



BAROMÈTRE
DE MATURITÉ
NUMÉRIQUE 2022
des pouvoirs locaux

Octobre 2022

digital
wallonia
.be

Étude réalisée par



Agence
du Numérique

En collaboration avec

 **Wallonie**
service public
SPW



TABLE DES MATIÈRES

Préface	5	6. Sites Web et services en ligne	38
1. Contexte et méthodologie	6	Noms de domaines	39
Contexte	7	Sites Web	39
Méthodologie	8	Contenu des sites Web	40
2. Infrastructure informatique	10	Interactivité du site Web	42
Équipements terminaux individuels	11	Accessibilité des sites	43
Interconnexions et réseau	13	Adaptation aux smartphones	46
Serveurs et services cloud	13	Analyse de la visibilité du site Web	46
3. Cybersécurité	16	Guichets électroniques de services aux citoyens	47
Incidents observés	17	Facilités pour l'inclusion numérique	50
Mesures de cybersécurité mises en œuvre	18	7. Stratégie numérique de l'organisation	52
Anticipation des incidents	20	Vision et perception du numérique	53
Tests de cybersécurité réalisés	21	Stratégie de transformation numérique	54
4. Ressources humaines	24	Projets numériques récents	58
Informaticiens et personnel spécialisé	25	Développement numérique durable	60
Implication du personnel dans la transformation numérique	26	8. Maturité numérique globale	62
Compétences numériques du personnel	27	Modèle de maturité numérique	63
Travail à distance et collaboration	30	Maturité numérique des pouvoirs locaux	63
DPO : Data protection Officer	31	9. Synthèse et recommandations	66
5. Digitalisation des processus	32	Enseignements principaux de l'étude	67
Processus génériques	33	Recommandations	70
Processus spécifiques	34	Index	72
Production automatisée de documents	35		
Technologies avancées	35		
Gestion des données	36		
Open data	37		



PRÉFACE



Dans sa Déclaration de Politique Régionale 2019-2024, le Gouvernement wallon soulignait, concernant le triple enjeu écologique, économique et social, l'importance qu'il voyait à mettre en place un système de pilotage agile de sa politique en s'appuyant sur des indicateurs permettant de mesurer, à intervalles réguliers, l'impact de ses actions.

L'observatoire du numérique piloté par l'Agence du numérique (AdN) produit déjà les baromètres de maturité numérique des citoyens et des entreprises. Depuis de nombreuses années, ces outils sont largement appréciés pour évaluer la progression de l'appropriation des outils numériques dans la société civile et dans le monde économique et contribuent à orienter le développement des politiques associées. Celles-ci se concrétisent dans la stratégie Digitale Wallonia dont la version 3 vient d'être publiée en septembre 2022.

Un tel outil était jusqu'ici manquant concernant la maturité numérique des pouvoirs locaux et en particulier les provinces, les communes et les CPAS. Le Gouvernement wallon a dès lors demandé à l'Agence du numérique de conduire une large enquête auprès de ces organisations en vue de dresser l'état de l'infrastructure informatique, d'évaluer la maturité numérique des usages et la connectivité de ces entités. Le baromètre demandé devait aussi comprendre un focus spécifique sur la cybersécurité au niveau local.

Les pages qui suivent présentent le résultat de cette investigation qui ne s'est pas limitée aux aspects infrastructurels mais a aussi appréhendé

les dimensions liées aux ressources humaines, à l'automatisation des processus administratifs et aux services déployés au bénéfice de la population. À cette fin, le modèle de maturité numérique, conçu initialement pour les entreprises, a été généralisé avec le concours du Service Public de Wallonie pour prendre en compte les spécificités des pouvoirs locaux.

L'examen approfondi montre que nos administrations locales n'ont pas à rougir de l'état des usages du numérique, notamment vis-à-vis des entreprises du secteur privé de taille comparable. Des efforts importants restent néanmoins à fournir pour faire du numérique non seulement un outil de travail efficient mais aussi une opportunité pour rendre des services plus accessibles, voire plus innovants et nombreux, pour la population.

Puisse dès lors cette étude servir d'inspiration et de motivation pour le Gouvernement wallon mais aussi, peut-être surtout, pour chacune des autorités locales afin de poursuivre la nécessaire transformation numérique au bénéfice de l'ensemble des citoyens.

Benoit Hucq
Directeur Général
 Agence du Numérique

digital
 wallonia
 .be

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

1



Contexte

Les pouvoirs locaux visés par l'étude sont les 253 communes, 253 CPAS et les 5 administrations provinciales de langue française situés en Wallonie.

Par le passé, en 2006 et 2009, l'Agence wallonne des Télécommunications, ancêtre de l'AdN, avait réalisé des études portant essentiellement sur le contenu des sites Web des communes wallonnes. Les objectifs plus limités, l'ancienneté de ces observations et les évolutions technologiques considérables depuis ces époques ne permettent hélas pas de faire des liens utiles avec la présente étude.

Le questionnaire a été élaboré avec le concours du SPW Intérieur et Action Sociale et après consultation de quelques acteurs essentiels de l'informatisation des pouvoirs locaux. La Fédération des CPAS et l'UVCW ont aussi été sollicités pour la conception du dispositif.

