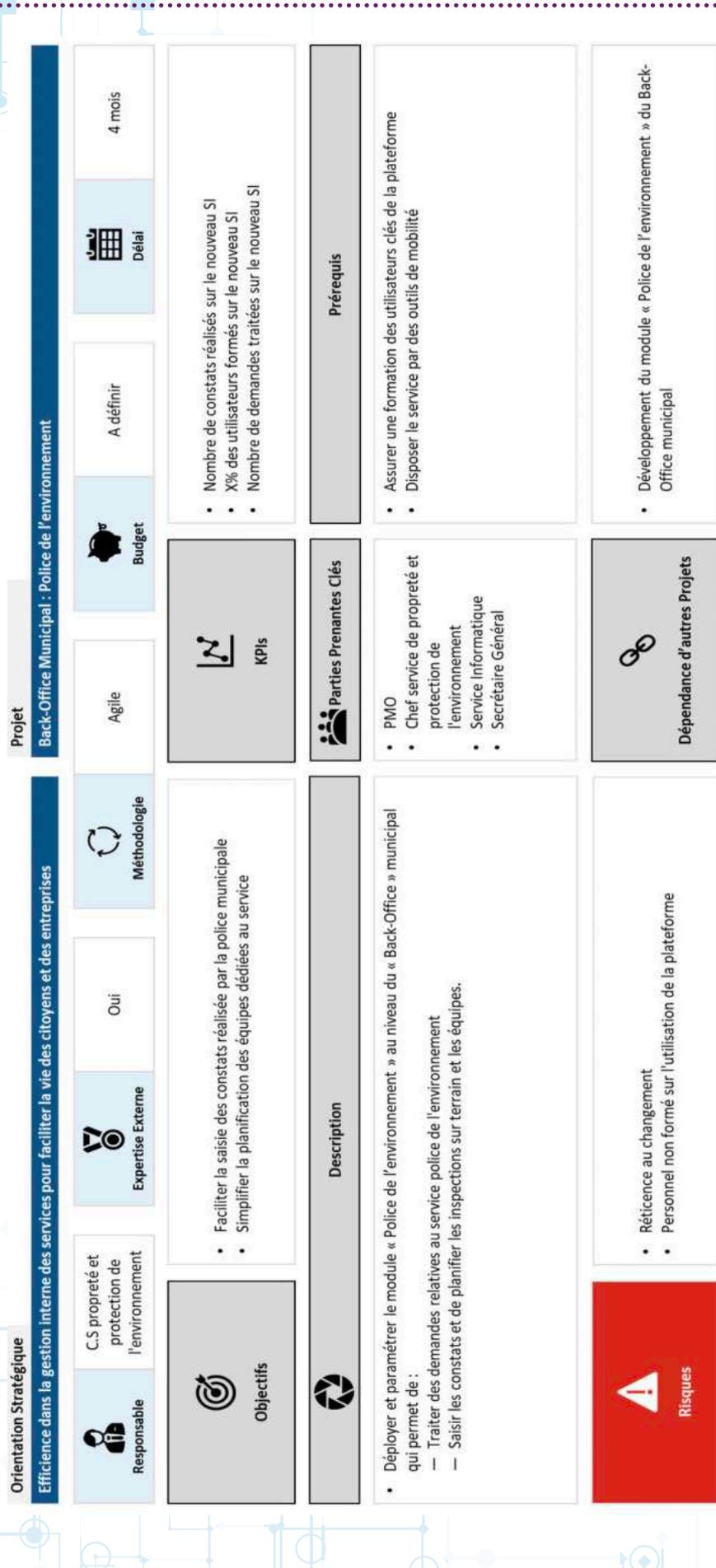


Figure 36 :Fiche projet Backoffice municipal gestion du patrimoine foncier

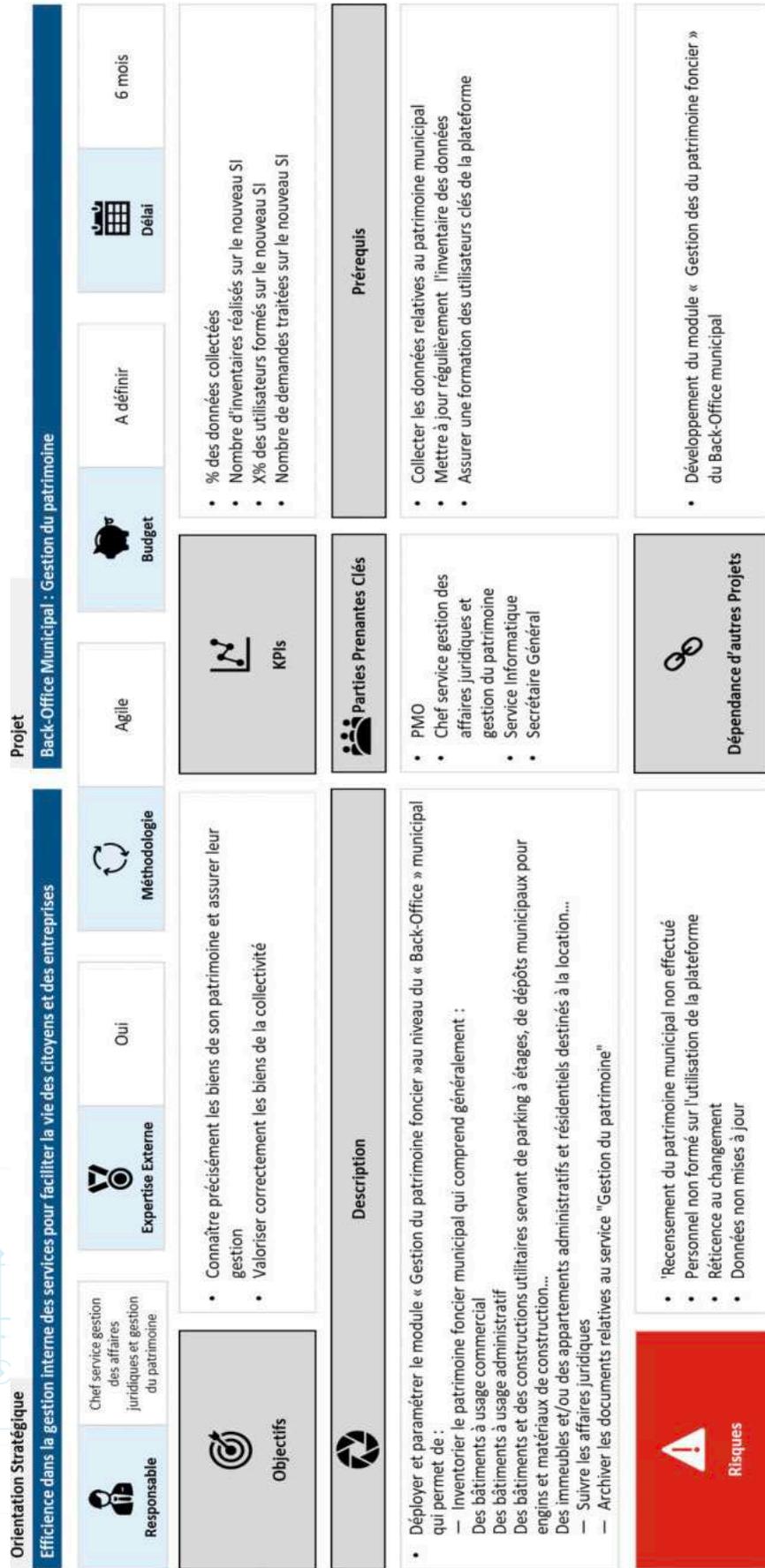


Figure 37 :Fiche projet Backoffice municipal
gestion des propriétés

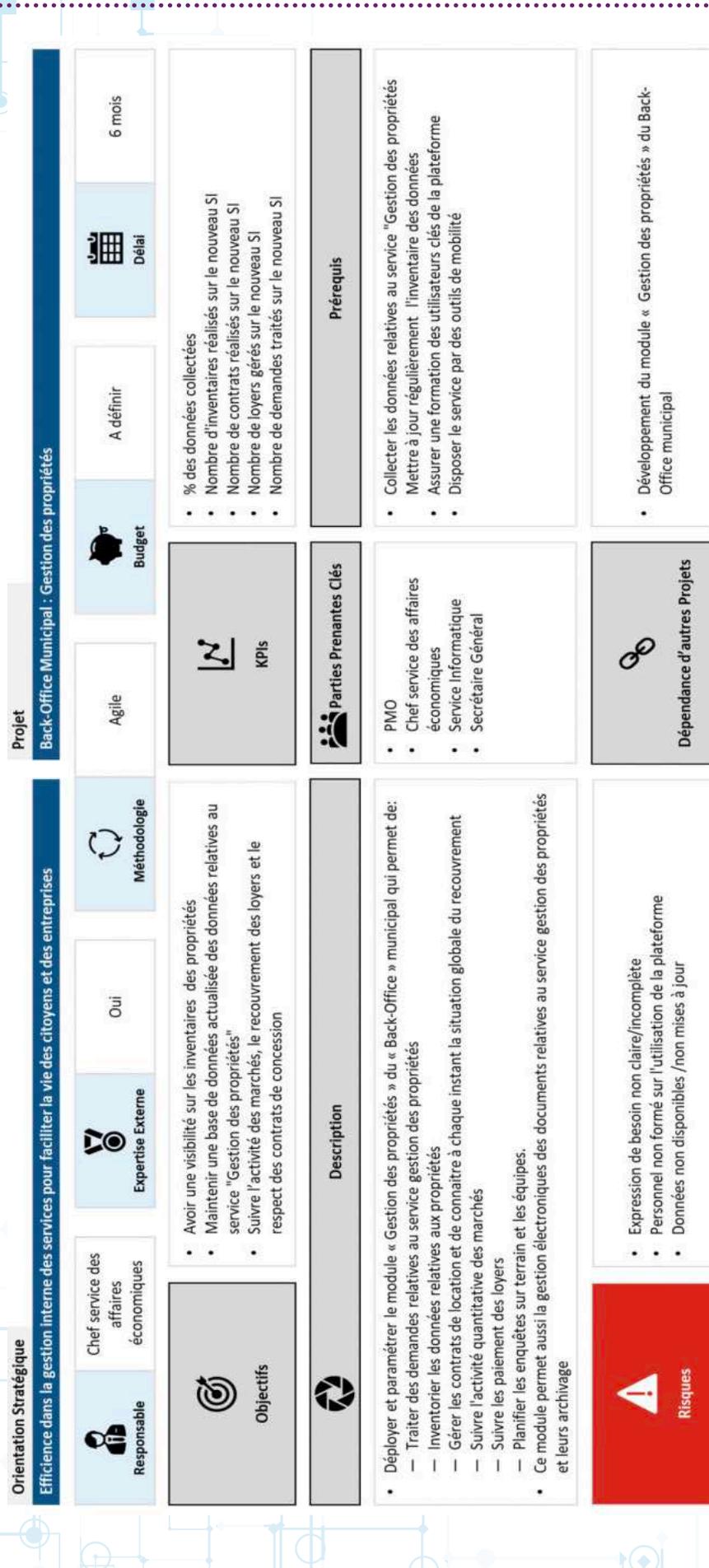


Figure 38 : Fiche projet Backoffice municipal démocratie participative

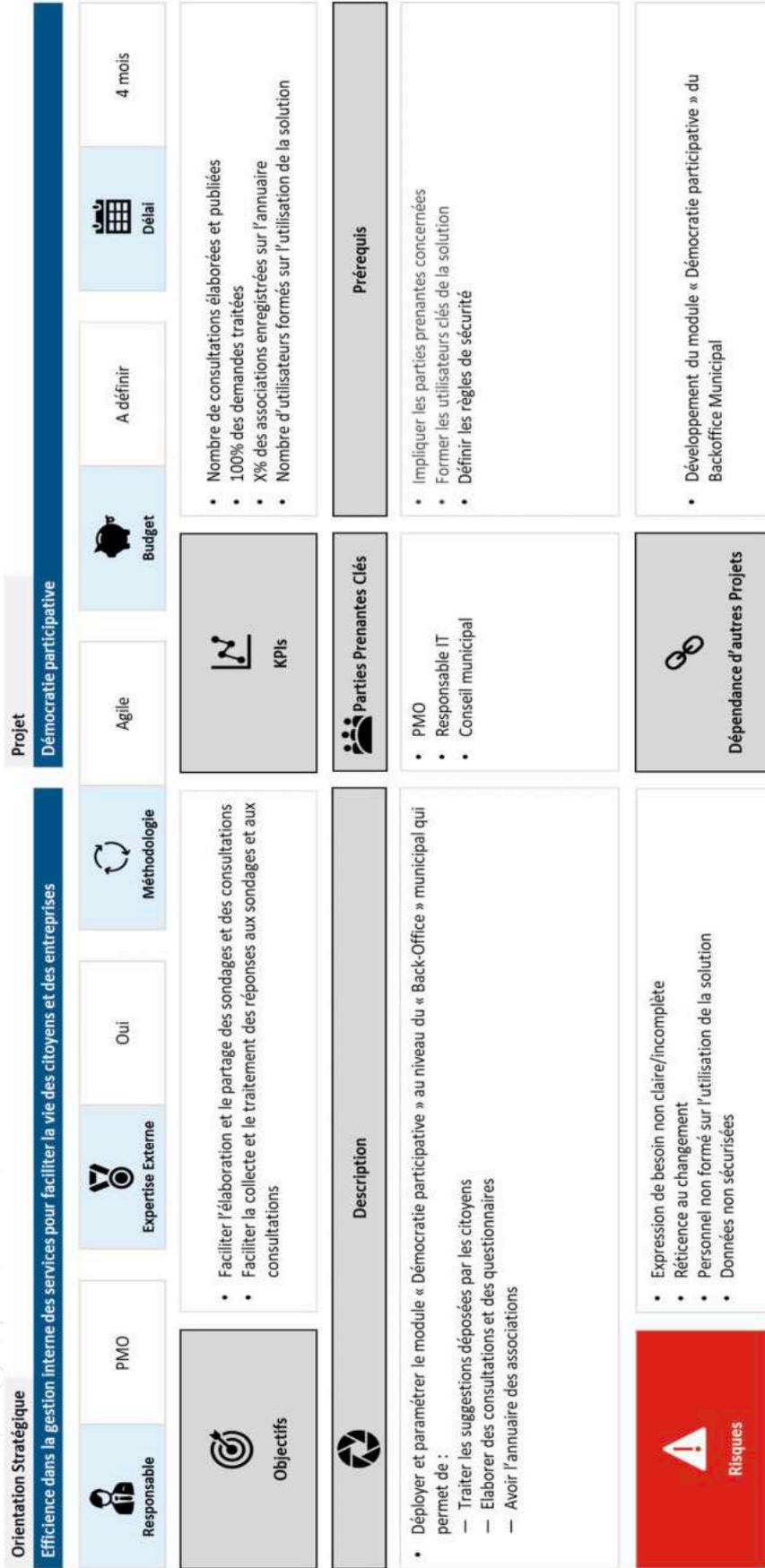


Figure 39 : Fiche projet Backoffice municipal
gestion du conseil municipal

Orientation Stratégique		Projet	
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Gestion du conseil et des commissions	
Responsable	PMO	Oui	Méthodologie
Expertise Externe		Agile	Budget
		A définir	Délai
			4 mois
Objectifs <ul style="list-style-type: none"> Faciliter la gestion du conseil municipal Centraliser l'ensemble des documents de tous ses mandats Suivre en temps réel les décisions prises par le conseil municipal 	KPIs <ul style="list-style-type: none"> Nombre de commissions planifiés Nombre de PVs publiés Nombre d'utilisateurs formés sur l'utilisation de la solution 		
Description <ul style="list-style-type: none"> Déployer et paramétrer le module démocratie participative au niveau du « Back-Office » municipal qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> Suivre les décisions du conseil municipal Planifier les commissions du conseil Publier et archiver les PVs des réunions 	Parties Prenantes Clés <ul style="list-style-type: none"> Conseil municipal Responsable IT PMO 	Prérequis <ul style="list-style-type: none"> Assurer des formations sur l'utilisation de la plateforme Définir les règles de sécurité 	
Risques <ul style="list-style-type: none"> Expression de besoin non claire/incomplète Réticence au changement Personnel non formé sur l'utilisation de la solution Données non sécurisées 	Dépendance d'autres Projets		<ul style="list-style-type: none"> Développement du module « Gestion du conseil et des commissions » du Backoffice Municipal

Figure 40 : Fiche projet gestion du stock

Orientation Stratégique		Projet						
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Gestion du stock						
Responsable	Magasinier / PMO	Oui	Méthodologie	Hybride	Budget	A définir	Décal	9 mois
Objectifs <ul style="list-style-type: none"> Fournir une visibilité globale précise et en temps réel sur le stock Assurer une gestion des stocks efficace 	KPIs <ul style="list-style-type: none"> % des références gérées sur la nouvelle solution Nombre de personnel formé sur l'utilisation de la solution Nombre d'inventaires réalisés sur la nouvelle solution 	Parties Prenantes Clés <ul style="list-style-type: none"> Magasinier PMO Responsable informatique Secrétaire général 	Prérequis <ul style="list-style-type: none"> Avoir un inventaire de stock Disposer d'une nomenclature cohérente de chaque produit Assurer une formation de qualité sur l'utilisation de la solution 	Risques <p>Réticence au changement Solution mal dimensionnée au besoin des municipalités Personnel non formé</p>	<ul style="list-style-type: none"> N / A 			