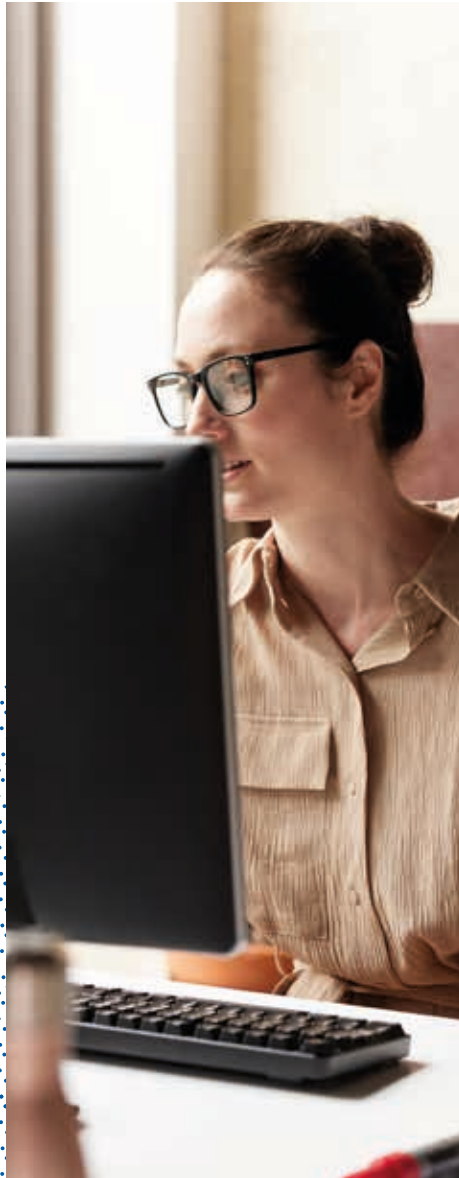
Très vite, il est apparu que la mesure de la maturité numérique des pouvoirs locaux pouvait tirer profit du modèle de maturité développé à l'AdN pour les entreprises en l'enrichissant et en le spécialisant pour coller aux spécificités de ces administrations publiques. En effet, ce modèle analyse la maturité numérique selon quatre axes applicables aussi bien dans les organisations privées que publiques :

- **Axe « infrastructure »** : concerne entre autres le matériel informatique, les connexions, les logiciels, la cybersécurité...
- **Axe « capital humain »** : formation du personnel, facilités offertes notamment pour le télétravail, gestion du changement.
- **Axe « processus »** : support des procédures, automatisation des documents et gestion des données.
- **Axe « stratégie et services aux citoyens »** : sites Web, guichets électroniques, consommation et promotion des services numériques.

341

pouvoirs locaux sur les 511 consultés ont répondu au questionnaire





Méthodologie

La collecte des données s'est effectuée sur base d'un formulaire Web développé et géré par l'AdN. Des invitations à répondre ont été adressées le 31 mars 2022 par courrier postal et via la boîte électronique sécurisée NEMO aux bourgmestres, présidents des CPAS ainsi qu'aux directeurs généraux des villes et communes, des CPAS et des provinces. Ce courrier comportait des codes d'accès personnalisés de telle manière que la réponse puisse être introduite en plusieurs sessions si nécessaire tout en assurant la

confidentialité des réponses. Une version imprimable du questionnaire était aussi à disposition pour faciliter le recueil des réponses avant leur encodage.

Pour maximiser le taux de réponse, une campagne de rappel par téléphone vers les administrations concernées a été entreprise à partir du 15 avril, ainsi qu'un courriel le 27 avril. Au total, ces actions ont permis de collecter 341 réponses complètes en 2 mois, soit les deux tiers de tous les pouvoirs locaux concernés et au moins 60 % de toutes les catégories de taille et de type d'entités.

De surcroît, les réponses émanent de façon équilibrée de l'ensemble des provinces et ont été complétées dans 55 % des cas par le directeur général et dans 25 % des cas par le responsable informatique. Les autres émanent pour 10 % d'employés administratifs ainsi que d'autres responsables (directeur financier, responsable des ressources humaines, responsable de la communication ou encore délégué à la protection des données).

Statistiquement, les taux de réponses de 172 communes et 164 CPAS sur 253 donnent des marges d'erreur de 4 à 4,5 %. Pour ce qui concerne les administrations provinciales, 5 sur 5 ont répondu ce qui, hors défaut de compréhension des questions, donne un résultat complet qui sera représenté par des pourcentages multiples de 20 % par analogie avec les autres entités.

Les réalités rencontrées par les différentes entités étant fortement impactées par le type d'entité et la taille de la population concernée, beaucoup des résultats seront ventilés selon 3 classes de taille lorsque cela apportera une information utile, à savoir les « petites » entités de moins de 12.000 habitants, les « moyennes » situées entre 12.000 et 50.000 habitants et les « grandes » rassemblant plus de 50.000 habitants.

Tableau 1: taux de réponse des pouvoirs locaux par catégorie

	Effectif total	Réponses reçues	Taux de réponse	
Provinces	5	5	100%	
Grandes villes	9	8	89%	68%
Communes moyennes	78	55	71%	
Petites communes	166	109	66%	
Grands CPAS	9	7	78%	65%
Moyens CPAS	78	55	71%	
Petits CPAS	166	102	61%	
Total	511	341	67%	

Pour mieux comprendre les volumes de personnel impliqués dans la transformation numérique des pouvoirs locaux, les entités ont été sollicitées pour donner le volume de leur personnel selon les 4 catégories du tableau suivant. Pour mémoire, seul le personnel des administrations centrales devait être considéré à l'exclusion, par exemple, du personnel

enseignant ou de celui des organisations dépendantes de ces autorités telles que les crèches, hôpitaux, maisons de repos, etc.

On y note, outre le personnel administratif, la place importante du personnel ouvrier dans les villes et communes et celle du personnel social dans les CPAS.