Description <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une plateforme de gestion de stock qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> Contrôler les stocks entrants et sortants Obtenir un historique des mouvements de stock Emettre les bons de livraison Prévenir lorsque le stock minimal ou le stock maximal sont atteints 	Dépendance d'autres Projets							

Figure 41 : Fiche projet système d'information géographique

Orientation Stratégique		Projet								
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Système d'Information Géographique (SIG)								
Responsable	Chef Service Technique	Expertise Externe	Oui	Méthodologie	Hybride	Budget	A définir	Délai	12 mois	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser la gestion et l'aménagement du territoire Structurer, gérer, visualiser et croiser les informations géographiques Connaître précisément l'état des lieux de la collectivité pour éclairer ses réflexions et ses choix en matière d'aménagement 	KPIs							<ul style="list-style-type: none"> % de complétion des cartes % des employés formés à l'utilisation du SIG 	
Description	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système d'information géographique qui permet de recueillir, stocker, traiter, analyser, présenter tous les types de données spatiales et géographiques provenant de sources différentes et sous différentes formes (réseaux, voiries, éclairage public, télécommunication, gaz...) et de les localiser géographiquement (les visualiser sur des cartographies) 	Parties Prenantes Clés							Prérequis	
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité et fiabilité des données Disponibilité des équipements (ordinateurs, imprimantes géographiques...) Personnel non formé pour l'utilisation du SIG 								<ul style="list-style-type: none"> Avoir une base de données géographique (inventaires des données du backoffice municipal) Mettre en place des ordinateurs d'une puissance adéquate pour supporter le logiciel "SIG" et d'une mémoire capable d'emmagasiner un volume considérable de données Equiper la municipalité par des imprimantes et des traceurs numériques Assurer une formation et un accompagnement des utilisateurs du SIG 	
										Dépendance d'autres Projets
										<ul style="list-style-type: none"> Développement et déploiement des modules : urbanisme, éclairage public, et voiries et circulations du Backoffice Municipal

Figure 42 : Fiche projet GRB 2.0

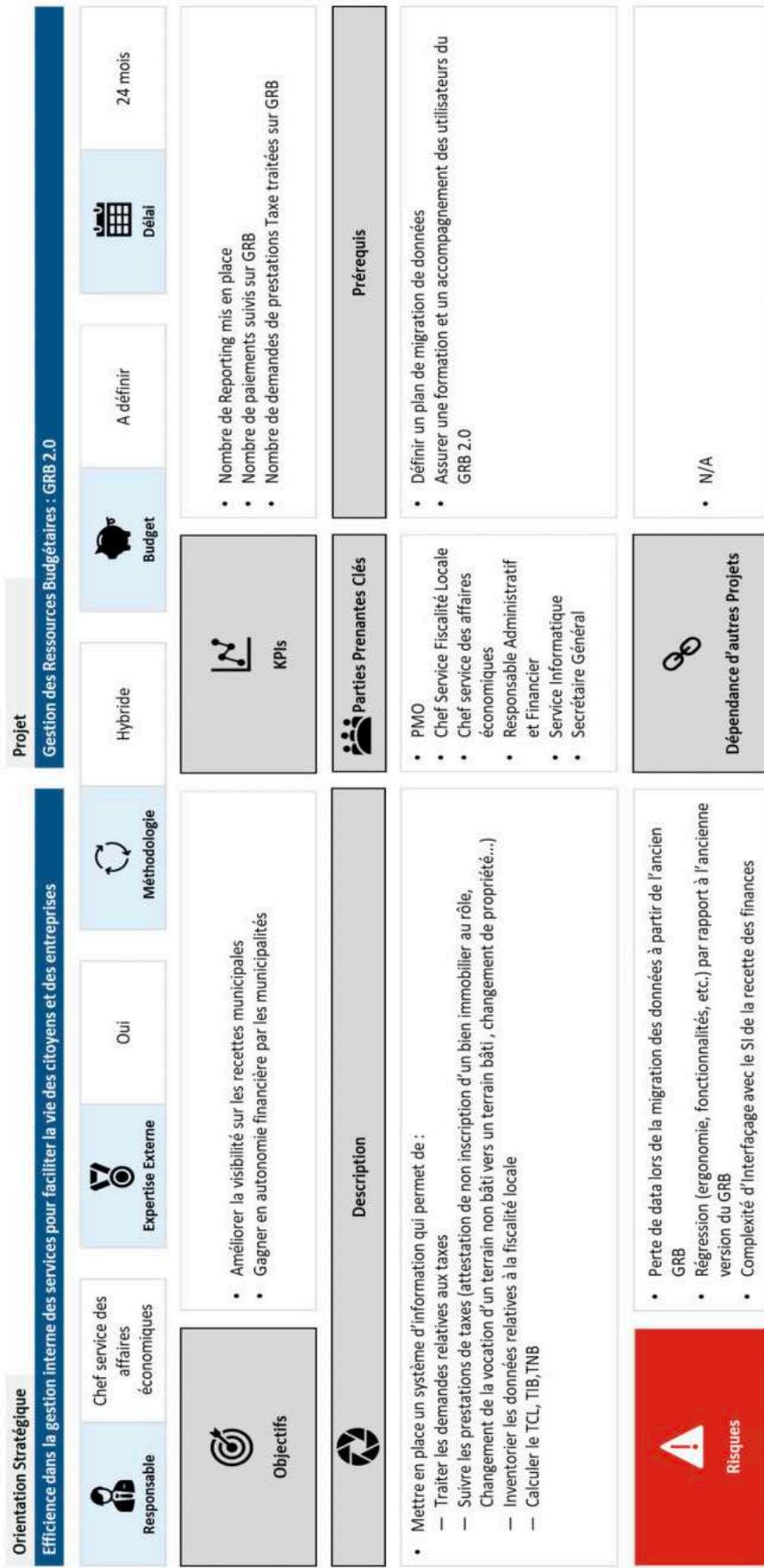


Figure 43 : Fiche projet suivi des projets

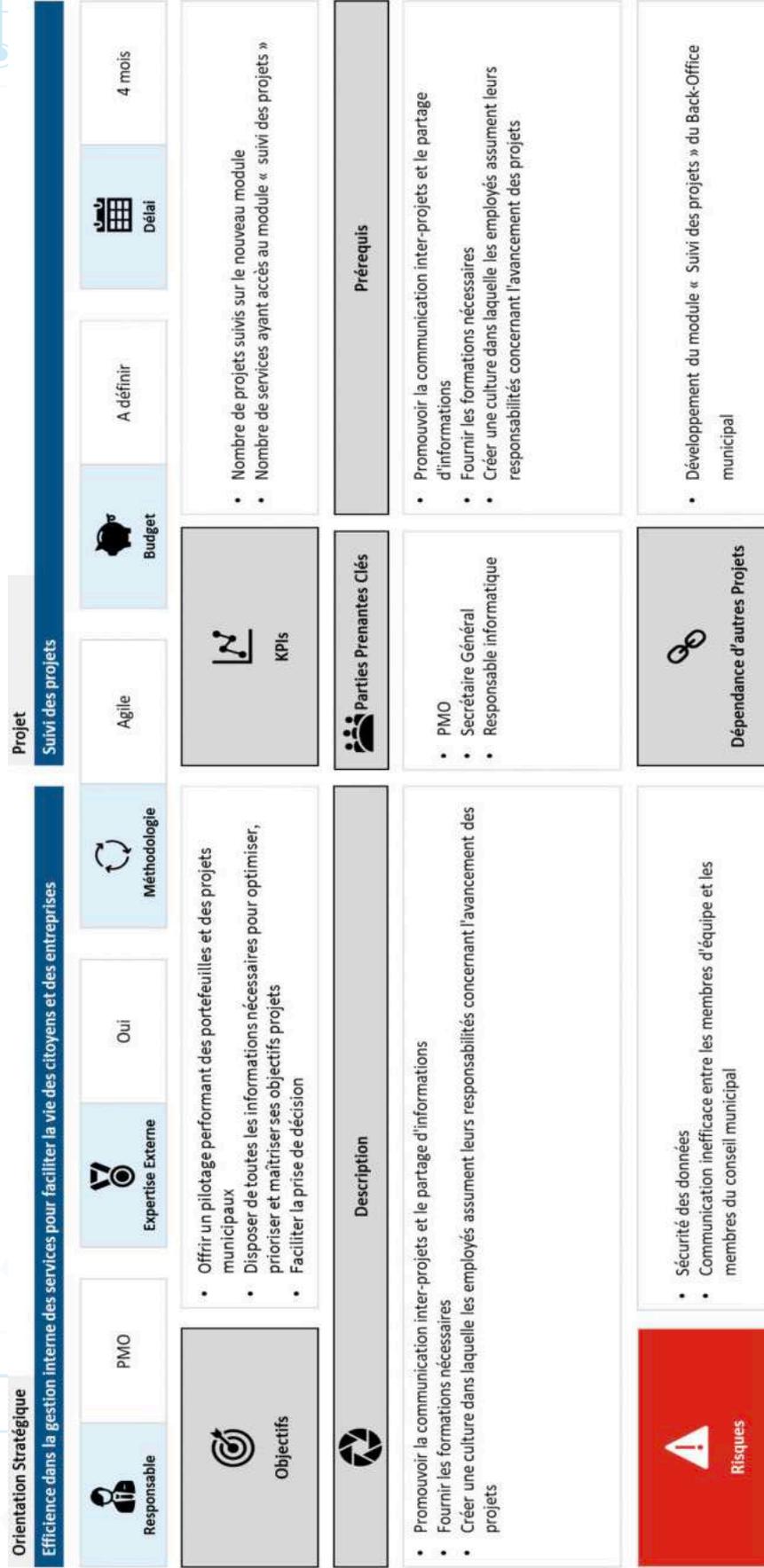
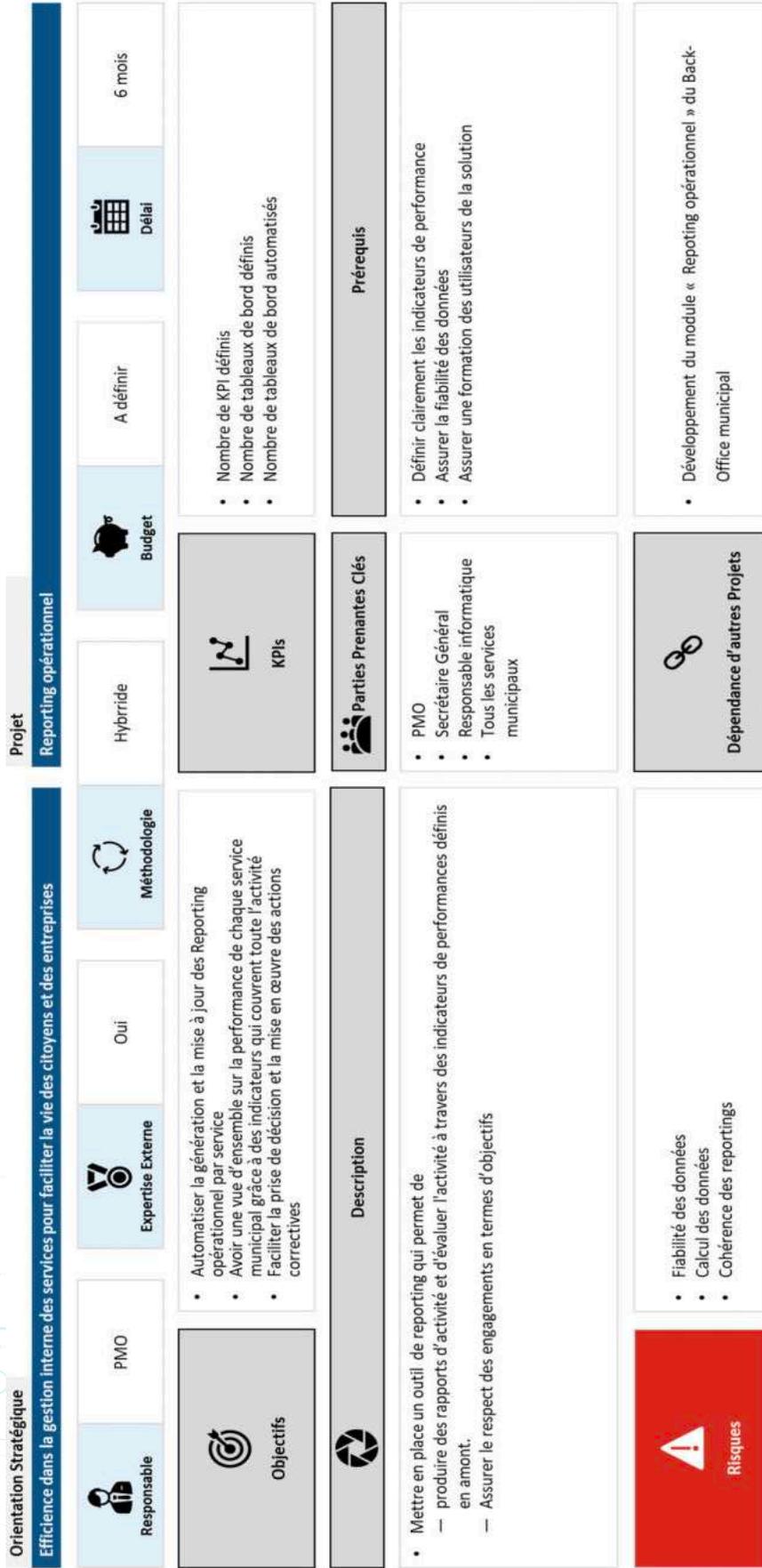


Figure 42 : Fiche projet GRB 2.0



Orientation Stratégique		Reporting : Business Intelligence (BI)	
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises			
Responsable	PMO	Hybride	Budget
Expertise Externe	Oui	Méthodologie	Délai
12 mois	A définir	12 mois	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser la génération et la mise à jour des Reporting Fiabiliser et centraliser les données Optimiser les temps de traitement des données et de génération des Reporting 	KPIs	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de KPI définis Nombre de tableaux de bord définis Nombre de tableaux de bord automatisés Nombre d'utilisateurs ayant accès aux reporting
Description	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un environnement BI complet : <ul style="list-style-type: none"> Définition des KPI et des Reporting Mise en place d'un ETL (Extract, Transform, Load) et d'un DataWarehouse centralisé Élaboration de Reporting 	Parties Prenantes Clés	Prérequis
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des données Fiabilité des données Sécurité des données Performances pour supporter les flux de données 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les services municipaux Responsable informatique PMO Maire et secrétaire général 	<ul style="list-style-type: none"> Définir clairement les indicateurs à mettre en place Assurer une formation des utilisateurs de la solution Assurer la fiabilité des données
	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie pour la génération de Reporting Conduite de changement 	Dépendance d'autres Projets	<ul style="list-style-type: none"> Intégration et paramétrage du backoffice municipal (Lot 1 et 2) et des autres SI de la municipalité