Tableau 2: volume moyen de personnel occupé dans les administrations centrales

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Grades légaux	2,0	2,8	2,3	1,9	2,1	2,0	1,6	1,9
Personnel administratif	882,2	577,9	90,6	27,0	282,6	24,8	4,0	60,7
Personnel ouvrier	605,4	543,0	93,6	29,6	65,0	14,5	4,4	51,2
Personnel social	268,8	28,5	7,2	2,1	167,3	22,6	6,8	15,6
Total personnel	1 758,4	1 152,1	193,8	60,6	517,0	64,0	16,8	129,4

Par ailleurs, considérant que l'inclusion numérique et la cybersécurité sont des préoccupations qui devraient être importantes pour toutes les organisations et encore plus pour les organisations publiques manipulant les données des citoyens et au service de ceux-ci, l'AdN a souhaité profiter de ce baromètre pour, sur base volontaire de la part des administrations répondantes, compléter le questionnaire par une petite batterie de tests de sécurité et d'accessibilité des sites Web locaux.

En fin de questionnaire, l'AdN a donc demandé aux répondants s'ils autorisaient l'Agence à réaliser ces quelques tests supplémentaires concernant l'accessibilité et la cybersécurité. 45 % des entités ont donné cet accord, essentiellement des communes. L'AdN a dès lors soumis les sites concernés au test d'accessibilité fédéral du BOSA et a missionné la société RedSystem de Tournai pour effectuer une batterie de tests de cybersécurité sur ces domaines. Les résultats globaux de ces tests seront présentés dans les

chapitres correspondants aux problématiques considérées. De plus, les observations réalisées ont été communiquées individuellement dès le mois de septembre aux pouvoirs locaux concernés afin qu'ils puissent, le cas échéant, apporter les corrections nécessaires à leurs sites Web et en renforcer ainsi la sécurité et l'accessibilité.

INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE



2

Éléments souvent les plus visibles de l'infrastructure informatique des organisations, les terminaux informatiques, généralement des ordinateurs fixes ou portables, mais aussi parfois des tablettes tactiles génériques ou spécifiques à un usage déterminé, constituent les supports de l'accès du personnel aux applications informatiques mises à sa disposition. Depuis quelques années, les smartphones peuvent aussi constituer des terminaux importants pour l'accès à certaines informations ou pour la sécurisation des accès. La qualité de ce parc, sa fiabilité et sa disponibilité constituent des enjeux importants de confort d'utilisation pour le personnel et par suite de qualité du service rendu, voire de la motivation.

Équipements terminaux individuels

L'enquête a donc cherché à réaliser un inventaire de ces équipements terminaux qui permettent de dégager des valeurs moyennes par organisation (tableau 3) et

des taux d'équipement moyen rapportés à l'ensemble du personnel exprimés en nombre de terminaux pour 100 membres du personnel (tableau 4).

Tableau 3 : moyennes des nombres d'équipements terminaux disponibles dans les administrations

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Smartphones	375,8	217,0	30,1	11,0	90,3	9,6	2,5	23,1
Ordinateurs fixes	934,4	711,0	82,2	23,3	478,3	40,0	9,8	70,3
Ordinateurs portables	639,0	321,1	48,0	17,1	247,4	25,5	7,2	41,4
Tablettes	126,6	40,3	8,7	1,5	34,1	3,4	0,6	6,1
Total ordis fixes+port.	1 573,4	1 032,1	130,3	40,3	725,7	65,5	17,0	111,7

Tableau 4 : moyennes des taux d'équipement en terminaux pour 100 membres du personnel

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Smartphones	34,3	19,2	16,5	18,1	17,4	17,6	16,7	17,6
Ordinateurs fixes	62,4	58,9	44,0	40,3	97,6	75,9	64,9	56,0
Ordinateurs portables	47,8	28,7	26,6	27,3	54,3	54,4	47,5	38,5
Tablettes	11,5	3,2	4,2	2,7	6,1	6,5	3,0	3,8
Total ordis fixes+port.	110,2	87,6	70,6	67,6	151,9	130,4	112,4	94,4

On notera que les taux d'équipement en ordinateurs fixes ou portables sont clairement supérieurs dans les CPAS vis-à-vis des communes et cela à cause manifestement d'une présence nettement moins élevée de personnel ouvrier dans ces dernières. La présence de tablettes est en revanche assez anecdotique dans les communes et reste assez faible, quoique plus importante, dans les CPAS. Les administrations provinciales sont quant à elles systématiquement mieux pourvues que les administrations plus locales, particulièrement en matière de smartphones, d'ordinateurs portables et aussi de tablettes numériques.

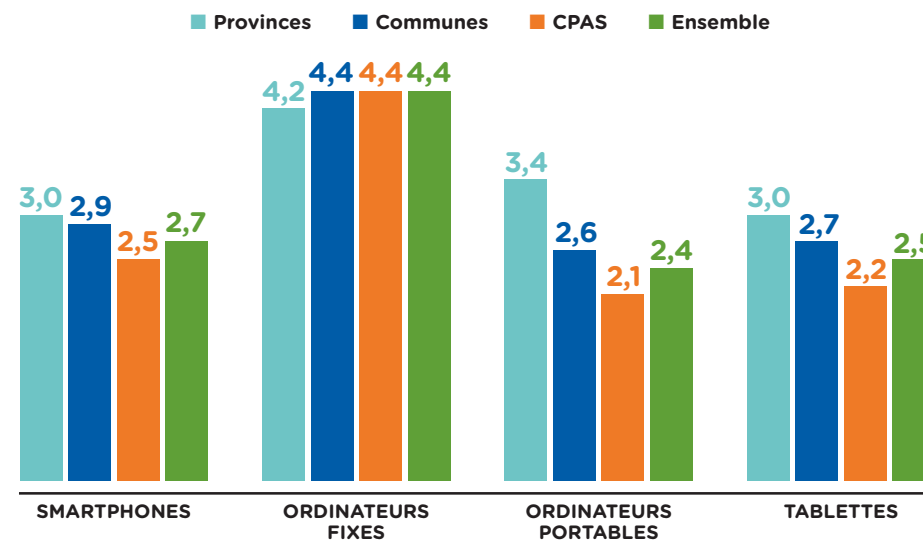
Comparés aux taux d'équipement individuel en ordinateurs fixes ou portables et tablettes des PME en 2020 (65 terminaux pour 100 travailleurs), les taux des provinces (110) et de CPAS (120) semblent très supérieurs, mais sont en fait comparables à ceux des secteurs des services aux entreprises (96) ou de la finance (126) tandis que ceux des villes et communes (70) sont du même ordre de grandeur que l'ensemble des PME.

2. INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE



Une estimation de l'âge moyen de ces équipements a également été demandée dans les fourchettes suivantes : moins de 2 ans, 2 à 4 ans, 4 à 6 ans et plus de 6 ans. Pour une analyse simplifiée, l'âge moyen global est calculé en assumant la valeur médiane, à savoir : 1, 3, 5 et 7 ans. Ces moyennes globales sont alors :

Tableau 5 : âge moyen en années des équipements terminaux



Les politiques de remplacement des terminaux sont assez diversifiées, mais obéissent le plus souvent à trois logiques qui, globalement, sont également représentées :

- 23 % des administrations effectuent ce remplacement de façon automatique, après une durée d'usage spécifique. Cette stratégie est toutefois beaucoup plus fréquente dans les grandes administrations : 60 % des provinces, 63 % des grandes villes et 42 % des communes moyennes.
- 23 % procèdent à des remplacements groupés selon les disponibilités budgétaires. C'est ici plus souvent le cas dans les CPAS et les petites communes.
- 23 % indiquent simplement n'avoir aucune politique définie en la matière dont nombre de petits (32 %) ou moyens (25 %) CPAS.
- 17 % des administrations procèdent au remplacement selon les besoins des agents, dont 71 % dans les grands CPAS.
- 12 % ne remplacent que lorsque les équipements tombent en panne.
- 3 % remplacent selon les modalités du leasing.

Interconnexions et réseau

Les ordinateurs en service dans les administrations sont pour la plupart interconnectés en réseau. Ainsi, 97 % des villes et communes affirment qu'au moins 90 % des ordinateurs sont interconnectés et de même pour 96 % des CPAS, tandis que tous les ordinateurs sont reliés au réseau dans les administrations provinciales. Toutefois, ce taux de 100 % d'interconnexion n'est atteint que par 77 % des CPAS et 50 % des communes. Les administrations les moins interconnectées sont celles des entités moyennes et petites.

Concernant la connexion à Internet, les technologies ADSL et VDSL restent les plus fréquentes avec une présence dans 62 % des entités, mais sont aujourd'hui talonnées par la fibre optique qui se rencontre dans 51 % des administrations. La fibre optique est déjà utilisée par 43 % des petites communes et par 36 % des petits CPAS.

Les autres technologies rencontrées sont essentiellement le câble coaxial (17 %), les lignes louées (16 %) et le SDSL (13 %) avec quelques cas de modems 4G ou de lignes hertziennes (1 % chaque fois).

Le total excède largement 100 % puisque, dans de nombreuses administrations, plusieurs technologies doivent être utilisées conjointement selon les possibilités et les nécessités pour les différents bâtiments. En effet, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir la technologie la plus efficace, mais aussi la plus chère dans des ateliers ou des bâtiments annexes.

La dispersion des bâtiments et donc des lieux d'usage induit que chaque entité met en œuvre, en moyenne, 4,6 points d'entrée pour les connexions Internet des différents bâtiments. Ce nombre grimpe à 55,5 dans les grandes villes et à 18,2 dans les provinces et est encore de 10,4 dans les grands CPAS. Il diminue cependant très vite avec la taille, puisqu'il n'est plus que de 3,6 dans les petites communes et 1,6 dans les petits CPAS.

Il faut aussi se rappeler que pour une bonne gestion, il est prudent de prévoir des connexions alternatives de secours (backups) qui augmentent le nombre de points d'entrée.

Pour ce qui concerne les interconnexions entre les différents bâtiments des administrations centrales, 51 % des entités ont opté pour la mise en place d'un intranet sécurisé, par exemple via un VPN. Ce taux est plus important dans les provinces (100 %) et dans les communes

(53 %) que dans les CPAS (46 %). Le second vecteur d'interconnexion est la fibre optique privée qui est adoptée par 47 % des entités, dont 80 % des provinces, 49 % des communes et 42 % des CPAS. Des lignes privées basées sur d'autres technologies subsistent dans 6 % des entités, tandis que 12 % recourent à des lignes louées auprès des opérateurs télécoms, ainsi que 2 % à des connexions hertziennes.

Enfin, 22 % des entités revendiquent utiliser la connexion Internet standard sans précaution particulière et 12 % indiquent qu'il n'y a pas d'interconnexion entre les différents bâtiments. Il s'agit majoritairement des petites entités, mais aussi quelques fois d'entités moyennes. Bien sûr, ici aussi, plusieurs solutions distinctes peuvent être mises en œuvre selon les disponibilités, les distances et les nécessités des services.

Serveurs et services cloud

La mise en œuvre des services impose aujourd'hui de centraliser d'une façon ou d'une autre le traitement et le stockage des données. De nombreux « serveurs » sont dès lors indispensables, mais l'émergence du « cloud » a permis de déporter les équipements serveurs vers des centres spécialisés souvent

51%

des administrations locales utilisent au moins une connexion à Internet par fibre optique

beaucoup plus efficaces que les équipements hébergés localement. Les enjeux sont entre autres l'efficacité énergétique, la garantie de continuité, la facilité de maintenance et de dimensionnement et l'évolutivité technologique.