Figure 45 : Fiche projet conduite de changement

Orientation Stratégique		Projet			
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Conduite du changement			
Responsable	PMO	Oui	Méthodologie	Waterfall	Budget
Expertise Externe					A définir
					Décal
					24 mois
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les collaborateurs lors de la transformation digitale Faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus à un nouveau projet, un nouvel outil, un nouveau process, etc. Anticiper et de réduire les facteurs de rejet des collaborateurs Réduire les coûts et le temps liés à une transition digitale 	KPIs	<ul style="list-style-type: none"> % d'adoption/adhésion des collaborateurs % d'efficacité des formations % de déploiement dans les différents services 		
Description	Assurer la transformation digitale de la municipalité à travers l'élaboration d'un plan de communication sur la généralisation des systèmes d'information et un plan de formation ciblé aux utilisateurs et aux administrateurs des solutions déployées	Parties Prenantes Clés	Prérequis		
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Resistance au changement Personnel non formé Stratégie de conduite du changement non adaptée 		<ul style="list-style-type: none"> PMO Prestataire externe 		
			<ul style="list-style-type: none"> Préparation et validation des supports de formation Identification des formateurs adéquats 		
			<ul style="list-style-type: none"> N/A 		
			<ul style="list-style-type: none"> Dépendance d'autres Projets 		

Figure 47 : Gestion de la fourrière

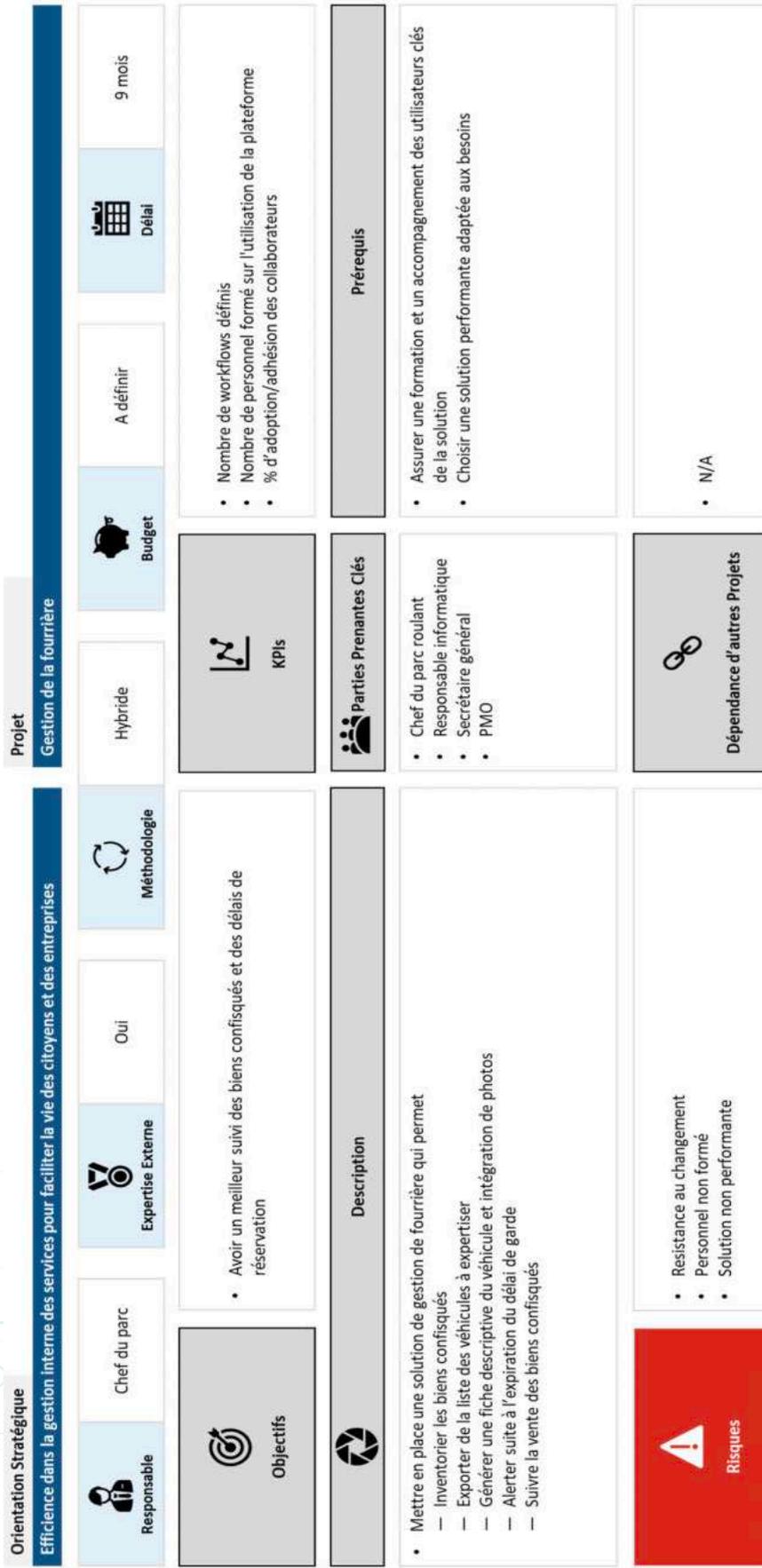
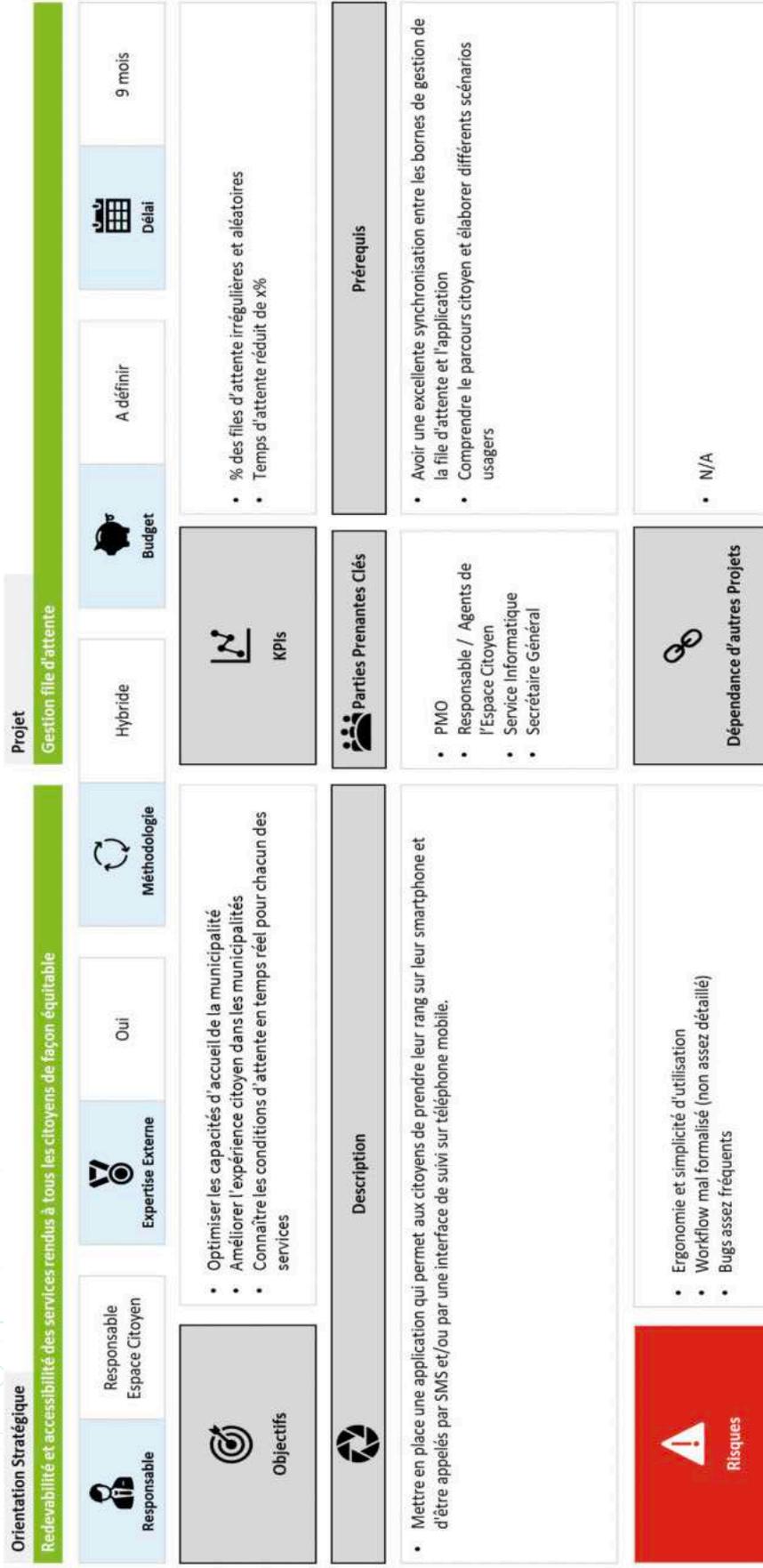


Figure 48 : Fiche projet Gestion Electronique des courriers

Orientation Stratégique		Projet								
Efficience dans la gestion interne des services pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises		Gestion Electronique du Courrier (GEC)								
Responsable	Bureau d'Ordre	Expertise Externe	Oui	Méthodologie	Hybride	Budget	A définir	Délai	9 mois	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Gagner en efficacité opérationnelle en minimisant les traitements manuels des courriers Suivre en temps réel l'ensemble des courriers par service, par degré d'urgence, par nature et par échéance Tracer de bout en bout le parcours d'un courrier 	KPIs							<ul style="list-style-type: none"> % d'utilisateur formé sur l'utilisation de la GEC Nombre de workflows formalisés Nombre de workflows déployés au niveau de la GEC Nombre de courriers gérés sur la GEC 	
Description	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une solution de gestion électronique des courriers qui assure : <ul style="list-style-type: none"> La gestion des courriers entrants : la numérisation du courrier entrant et son classement automatique La gestion des courriers sortants : la dématérialisation des courriers sortants à l'aide d'une imprimante virtuelle La gestion du workflow de contrôle et de validation des courriers sortants La gestion du cycle de vie complet du document, de la numérisation jusqu'à l'archivage La recherche et la classification des courriers 	Parties Prenantes Clés							Prérequis	
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Conduite du changement Modélisation des processus non détaillée Sécurité des données 								<ul style="list-style-type: none"> Bureau d'Ordre Tous les Services Municipaux Responsable IT PMO Secrétaire Général 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une formation des utilisateurs clés de la GEC Sensibiliser les utilisateurs clés sur l'importance de l'utilisation de la GEC Définir les workflows de validation des courriers
									<ul style="list-style-type: none"> N/A 	
									Dépendance d'autres Projets	

Figure 49 : Gestion de la file d'attente



V.5

Questionnaire pour la priorisation des projets

Un questionnaire a été élaboré afin d'attribuer une note à chaque critère d'évaluation du projet
Vous trouverez en annexe du rapport le questionnaire

V.5

Questionnaire pour la priorisation des projets

Un questionnaire a été élaboré afin d'attribuer une note à chaque critère d'évaluation du projet
Vous trouverez en annexe du rapport le questionnaire

V.6

Outils disponibles pour les municipalités

Pour l'infrastructure et les systèmes d'information mis en place par les municipalités, Il est à noter que les réalisations dans ce domaine sont nombreuses. Un catalogue applicatif et des référentiels nationaux ont été mis en place par les municipalités afin de faciliter la dématérialisation des processus et la gestion interne des services. Les applications déployées par les municipalités sont les suivantes :

Applications fournies par le CNI :**Gestion des Ressources Budgétaires (GRB) :**

La solution informatique « GRB » est déployée dans 264 municipalités et permet de :

- Gérer et suivre les taxes municipales ;
- Gérer et suivre le patrimoine Gestion de la propreté ;
- Gérer la voirie ;
- Gérer les autorisations municipales ;
- Gérer les affaires financières ;
- Gérer les recettes municipales.