L'évaluation de l'importance des services gérés sur des serveurs locaux ou décentralisés dans des centres de données, voire dans des plateformes cloud, est cependant assez malaisée. Il faudrait disposer de l'inventaire de tous ces services et mesurer dans quelle mesure ils sont opérés dans le cloud. Pour ce qui est des serveurs locaux, il est toujours possible d'héberger plusieurs applications différentes sur un seul serveur puissant ou de les répartir sur plusieurs machines dédiées.

2. INFRASTRUCTURE INFORMATIQUE

Toutefois, pour tenter d'évaluer le taux de virtualisation et de délocalisation des services dans le cloud, quatre nombres ont été demandés à chaque entité répondante :

- le nombre de serveurs physiques hébergés dans l'administration ;
- le nombre de serveurs physiques loués dans un centre de données (IaaS = Infrastructure as a Service) ;
- le nombre de plateformes applicatives gérées dans le cloud (PaaS = Plateforme as a Service) ;
- le nombre d'applications entièrement gérées dans le cloud (SaaS = Software as a Service).

D'emblée, il apparaît que le nombre de serveurs physiques reste généralement très important, mais la situation est assez diversifiée comme l'illustre le tableau suivant :

Pour mémoire, le nombre médian indique que la moitié au moins des administrations concernées ne dépasse pas cette valeur. Cependant, le nombre moyen, nettement plus élevé, est influencé par quelques administrations qui ont renseigné un nombre important de serveurs allant jusqu'à 299 dans les provinces, 250 dans les communes et 65 dans les CPAS. Dans les petites entités, les moyennes sont de 1,8 pour les communes et 1,3 pour les CPAS.

À l'inverse de cette situation, les serveurs loués dans des centres de données sont plutôt rares. La médiane est ici à 0 et la moyenne ne dépasse jamais 1 avec quelques entités qui peuvent atteindre 33 unités dans des communes moyennes ou 21 dans les CPAS moyens et 8 unités dans les plus petites entités. En fait, cette solution n'est utilisée que dans 15 % des communes et 9 % des CPAS, généralement de petites entités.

Avec les plateformes applicatives dans le cloud dites PaaS (Plateforme as a Service) telles qu'Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, IBM Cloud, Google Cloud Platform, etc., le lien avec le nombre de services ou d'applications en usage n'est plus identifiable. Il reste cependant intéressant de savoir si ces plateformes sont régulièrement mises en œuvre.

Ainsi, en moyenne, les administrations provinciales utilisent 1,4 plateforme, les communes 0,8 et les CPAS 0,3. Cela laisse supposer que ces usages ne sont pas très fréquents. En effet, ces plateformes sont présentes dans 60 % des provinces, mais seulement 35 % des communes et 23 % des CPAS. Dans la moitié des communes concernées, une seule plateforme est mise en œuvre, de même que dans les deux tiers des CPAS qui y ont recours.

Enfin, pour ce qui concerne les applications entièrement gérées dans le cloud (SaaS ou Software as a Service), c'est une approche qui est peu utilisée dans les provinces (moyenne 0,8 et médiane 1) probablement du fait de la spécificité des applications qui ne peuvent donc être trouvées sous forme de services prêts à être exploités. Dans les communes toutefois, cette formule rencontre un succès

Tableau 6 : nombres moyens et médians de serveurs physiques en exploitation dans les administrations

	Communes	CPAS	Provinces
Nombre moyen	4,6	2,4	72
Nombre médian	2	1	20

33%

des pouvoirs locaux
hébergent tous leurs
serveurs localement

plus marqué avec 2,9 applications en moyenne globale et 7,9 dans les grandes villes. La solution est aussi en usage dans les CPAS avec une moyenne de 0,9 qui culmine à 1,4 dans les CPAS de taille intermédiaire.

Le tableau suivant synthétise la situation quant à la localisation des serveurs informatiques.

Tableau 7: localisation des serveurs informatiques

Hébergement des serveurs	Communes	CPAS	Provinces
Tous en local	22 %	44 %	40 %
Tous dans le cloud	1 %	3 %	
Mixte, local et cloud	77 %	54 %	60 %

En résumé, il apparaît que les grandes entités (provinces, grandes villes, grands CPAS) ont aujourd'hui encore un important nombre de serveurs physiques hébergés directement dans l'administration, alors que, toute proportion gardée, les plus petites entités semblent avoir pris plus résolument la voie de la virtualisation, voire de l'exploitation d'applications dans le cloud.



CYBERSÉCURITÉ

3

Il est presque trivial de rappeler les enjeux de la cybersécurité tant les dernières années nous ont montré qu'aucune institution n'est aujourd'hui à l'abri d'une attaque venue du cyberspace. Les conséquences sont toujours importantes tant en termes financiers qu'en termes de rupture de service pour la population quand elle ne s'accompagne pas de pertes irrémédiables d'archives.