Cette application présente certaines limites techniques notamment en termes de consolidation des données, de déploiement et de maintenance.

MADANYA :

Le système national de l'état civil « MADANYA » est déployé dans toutes les municipalités tunisiennes et permet de :

- Gérer les documents de l'état civil (actes de naissance, mariage, divorce, décès...);
- Echanger des documents de l'Etat civil avec les caisses nationales de sécurité social ;
- Editer des données statistiques pour l'aide à la décision.

Cette application a permis de réaliser un saut qualitatif dans le domaine de l'état civil.

INSAF :

Le système d'information « INSAF » est déployé dans certaines municipalités et permet de :

- Assurer la gestion administrative et financière des agents de la municipalité ;
- Gérer la paie ;
- Suivre les autorisations de recrutement ;
- Aider à la préparation du budget relatif aux dépenses de rémunération.

TUNEPS :

Le système d'achat public en ligne est hébergé chez le CNI qui assure :

- L'administration hardware et software ;
- L'administration réseau et sécurité ;
- Le sauvegarde ;
- Le monitoring et le suivi des pannes.

D'autres applications ont été fournies par le CNI, mais présentant un taux d'utilisation très faible, à savoir :

Suivi des projets

L'application est déployée dans un nombre réduit de municipalités. Elle permet de :

- Suivre et évaluer l'exécution des projets publics ;
- Partager les informations projets entre les intervenants.

Makhzoun

L'application « Makhzoun » est déployée par un nombre réduit de municipalités. Elle permet de :

- Assurer la gestion et le suivi en temps réel des stocks.

SYGEC

L'application « SYGEC » est déployée dans quelques municipalités. Elle permet de :

- Gérer les courriers «Arrivée/Départ» internes et externes ;
- Archiver les courriers ;
- Tracer des opérations de gestion.

Applications fournies par le CIMF :

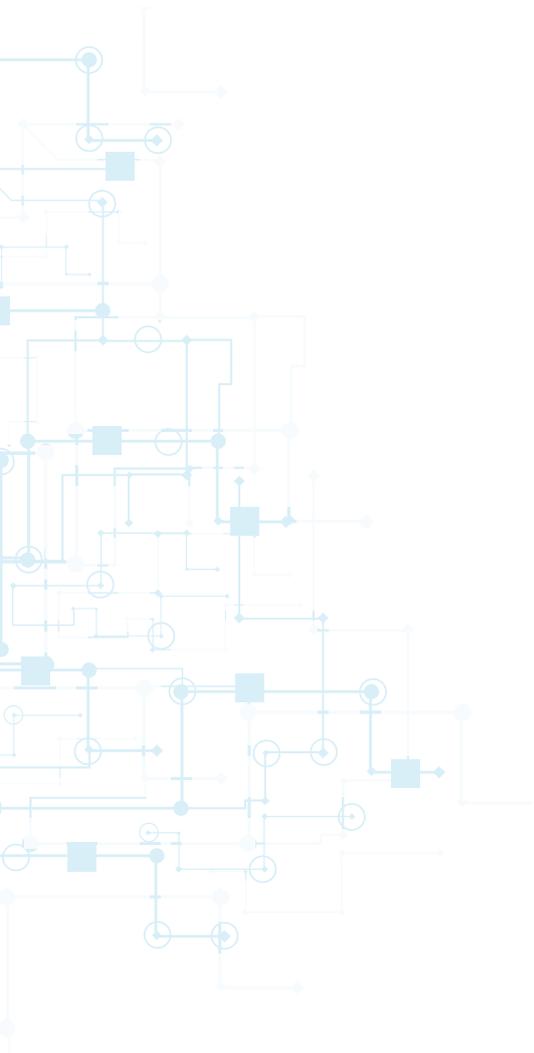
ADEB

Le système d'information « ADEB » est déployé dans toutes les municipalités et permet de :

- Gérer la chaîne complète des dépenses publiques ;
- Assurer la tenue en temps réel de la comptabilité budgétaire.

RNIA 3





Réponses	Critères	Questions	Description du projet	Projets	Répondant
Agents de l'Espace Citoyen	Espace administration municipal	Une application informatique dédiée aux agents de la municipalité qui leur permettent de saisir toutes les demandes de prestations administratives et de suivre leurs statuts. L'application est relié à un backoffice municipal qui intègre un module de traitement des demandes.	Connaissez vous le nombre de demandes de prestations administratives par jour(par exemple le permis de bâtir, Attestation d'inscription d'un bien immobilier au rôle, Permis d'occupation temporaire du domaine public ...)? Pensez-vous qu'il est supérieur à 10 demandes par jour ?	Efficacité opérationnelle	
			Combien d'agents sont en charge de la saisie des demandes ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez -vous que la mise en place de cette plateforme "Espace Administration Municipal" vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
			Comment transmettez vous les demandes faites par le citoyen aux différents services concernés ? Cette tâche prend-t-elle beaucoup de temps?	Efficacité opérationnelle	
			Est-il déjà arrivé que des dossiers de demandes de prestations administratives ont été perdus?	Satisfaction Citoyen	
			Pensez-vous qu'une plateforme regroupant toutes les demandes vous permettra un meilleur suivi des demandes?	Satisfaction Citoyen	
			Selon vous, est-ce que la disponibilité de l'information sur le statut de la demande déposée par le citoyen va augmenter le taux de satisfaction des citoyens ?	Satisfaction Citoyen	
			A votre avis cette plateforme permet-elle de vous faire gagner du temps ?	ROI	
			Cette plateforme permet-elle de diminuer les dépenses de la municipalité (quantité du papier,...)?	ROI	
			Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives via la plateforme?	ROI	
			Les agents de l'espace citoyen utilisent-ils d'autres applications digitales (excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	capacité des ressources	
			Les agents de l'espace citoyen ont -ils suivi des formations autour du numérique ?	capacité des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Change management	
			Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Change management	
			Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quelles sont les obstacles rencontrés ?	Change management	
			Pensez-vous que le projet est utile à votre activité?	Change management	
			Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formation ?	Change management	
Vous préférez gérer les demandes citoyen manuellement ou en utilisant le digital?	Change management				
Responsable de communication	Espace services municipaux	Un espace qui englobent 3 modules : -Self care : un module qui permet aux usagers (citoyen, société civiles, entreprises) de déposer leurs demandes de prestations administratives fournies par la communes tel que les demandes de prestations urbaines, les demandes de prestations taxes, les demandes de prestations économiques et le dépôt des plaintes et de suivre leurs statuts. Ce module permet également le paiement en ligne des prestations administratives. - Open data : un module qui permet aux usagers de consulter des informations relatives à leur municipalité tel que : les projets à mettre en place, les PV de réunion le rapport annuel sur les activités des collectivités, les conventions conclues avec les associations, les publication des redevances, taxes et tous les autres droits et contributions aux charges des travaux d'urbanisme que les communes sont habilitées à en fixer les montants ou les tarifs. E-participation : un module permettant aux citoyens de s'exprimer grâce à : - Une boîte à idées , les citoyens émettent des propositions qui vont être évaluées par la commune à postériori. - Questionnaire en ligne dédié aux citoyens relatif aux projets à mettre en place -Un site institutionnel : c'est un site web sur lequel la municipalité peut communiquer avec les citoyens	Avez-vous déjà mis en place des applications dédiées aux citoyens (Application pour la gestion des plaintes, application espace citoyen...) ?	Efficacité opérationnelle	
			Si oui, Comment vous estimez cette expérience (peu satisfaisante , moyennement satisfaisante, satisfaisante, très satisfaisante)?	Efficacité opérationnelle	
			Les citoyens de votre ville sont-ils demandeurs de technologie digitale?	Efficacité opérationnelle	
			Quelles sont les prestations administratives les plus demandées par les citoyens de votre municipalité ?	Efficacité opérationnelle	
			Avez-vous les ressources humaines nécessaires pour le traitement d'un nombre important de demandes de prestations administratives ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la mise en place de cette plateforme (self care) vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
			Comment vous informez les citoyens de votre ville sur les informations relatives à votre municipalité (PV de réunion le rapport annuel sur les activités des collectivités, les conventions conclues avec les associations, les publication des redevances, taxes ...) ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la plateforme "open data" vous permettra de minimiser les demandes déposées par les citoyens ?	Efficacité opérationnelle	
			Quelle est la fréquence des réunions participatives avec les citoyens ? (fréquente, pas assez fréquente, pas de réunion) ?	Efficacité opérationnelle	
			Comment vous recevez les suggestions de vos citoyens ?	Efficacité opérationnelle	
			Selon vous le nombre de suggestions est élevé, plus de 20 suggestions par mois ?	Efficacité opérationnelle	
			faites-vous des sondages avec vos citoyens ? Si oui comment vous les faites?	Efficacité opérationnelle	
			La plateforme E-participation va-t-elle simplifier la collecte des données(réponse aux sondage, suggestions...) ?	Efficacité opérationnelle	
			Avez-vous mis en place un site web ?	Efficacité opérationnelle	
			Si oui votre site est fonctionnel, évolutif, interactif ?	Efficacité opérationnelle	
			Considérez-vous la mise en place d'un site web une priorité ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la plateforme "open data" (plateforme sur laquelle vous publierez les informations relatives à votre municipalité) vous aidera à être plus efficace, plus organisé plus rapide dans la réalisation de votre travail ?		
			Actuellement comment le citoyen peut avoir une idée sur le statut de sa demande (traitée, refusée, un document manquant..)?	Satisfaction des citoyens	
			Cette plateforme permet-elle de réduire le taux de présence des citoyens à la municipalité?	Satisfaction des citoyens	
			Cette plateforme permet-elle de réduire le temps de traitement de la demande ?	Satisfaction des citoyens	
			Pensez-vous que la plateforme "open data" vous permettra d'être redevable et plus transparent envers les citoyens ?	Satisfaction des citoyens	
			Quand les citoyens donnent leurs avis et partagent leurs idées seront-ils plus satisfait ?	Satisfaction des citoyens	
			Le site web va-t-il améliorer la communication avec les citoyens et la société civile ?	Satisfaction des citoyens	
			Avez-vous les ressources humaines nécessaires pour le traitement d'un nombre important de demandes de prestations administratives ?	ROI	
			Est-ce que vous avez déjà utilisé des applications digitales ?	Compétences des ressources	
			Pouvez-vous utiliser une application digitale ?	Compétences des ressources	
			Avez-vous mis une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement				
Pensez-vous que le projet est utile à votre activité?	Conduite de changement				
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formation ?	Conduite de changement				
Vous préférez gérer les demandes citoyen manuellement ou en utilisant le digital?	Conduite de changement				
Vous préférez la méthode classique de la participation citoyenne ou l'E-participation (en utilisant le digital) ?	Conduite de changement				
Est-t-il plus efficace de publier les informations relatives à la municipalité à travers le digital ou en adoptant la méthode classique ?	Conduite de changement				
Gestion électronique des documents		"Une solution d'archivage électronique des courriers qui assure : La gestion des courriers entrants: essentiellement la numérisation du courrier entrant et son classement automatique La gestion des courriers sortants : essentiellement la dématérialisation des courriers sortants à l'aide d'une imprimante virtuelle, gestion automatique des envois selon plusieurs options, workflow de contrôle et de validation des courriers sortants"	Comment le bureau d'ordre gère-t-il les courriers ?	Efficacité opérationnelle	
			Quelles sont les parties partenaires avec lesquelles vous échangez?	Efficacité opérationnelle	
			Si la municipalité met en place cette plateforme , les échanges avec les parties prenantes seront plus faciles ?	Efficacité opérationnelle	
			Quel sera le nombre d'utilisateur de cette plateforme ?	Efficacité opérationnelle	
			Y-at-il des citoyens qui communiquent avec la municipalité par courriers?	Satisfaction des citoyens	
			Quel le nombre d'employés travaillant dans ce service ?	Satisfaction des citoyens	
			Selon vous la plateforme GEC permet-elle de minimiser les dépenses (papier ancre...)	ROI	
			La plateforme de gestion des courriers permet-elle à la municipalité de générer des revenus ?	ROI	
			Le personnel du bureau d'ordre utilise-t-il des applications informatiques (Excel, plateforme digitale ...)?	Compétences des ressources	
			Le personnel du bureau d'ordre pourra-t-il utiliser une plateforme digitale ?	Compétences des ressources	
			Le personnel du bureau d'ordre est prêt à utiliser une plateforme digitale et à abandonner graduellement l'utilisation du papier ?	Conduite de changement	
			Le personnel du bureau d'ordre est prêt à être formé sur l'utilisation de la nouvelle plateforme ?	Conduite de changement	
			Pensez-vous que la charge de travail va augmenter ou diminuer en utilisant cette plateforme?	Conduite de changement	

Réponses	Critères	Questions	Description du projet	Projets	Répondant
Head Off - Service Financier	Applications de paiement des parkings / Fourrière	Une solution automatisée et avancée qui permet au citoyen de payer à distance les frais de parking et de la fourrière	Avez-vous des parkings?	Efficacité opérationnelle	
			Avez-vous des fourrières ?	Efficacité opérationnelle	
			Comment vous gérer les contravention? (Papier , Bon , informatique)	Efficacité opérationnelle	
			Arrivez- vous à suivre en temps réel les encaissements de la fourrière ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la mise en place de cette plateforme vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
			Avez-vous déjà mis en place des applications dédiées aux citoyens (Application pour la gestion des plaintes, application espace citoyen...) ?	Efficacité opérationnelle	
			Si oui, Comment vous estimez cette expérience (peu satisfaisante , moyennement satisfaisante, satisfaisante, très satisfaisante)?	Efficacité opérationnelle	
			pensez vous que le citoyen sera plus satisfait en payant ses contraventions à distance?	Satisfaction citoyen	
			Le citoyen sera-t-il plus satisfait s'il aura la possibilité de prolonger la durée de son stationnement depuis son smartphone ?	Efficacité opérationnelle	
			Le citoyen sera-t-il plus satisfait si on lui évite de payer le forfait de Post-Stationnement ?	satisfaction citoyen	
			Selon vous, cette application permettra-t-elle d'augmenter les encaissements de la commune ?	ROI	
			Cette plateforme permet-elle de diminuer les dépenses de la municipalité ?	ROI	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application utilisent-t-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétences des ressources	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétences des ressources	
			Selon vous, Les utilisateurs du backoffice de l'application sont à l'aise avec le digital ?	Compétences des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
			Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement				
Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement				
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement				
Head Off - Service Circonscription et Etat Civil	Gestion de la file d'attente	«C'est une application qui permet aux citoyens de prendre leur rang sur leur smartphone en scannant un QR code et être appelés par SMS et/ ou par une interface de suivi sur téléphone mobile.»	Les longues files d'attente causent-elles la perturbation du personnel et la diminution de leur efficacité ?	Efficacité opérationnelle	
			Selon des expériences antérieures ,pensez-vous que les citoyens de votre ville sont familiers avec le digital et peuvent utiliser cette application ?	Efficacité opérationnelle	
			Si la gestion des files d'attente s'améliore, le citoyen sera-t-il plus satisfait ?	Satisfaction citoyen	
			Cette application peut-elle augmenter les revenus de la municipalité?	ROI	
			Cette application peut-elle de minimiser les charges de la municipalité ?	ROI	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application utilisent-t-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétences des ressources	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétences des ressources	
			Selon vous, Les utilisateurs du backoffice de l'application sont à l'aise avec le digital ?	Compétences des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
			Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
			Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
			Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement	
			Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement	
Head Off - Service relation Société Civil	«Carte interactive avec les lieux d'intérêt pour créer un parcours touristique»	«Un outil qui permet de créer des cartes pour indiquer des itinéraires cartographiques des points d'intérêts locaux, des itinéraires de spectacles, des parcours de vélo ou de randonnée, des balades en ville pour promouvoir des destinations de vacances.»	Avez-vous des manifestations culturelles, des parcours de vélo, des parcs ..?	Efficacité opérationnelle	
			Cette application permettra-t-elle de promouvoir le tourisme dans votre ville ?	Efficacité opérationnelle	
			Avez-vous déjà mis en place des applications dédiées aux citoyens (Application pour la gestion des plaintes, application espace citoyen...) ?	Efficacité opérationnelle	
			Si oui, Comment vous estimez cette expérience (peu satisfaisante , moyennement satisfaisante, satisfaisante, très satisfaisante)?	Efficacité opérationnelle	
			Les citoyens de votre ville sont-ils demandeurs de technologie digitale?	Efficacité opérationnelle	
			Cette application permettra-t-elle d'améliorer la relation ente la municipalité et les citoyens ?	satisfaction citoyen	
			Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives via cette application?	ROI	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application utilisent-t-ils d'autres plateformes digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétences des ressources	
			Les utilisateurs du backoffice de cette application ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétences des ressources	
			Selon vous, Les utilisateurs du backoffice de l'application sont-ils à l'aise avec le digital ?	Compétences des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
			Si oui, comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
			Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
			Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement	
Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement				

Critères	Questions	Description du projet	Projets	Répondant		
E-construction	"C'est une plateforme digitale qui permet la saisie et le traitement des demandes de prestations urbaines (permis de bâtir)"	Comment évaluer le nombre des demandes de permis de bâtir (faible, moyen, élevé, très élevé)?	Efficacité opérationnelle			
		Connaissez-vous le nombre des demandes de permis de bâtir par jour ? Merci de donner une estimation	Efficacité opérationnelle			
		Est-ce que le traitement d'une demande de permis de bâtir nécessite l'intervention d'autres administrations régionales ou nationales ?	Efficacité opérationnelle			
		Est-ce que le traitement d'une demande de permis de bâtir prend beaucoup de temps?	Efficacité opérationnelle			
		Selon vous, la plateforme "E-construction" permettra-t-elle de vous aider dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle			
		Quel est le nombre de personnes travaillant dans ce service ?	Efficacité opérationnelle			
		Cette plateforme permet-elle de réduire le taux de présence des citoyens à la municipalité?	Satisfaction citoyen			
		Selon vous, si le citoyen pourra à travers son application et à n'importe quel moment connaître le statut de sa demande, sera-t- il plus satisfait ?	Satisfaction citoyen			
		Selon vous, si le citoyen pourra à travers son application payer les frais du permis de bâtir, sera-t-il plus satisfait ?	Satisfaction citoyen			
		Selon vous, le suivi des paiements sera plus facile si on met en place la plateforme E-construction ?	ROI			
		Cette plateforme permet-elle de diminuer les dépenses de la municipalité (quantité du papier, gain du temps, minimiser les déplacements...)?	ROI			
		Le personnel du service urbanisme utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Capacité des ressources			
		Le personnel du service urbanisme a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Capacité des ressources			
		Selon vous, les utilisateurs potentiels de la plateforme "E-construction" sont à l'aise avec le digital ?	Capacité des ressources			
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement			
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement			
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement			
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement			
		Backoffice municipal : Urbanisme	C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives au service d'urbanisme, d'inventorier les données, de suivre les journaux de chantier et de planifier les enquêtes sur terrain et les équipes.	Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement	
				Vous préférez traiter les demandes de prestations urbaines manuellement ou en utilisant le digital?	Conduite de changement	
La commission d'autorisation de permis de bâtir est locale ou régionale ?	Conduite de changement					
Si la commission est régionale , d'après vous serait-elle capable d'utiliser cette plateforme ?	Conduite de changement					
Selon vous, la plateforme "Backoffice municipal : Urbanisme " permettra-t-elle de vous aider dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle					
Est-ce que les données relatives au services d'urbanisme (nombre de terrains bâtis et non bâtis, leurs emplacements...) sont disponibles et faciles à collecter ?	Efficacité opérationnelle					
Quel est le nombre de personnes qui travaillent dans ce service ?	Efficacité opérationnelle					
Quel est le nombre des agents d'inspection qui travaillent dans ce service	Efficacité opérationnelle					
Selon vous, cette plateforme pourra-elle améliorer la relation entre la municipalité et les citoyens?	satisfaction citoyen					
Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer la charge de travail ?	ROI					
Le personnel du service urbanisme utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétences des ressources					
Le personnel du service urbanisme a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétences des ressources					
Selon vous, les utilisateurs potentiels de la plateforme "Backoffice municipal : Urbanisme" sont-ils à l'aise avec le digital ?	Compétences des ressources					
Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement					
Si oui, comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement					
Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstacles rencontrés ?	Conduite de changement					
Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement					
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement					
Backoffice municipal : Eclairage public	C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives à l'éclairage public, d'inventorier les données relatives à l'éclairage public, de suivre les journaux de chantier et de planifier les enquêtes sur terrain et les équipes. Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatives à l'éclairage et leurs archivage			Vous préférez traiter les demandes de prestations urbaines manuellement ou en utilisant le digital?	Conduite de changement	
				Quel est à peu près le nombre les travaux d'éclairage public planifié cette année ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que la collecte des données relatives à la planification des travaux d'éclairage public (travaux d'entretien, nouveaux projets) est une tâche difficile et qui prend beaucoup de temps?	Efficacité opérationnelle			
		La réalisation des travaux d'éclairage public / études techniques est-elle élaborée par la municipalité ou par un prestataire externe ?	Efficacité opérationnelle			
		Quel est le nombre de personnes travaillant dans ce service ?	Efficacité opérationnelle			
		Pensez-vous que la mise en place de cette plateforme "Backoffice municipal : Eclairage public" vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle			
		Les inspections faites par le service "Eclairage public" sont-elles nombreuses ? Quel est leur nombre par jour ?	Efficacité opérationnelle			
		Quel est le nombre des agents d'inspection dans le service éclairage public ?	Efficacité opérationnelle			
		Est-ce que la disponibilité de l' information sur l'état des luminaires, vous permettra d'anticiper les interventions préventives?	Satisfaction citoyen			
		Pensez-vous que la disponibilité de l'information sur l'état des luminaires permet de minimiser le nombre des pannes ?	ROI			
		Pensez-vous que la plateforme " Backoffice municipal : Eclairage public" va permettre la minimisation des coûts ?	ROI			
		Les agents d'inspection ont-ils les compétences pour travailler avec des outils mobilité (Smartphones, tablette ..) ?	Compétence des ressources			
		Le personnel du service "Eclairage public" utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources			
		Le personnel du service "Eclairage public" a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources			
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement			
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement			
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement			
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement			
		Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			