Incidents observés

Avant même d'examiner les mesures prises pour renforcer la sécurité des systèmes informatiques, les répondants ont été invités à signaler si certains incidents de sécurité ont été observés dans leur administration au cours des deux dernières années en les regroupant par catégorie (la typologie utilisée est propre à cette enquête) :

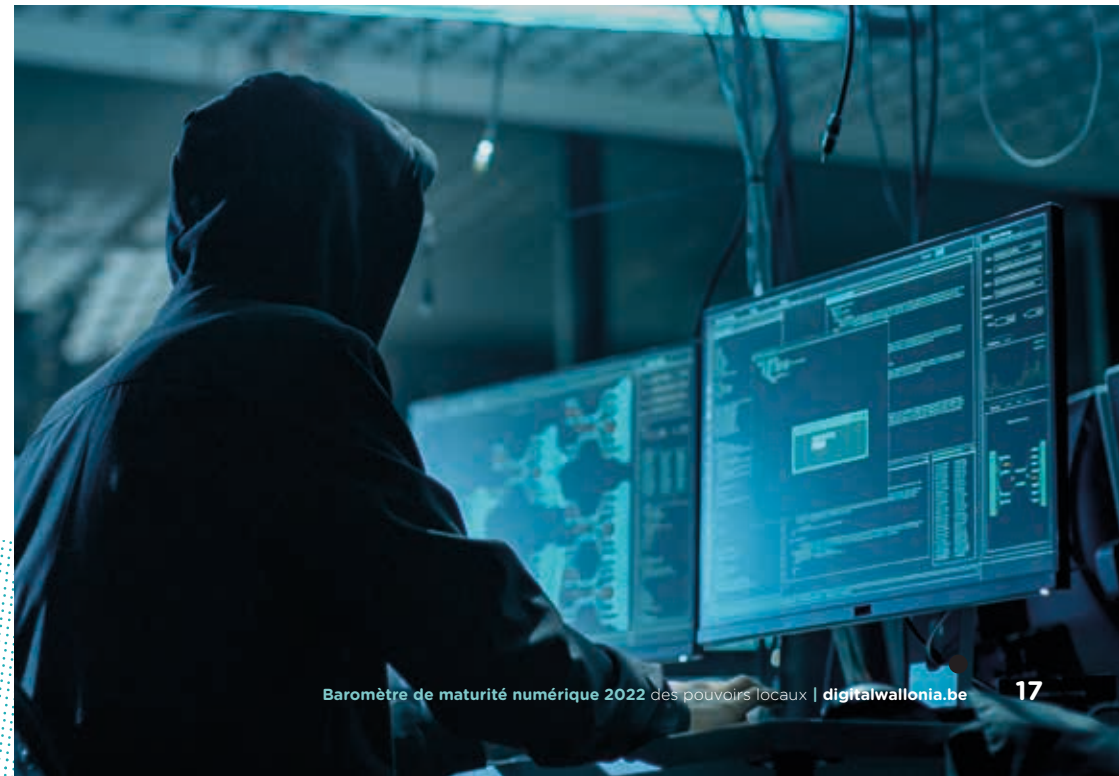
- type 1 : indisponibilité de services informatiques durant plusieurs heures ;
- type 2 : destruction de données pour cause externe (virus, malware, ransomware...);
- type 3 : divulgation de données confidentielles ;
- type 4 : destruction ou divulgation de données liée à une erreur humaine interne ;
- type 5 : autre incident de sécurité informatique.

Tableau 8 : taux d'entités ayant subi un incident de sécurité informatique au cours des deux dernières années (plusieurs réponses possibles)

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Type 1		25%	13%	9%		5%	6%	8%
Type 2		13%		3%		2%	2%	2%
Type 3		25%	2%	4%		2%	2%	3%
Type 4	40%	13%	7%	5%	14%	9%	1%	6%
Type 5	20%	13%	11%	6%	14%	4%	4%	6%
Ne sait pas				1%		4%	3%	2%
Aucun incident significatif	60%	38%	76%	81%	86%	78%	86%	80%

Cet inventaire montre que les incidents de cybersécurité sont très loin d'être exceptionnels et sont d'abord le fait des plus grandes structures (40 % dans les provinces, 62 % dans les grandes villes).

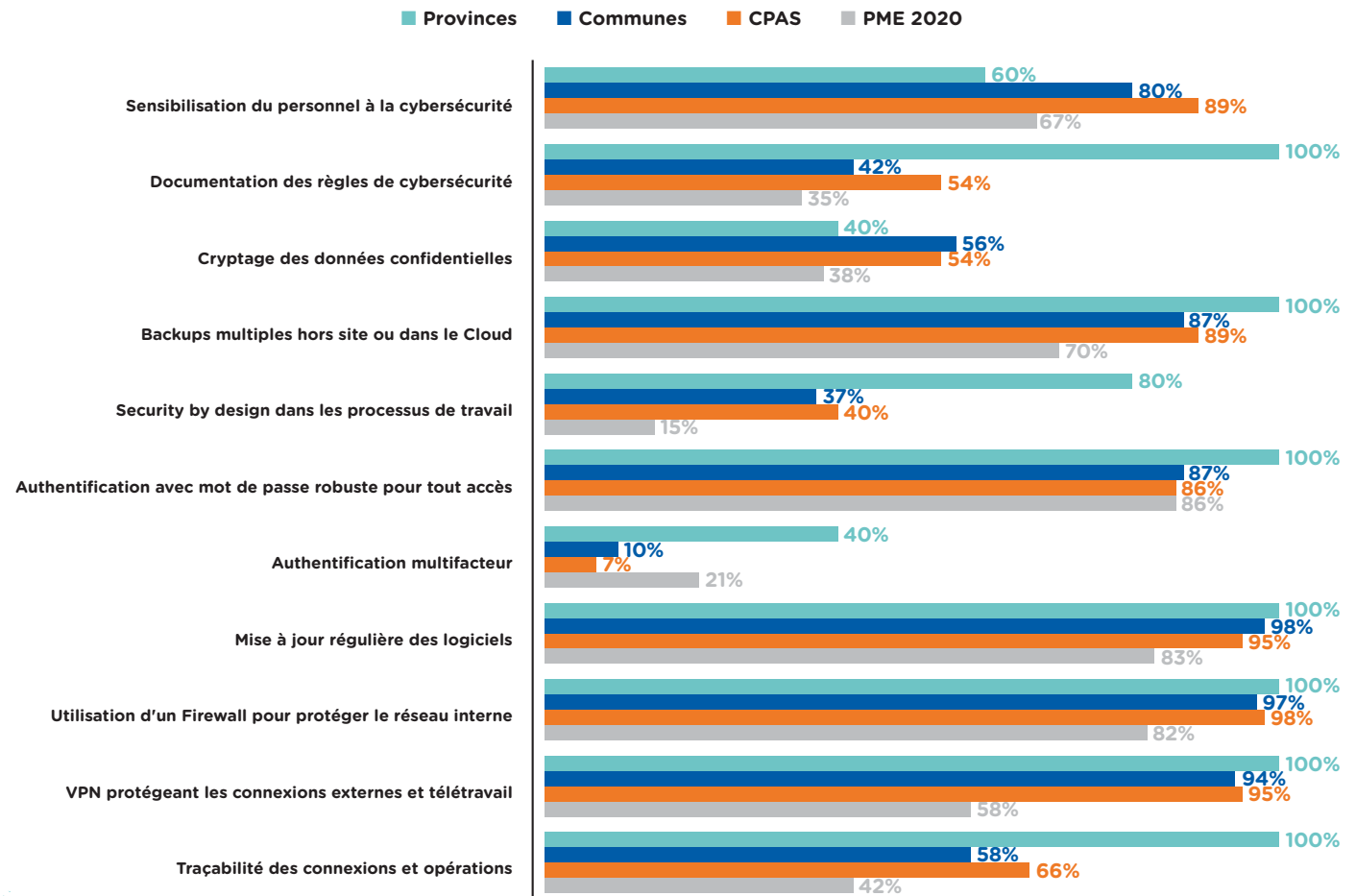
Plus occasionnels dans les petites et moyennes entités, ils ont tout de même impacté près de 20 % des pouvoirs locaux dans les deux dernières années. Cela montre donc que la vigilance doit être renforcée pour réduire ces impacts, et pas seulement dans les grandes organisations.