Backoffice municipal : Voiries et circulations	"C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives à la voirie et circulation, d'inventorier les données relatives au voiries et à la circulation , de suivre les journaux de chantier et de planifier les enquêtes sur terrain et les équipes. Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatives au service voiries et circulation et leurs archivage"	Quel est à peu près le nombre de travaux de voiries planifié cette année ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que les données relatives aux voiries (nombre de voiries, leur état, leur emplacement...) sont disponibles et faciles à collecter ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre des inspections faites par le service "Voiries " par jour ?	Efficacité opérationnelle	
		La réalisation des travaux de voiries / études techniques est-elle élaborée par la municipalité ou par un prestataire externe ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, le suivi des travaux (journal de chantier) permet-il à la municipalité d'avoir une vision globale sur l'avancement des travaux de voiries?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre du personnel travaillant dans le service "Voiries" ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre des agents d'inspection travaillant dans le service "Voiries" ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, le maintien des voies publiques fonctionnelles, durables et de qualité permettra-t-il l'augmentation du taux de satisfaction des citoyens ?	Satisfaction citoyen	
		Selon vous, la plateforme "Backoffice municipal : voiries et circulation " permettra-t-elle de minimiser le temps consacré à la réalisation de vos tâches ?	ROI	
		Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives relatives aux voiries via cette plateforme?	ROI	
		Les agents d'inspection ont-ils les compétences de travailler avec des outils mobilité (Smartphones, tablette ..) ?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Voiries et circulation" utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Voiries et circulation" a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstacles rencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement	
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			
Backoffice municipal : gestion des concessions	C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives au service gestion des concessions, d'inventorier les données relatives aux concessions, de gérer les contrats de location et de connaître à chaque instant la situation globale du recouvrement, de suivre l'activité quantitative des marchés et de de planifier les enquêtes sur terrain et les équipes. Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatifs au service gestion des concessions et leurs archivage	Avez-vous des marchés municipaux et des concessions?	Efficacité opérationnelle	
		Si oui quel est leur nombre ?	Efficacité opérationnelle	
		Comment vous gérer les loyers ?	Efficacité opérationnelle	
		Faites-vous le suivi quantitatif de l'activité des marchés ? Si oui comment vous le faites ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre des inspections faites par jour ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre du personnel travaillant dans le service "Gestion des concessions" ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre des agents d'inspection travaillant dans le service "Gestion des concessions" ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que la plateforme "Backoffice municipal : Gestion des concessions vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Avez-vous les ressources nécessaires pour le traitement des demandes de prestations économiques si leur nombre augmente ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que cette plateforme permettra de réduire le temps de traitement des demandes de prestations administratives déposées par le citoyen ?	satisfaction citoyen	
		Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives via la plateforme?	ROI	
		Pensez-vous que cette plateforme vous permettra d'avoir une visibilité sur les revenus générés par le service gestion des concessions ?	ROI	
		Les agents d'inspection ont-ils les compétences de travailler avec des outils mobilité (Smartphones, tablette ..) ?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Gestion des concessions" utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Gestion des concessions" a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstacles rencontrés ?	Conduite de changement			
Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement			
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			
Backoffice municipal : gestion des déchets	"C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives au service gestion des déchets, d'inventorier les données, et de planifier les équipes. Ce module permet aussi la gestion électronique des documents relatifs au service gestion des déchets et leurs archivage"	Quelle est la typologie des habitants de votre municipalité (zone rurale, populaire, touristique, résidentielle)?	Efficacité opérationnelle	
		Votre municipalité fait-elle recours à la sous-traitance pour la collecte des déchets ?	Efficacité opérationnelle	
		Si oui, quel est le taux de sous-traitance ?		
		Avez-vous des circuits de collecte identifiés et optimisés ?		
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle l'amélioration du taux de collecte des déchets et l'optimisation des circuits de collecte ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre du personnel travaillant dans ce service?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre des agents de collecte des déchets ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce l'optimisation de la collecte permettra-t-elle d'améliorer la confiance entre la municipalité et les citoyens?	satisfaction citoyen	
		Cette plateforme permettra-t-elle de diminuer les dépenses de la municipalité ?	ROI	
		Pensez-vous que la mise en place de la plateforme vous aidera à améliorer l'évaluation des performances ?	ROI	
		Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations via la plateforme?	ROI	
		Le personnel du service "Gestion des déchets" utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Gestion des déchets" a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstacles rencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement	
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			

Backoffice municipal : Police de l'environnement	C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives au service police de l'environnement, de saisir les constats et de planifier les inspections sur terrain et les équipes.	Quel le nombre du personnel travaillant dans le service "police de l'environnement" ?	Efficacité opérationnelle	
		Avez-vous un historiques des infractions ?	Efficacité opérationnelle	
		Si oui quel est à peu près leur nombre ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que la plateforme "Backoffice municipal : Police de l'environnement" vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, la plateforme "Backoffice municipal : Police de l'environnement" permettra-t-elle d'améliorer la relation entre la municipalité et les citoyens ?	satisfaction citoyen	
		Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives via la plateforme police de l'environnement ?	ROI	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer la charge de travail ?	ROI	
		Les agents de la police de l'environnement ont-ils les compétences de travailler avec des outils de mobilité (Smartphones, tablette ..) ?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Police de l'environnement " utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Police de l'environnement " a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
Backoffice municipal : Parcs et espaces verts	C'est un module du BackOffice municipal qui permet de traiter des demandes relatives au service parcs et espaces verts, d'inventorier les données, de suivre les journaux de chantier et de planifier le enquêtes sur terrain et les équipes. Ce module permet aussi la gestion électroniques des documents relatives au service parcs et espaces verts et leurs archivages.	Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
		Votre municipalité fait-elle recours à la sous-traitance pour la réalisation des travaux des parcs et espaces verts et leur entretien ?		
		Quel est le taux de sous-traitance?	Efficacité opérationnelle	
		Comment suivez-vous la réalisation des travaux ?	Efficacité opérationnelle	
		Les informations relatives aux parcs et espaces verts-sont-elles disponibles ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que la plateforme "Backoffice municipal : Parcs et espaces verts" vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre du personnel travaillant dans ce service?	satisfaction citoyen	
		Est-ce que les réclamations citoyen relatives au service parcs et espaces verts sont fréquentes ?	ROI	
		Cette plateforme permettra-t-elle de diminuer les dépenses de la municipalité ?	ROI	
		Est-ce que vous pensez qu'on peut facturer certaines prestations administratives relatives aux parcs et espaces verts via cette plateforme?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Parcs et espaces verts" utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Parcs et espaces verts" a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Compétence des ressources	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Compétence des ressources	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Compétence des ressources	
		Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?		
Gestion de la flotte	"Une plateforme qui permet de gérer en temps réel les équipements et les véhicules pour assurer une gestion optimale de la flotte. La plateforme permet de : Récupérer et analyser les données à partir des véhicules connectés Visualiser les itinéraires et les emplacements de chaque conducteur et véhicule de la flotte à travers le suivi des GPS en temps réel Suivre les plannings d'entretien des véhicules afin que les flottes puissent conserver leurs actifs dans le meilleur état possible"	Est-ce que vous louez des engins?	Efficacité opérationnelle	
		si oui quel le taux de location ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que vous sous-traitez la maintenance de vos engins?	Efficacité opérationnelle	
		Si oui, à quel taux ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est à peu près le nombre de véhicules / engins dans votre parc roulant ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre d'employés travaillant dans le parc roulant ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que vos véhicules/engins sont équipés par des GPS?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que cette plateforme va permettre une amélioration du suivi routier de vos engins ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que cette plateforme va permettre une maintenance efficace du parc de véhicules ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que la mise en place de cette plateforme "Gestion de la flotte " vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que le nombre actuel des engins est suffisant pour répondre à l'attente des citoyens ?	Satisfaction citoyen	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle la diminution des coûts (baisse d'utilisation du carburant, baisse des frais de maintenance...)	ROI	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer la charge de travail ?	ROI	
		Le personnel du service "parc roulant " utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Le personnel du service "Parc roulant " a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			
Gestion de stock	"C'est une plateforme qui permet de : Contrôler les stocks entrants et sortants Obtenir un historique des mouvements de stock Emettre les bons de livraison Prévenir lorsque le stock minimal ou le stock maximal sont atteints. "	Quel est à peu près le nombre de produits stockés dans vos magasins ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre de types d'articles stockés dans votre magasin ?	Efficacité opérationnelle	
		Avez-vous une visibilité sur le niveau de votre stock en temps réel ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, cette plateforme vous aidera à éviter la rupture du stock ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le nombre du personnel qui gère le stock ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, la plateforme "Gestion de stock" aura-t-elle un rôle dans la satisfaction des citoyens ?	satisfaction citoyen	
		Selon vous, la plateforme "Gestion de stock" augmentera-t-elle la transparence de la gestion municipale vis-à-vis des citoyens ?	Efficacité opérationnelle	
		Cette plateforme "Gestion de stock" permettra-t-elle de diminuer les dépenses de la municipalité ?	ROI	
		Le personnel responsable de la gestion de stock utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	ROI	
		Le personnel du service responsable de la gestion de stock a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Compétence des ressources	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
		Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement	