Mesures de cybersécurité mises en œuvre

Il est évidemment impossible, dans le cadre d'une enquête globale, d'évaluer de façon approfondie la cybersécurité de multiples organisations qui de surcroît diffèrent non seulement par la taille, mais aussi par leurs finalités. Aussi, onze mesures contribuant à la cybersécurité ont été pointées et l'état de leur mise en œuvre a été demandé aux administrations locales. Ces mêmes mesures ont aussi été testées dans le cadre du baromètre des entreprises. Les résultats globaux sont illustrés par la figure suivante qui met en relation les résultats moyens des pouvoirs locaux en 2022 avec les chiffres observés dans les PME de plus de 10 travailleurs en 2020.

Tableau 9: taux d'adoption moyen de quelques mesures de sécurité dans les pouvoirs locaux



Ce graphique montre d'emblée que les pratiques des administrations sont globalement similaires à celles des entreprises de taille comparable et même, en général, supérieures tout en gardant à l'esprit que ces observations ont 2 années d'écart.

Les mesures favorisant la cybersécurité mises le mieux en œuvre sont les pratiques dépendant directement des services informatiques, à savoir :

- la mise à jour régulière des logiciels et de l'infrastructure (OS, applications, antivirus...) effectuée par 97 % des pouvoirs locaux ;
- l'utilisation d'un pare-feu (firewall) pour protéger le réseau interne (également 97 %) ;
- l'utilisation d'un VPN pour protéger les connexions ou le réseau venant ou allant vers l'extérieur (95 %).

Dans les trois cas, les pouvoirs locaux qui ne mettent pas en application ces mesures sont essentiellement des petites, voire des moyennes entités.

Un second groupe de mesures est adopté par au moins 80 % des entités, à savoir :

- réalisation de plusieurs sauvegardes externes des données dans le cloud ou dans un autre site que le centre informatique (88 % des pouvoirs locaux) ;
- authentification par login et mot de passe robuste pour l'ouverture de sessions et des accès au réseau (87 %) ;
- sensibilisation du personnel à la sécurité informatique (84 %).

La première de ces mesures (backups) est sous la responsabilité directe du service informatique, tandis que les deux suivantes impliquent plus activement l'ensemble du personnel.

Les quatre mesures suivantes, dont l'observation n'est plus le fait que d'environ 40 à 60 % des entités étudiées, sont plus liées à la conception et à la documentation des processus et applications :

- traçabilité des connexions et des opérations (62 %) ;
- cryptage des données confidentielles (55 %) ;
- documentation à disposition du personnel sur les règles élémentaires de sécurité informatique (49 %) ;

- processus de travail tenant compte dès le départ des questions de sécurité (Security by design : 39 %).

Enfin, **la mesure la moins souvent mise en application dans les pouvoirs locaux, et pour laquelle ceux-ci restent en retrait vis-à-vis des entreprises, concerne l'authentification multifacteur qui, en plus du traditionnel login et mot de passe, exige un second facteur de validation** (code reçu par SMS, lecteur d'empreinte digitale, reconnaissance faciale, etc.) qui n'est adoptée en moyenne que par 9 % des pouvoirs locaux, mais l'est néanmoins dans 40 % des provinces et grandes villes. De façon générale, cette authentification nettement plus sécurisée des utilisateurs réclame l'emploi d'un second dispositif technique. Le plus souvent, c'est simplement le smartphone de l'employé ou un petit dispositif électronique analogue à celui utilisé pour valider les transactions bancaires ou encore un lecteur d'empreinte intégré dans l'ordinateur ou relié à celui-ci.