Système d'information géographique	"C'est un système d'information géographique qui permet de recueillir, stocker, traiter, analyser, présenter tous les types de données spatiales et géographiques provenant de sources différentes et sous différentes formes (réseaux, voiries, éclairage public, télécommunication, gaz...) et de les localiser géographiquement (les visualiser sur des cartographies)»	Pouvez-vous représenter géographiquement vos informations (réparation sur Map , tableau d'adresse..) ?	Efficacité opérationnelle	
		Pouvez-vous accéder facilement à ces informations ?	Efficacité opérationnelle	
		Ces informations sont-elles complètes et suffisantes ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le volume de ces informations (Faible , Moyen , volumineux , très volumineux) ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que les informations sont locales ou proviennent de diverse sources?	Efficacité opérationnelle	
		Pensez-vous que la mise en place de la plateforme SIG vous aidera dans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Les données nécessaires à l'alimentation du SIG sont-elles disponibles ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que la mise en place du SIG pourra améliorer le service pour les citoyens ?	satisfaction citoyen	
		Mettre les informations géospatiales à la disposition du citoyen (Plan d'aménagement Urbain , futur projet urbains ..), permettra-t-il d'améliorer sa satisfaction ?	satisfaction citoyen	
		Cette plateforme permet-elle de diminuer les dépenses de la municipalité ?	ROI	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer la charge de travail ?	ROI	
		Les utilisateurs potentiels de cette plateforme utilisent-t-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		les utilisateurs potentiels de cette plateforme ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
		Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement	
GRB 2.0	"GRB : Gestion des ressources Budgétaire C'est un SI qui permet le traitement des demandes , le suivi de prestations taxes, l'inventaire des données relatives à la fiscalité locale , le calcul de TCL, TIB,TNB"	Est-ce que les informations relatives à la taxation sont enregistrées sur un système d'information?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que les informations disponibles sont suffisantes pour le bon déroulement de votre activité ?	Efficacité opérationnelle	
		Quel est le volume d'information enregistré ? (Faible , Moyen , Elevé , Très Elevé)	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que le rôle TIB,TNB,TCL est calculé manuellement sur un fichier Excel?	Efficacité opérationnelle	
		Si oui, la préparation du rôle prend-t-elle beaucoup de temps ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que les rôles générés sont exploités par votre municipalité (Prise de décision , statistique, rapport ...) ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que le traitement des demandes de prestations relatives aux taxes nécessite l'intervention de plusieurs intervenants?	Efficacité opérationnelle	
		Comment qualifiez-vous les délais de traitement des requête citoyens (Court , Moyen , Long , Très long) ?	satisfaction citoyen	
		Avez-vous l'effectif nécessaire pour mener à temps le traitement des demandes de prestation ?	satisfaction citoyen	
		Est-il déjà arrivé que des dossiers de demandes de prestations administratives ont été relancés?	satisfaction citoyen	
		Selon vous, cette plateforme permet-elle de réduire les délais de traitement des prestations administratives relatives aux taxes ?	satisfaction citoyen	
		La commune arrive t-elle à suivre ses ressources budgétaires en temps réel ?	ROI	
		La mise en place de la plateforme GRB2.0 permet-elle à la municipalité d'avoir une vision sur ses recettes ?	ROI	
		Pensez-vous que la mise en place de la plateforme vous aidera à améliorer votre évaluation des performances ?	ROI	
		Les utilisateurs potentiels de cette plateforme utilisent-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
		Les utilisateurs potentiels de cette plateforme ont-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui, comment jugez-vous cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstacles rencontrés ?	Conduite de changement			
Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement			
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			
Messagerie électronique interne	"Un logiciel qui permet l'échange entre les acteurs internes de la municipalité via l'envoi, la réception, des messages électroniques qui circulent au sein de la municipalité"	Comment vous échanger entre services ?	Efficacité opérationnelle	
		Est-ce que vous communiquez souvent par téléphone ?	Efficacité opérationnelle	
		Avez-vous une traçabilité sur toutes vos communications ?	Efficacité opérationnelle	
		Avez-vous des correspondances officielles document-papier entre service ?	Efficacité opérationnelle	
		Comment jugez-vous le volume de ces correspondances (Faible , Moyen , Elevé, Trop Elevé)?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, l'utilisation de la messagerie interne par la municipalité améliore-t-elle la communication entre vous et vos collègues ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, la messagerie interne vous aidera-elledans la réalisation de vos tâches ?	Efficacité opérationnelle	
		Selon vous, cette plateforme pourra améliorer la relation entre la municipalité et les citoyens?	Satisfaction citoyen	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer la charge de travail ?	ROI	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de vous faire gagner du temps ?	ROI	
		Selon vous, cette plateforme permettra-t-elle de diminuer les coûts (Papier et Telecom) ?	ROI	
		Le personnel de la municipalité utilise-t-il d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétences des ressources	
		Le personnel de la municipalité a-t-il suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétences des ressources	
		Selon vous, le personnel de la municipalité est à l'aise avec le digital ?	Compétences des ressources	
		Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
		Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
		Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
		Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité?	Conduite de changement	
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement			

Interlocuteur Clé	Projets	Description du projet	Questions	Critères	Réponses
PMO	Suivi des projets	"C'est une plateforme qui permet d'obtenir une vue d'ensemble et en temps réel de la planification des projets. Fixer les dates d'échéance et les dépendances Suivre l'avancement des projets"	Quel est à peu près le nombre total de projets planifiés cette année par la municipalité ?	Efficacité opérationnelle	
			Regroupez-vous vos projets en portefeuilles ou programmes de projets		
			Avez-vous une visibilité sur les projets municipaux et leurs progressions en temps réel ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la mise en place de la plateforme "Suivi des projets " vous aidera dans le pilotage de votre activité?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que la mise en place de la plateforme vous aidera à améliorer la relation entre la municipalité et les citoyens ?	satisfaction citoyen	
			Pensez-vous que la mise en place de la plateforme vous aidera à améliorer votre évaluation des performances ?	ROI	
			Selon vous, le suivi des projets vous permettra de minimiser les pertes et le dépassement du budget alloué ?	ROI	
			Les mandataires utilisent-t-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
			Les mandataires ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
			Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
			Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
			Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement				
PMO	Reporting opérationnel / BI	C'est un outil qui consiste à produire des rapports d'activité et à évaluer l'activité à travers des indicateurs de performances définis en amont. Cet outil permet d'assurer le respect des engagements en termes d'objectifs	Avez-vous défini des indicateurs de performance (KPIS) pour gérer votre activité ?	Efficacité opérationnelle	
			Selon vous, les tableaux de bords vous aideront à piloter votre activité ?	Efficacité opérationnelle	
			Pensez-vous que cette plateforme vous facilitera la prise de décision ?	Efficacité opérationnelle	
			Une visibilité sur le nombre des réclamations par service vous aidera-t-elle à mieux déterminer le taux de satisfaction citoyen et prendre les mesures nécessaires pour l'améliorer?	satisfaction citoyen	
			Selon vous, les tableaux de bords vous permettront de minimiser les pertes et le dépassement du budget alloué ?	ROI	
			Pensez-vous que la mise en place de la plateforme vous aidera à améliorer l'évaluation des performances ?	ROI	
			Les utilisateurs potentiels de cette plateforme utilisent-t-ils d'autres applications digitales (Excel, application, ...) ? Si oui, lesquelles?	Compétence des ressources	
			les utilisateurs potentiels de cette plateforme ont-t-ils suivi des formations sur l'utilisation d'autres applications ?	Compétence des ressources	
			Avez-vous déjà mis en place une plateforme pareille ?	Conduite de changement	
			Si oui comment vous jugez cette expérience (satisfaisante, pas satisfaisante) ?	Conduite de changement	
			Si l'expérience n'est pas satisfaisante, quels sont les obstaclesrencontrés ?	Conduite de changement	
			Pensez-vous que le projet est utile pour votre activité ?	Conduite de changement	
			Êtes-vous prêt à suivre des programmes de formations ?	Conduite de changement	

Architecture des municipalités digitales

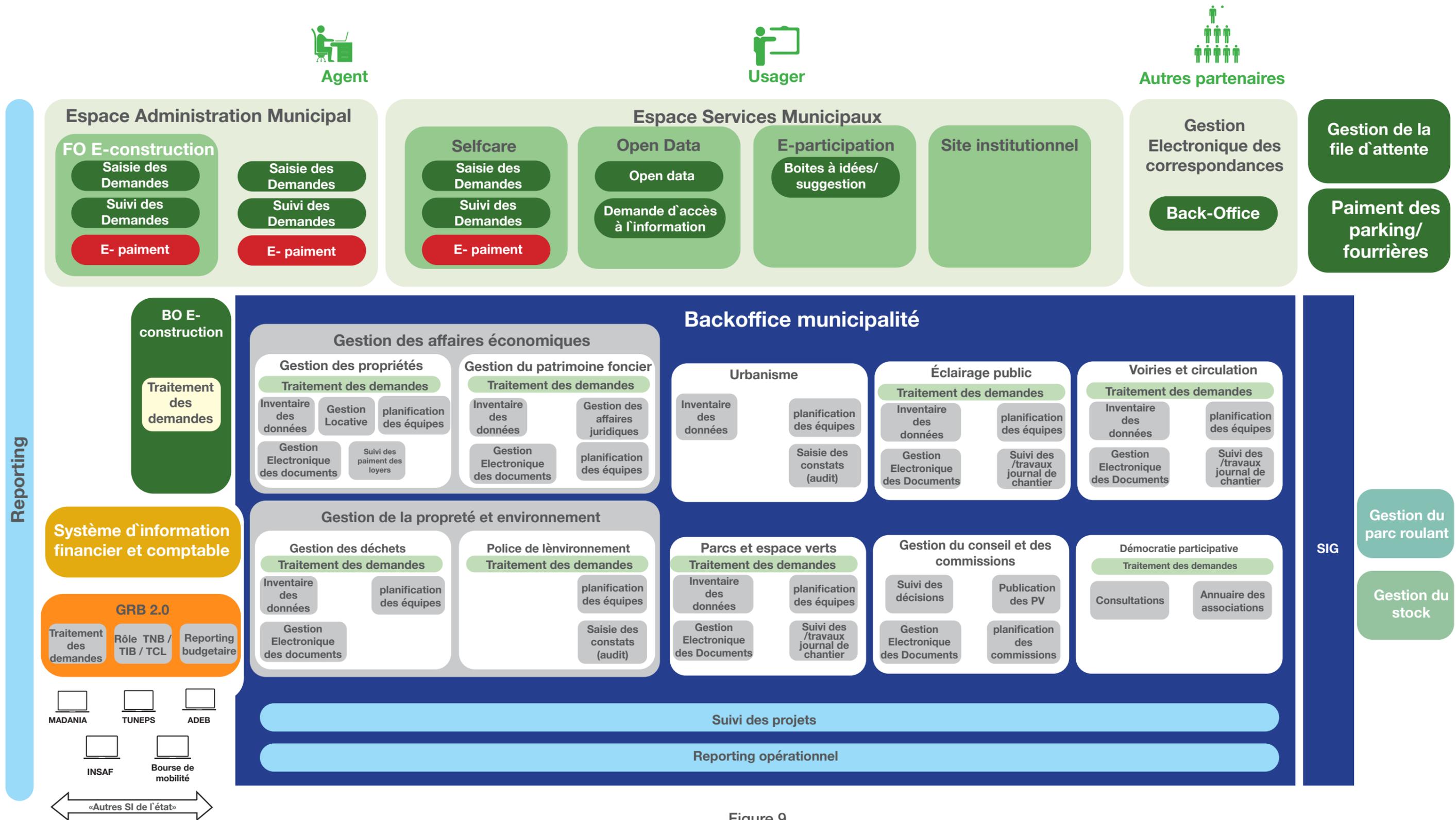


Figure 9