9%

seulement des administrations locales ont adopté une authentification multi-facteurs

Anticipation des incidents

Au-delà de ces actions pour élever et maintenir la sécurité des applications et systèmes informatiques, il est intéressant de savoir comment les différentes administrations pourraient réagir en cas d'incident, d'autant plus que l'on a montré que ceux-ci ne sont pas exceptionnels.

Aussi, il est particulièrement interpellant de constater que, aux dires des intéressés, 61 % des administrations n'ont pas (encore) de plan de continuité pour rétablir les services en cas d'incident majeur impactant les ressources critiques et 6 % affirment qu'elles ne savent pas si un tel plan existe. Il s'agit alors presque toujours des plus petites entités, ce qui laisse augurer que ce plan n'existe pas.

Autrement dit, les deux tiers des administrations n'ont pas, jusqu'ici, anticipé la stratégie à suivre en cas de gros problème de cybersécurité.

Ce taux atteint 72 % dans les petites communes, mais se réduit à 40 % dans les provinces et les grandes villes. En fait, seulement 8 % des entités disposent d'un tel plan, prêt à être déployé et ayant été vérifié il y a moins d'un an. La situation est assez analogue entre communes et CPAS, même si l'on note une présence un peu plus fréquente d'un plan de continuité rédigé il y a plus d'un an dans environ 40 % des CPAS.

Une précaution possible pour pouvoir faire face plus aisément aux conséquences d'un incident de cybersécurité consiste à souscrire une assurance garantissant une assistance financière et/ou technique en cas de sinistre.

Ici aussi, la figure 11 montre qu'un quart seulement des administrations déclarent avoir contracté une telle assurance, tandis qu'un cinquième est en processus pour souscrire un tel contrat. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les grandes administrations ne sont généralement pas plus protégées sur ce plan que les moyennes ou les petites.

Tableau 10: présence d'un plan de continuité des services en cas d'incident informatique

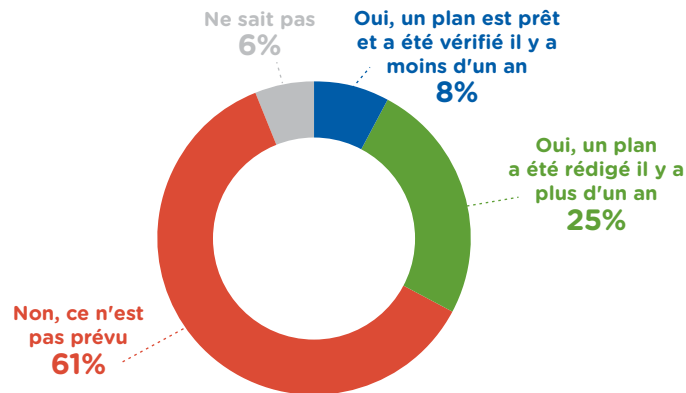
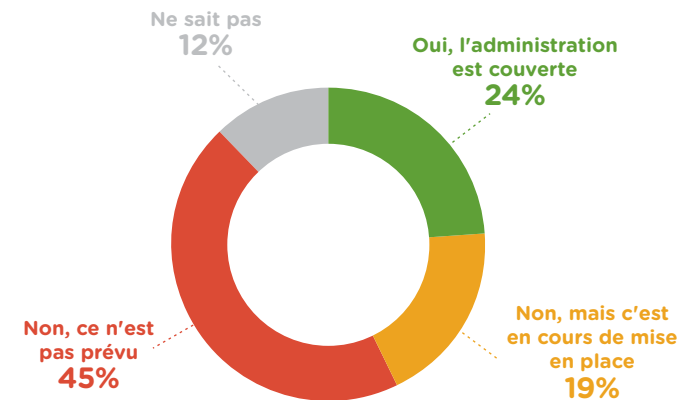


Tableau 11: entités ayant contracté une assurance contre les conséquences d'un incident de cybersécurité



47%

des pouvoirs locaux n'ont jamais fait réaliser d'audit de cybersécurité de leurs systèmes informatiques

Une autre précaution recommandable consiste à faire réaliser un audit de sécurité par un prestataire spécialisé.

Ici aussi, le taux d'administrations ayant fait réaliser cet audit dans l'année n'est que de 14 %, tandis que 18 % l'ont fait plus tôt dans les trois dernières années et 21 % en ont fait réaliser un il y a plus de trois ans. Quant aux 47 % restants, ils ne semblent jamais avoir fait tester la sécurité de leurs installations.

Tests de cybersécurité réalisés

Au-delà des réponses formulées aux questions qui viennent d'être analysées, il a semblé intéressant à l'AdN de compléter l'investigation par une batterie de tests qui seraient réalisés par un prestataire spécialisé en cybersécurité sur les noms de domaine des entités qui marqueraient leur accord pour ces tests. Il ne pouvait donc s'agir que de tests assez basiques qui ne devaient en aucun cas mettre en péril les sites Web ou les ressources identifiées par ces domaines. Sur base d'une procédure de marché public sans publicité préalable, c'est la SRL Red System qui a été retenue et a mené la mission.

En aucun cas, cette batterie de tests ne peut être assimilée à un audit complet de cybersécurité, car bien d'autres tests auraient dû être menés, notamment pour évaluer la protection des réseaux internes et externes ou celle des applications. Un tel audit peut notamment être mené avec le soutien de la Wallonie selon les modalités décrites en encadré à la page suivante.

Dans le cadre de la présente enquête, 152 pouvoirs locaux ont marqué leur accord et les tests ont été réalisés dans les derniers jours du mois de mai 2022. 60 % des provinces ont été testées, de même que 49 % des communes, mais seulement 10 % des CPAS.

Pour chaque entité, l'analyse a porté non seulement sur le domaine racine (ex. merville.be), mais aussi sur tous les sous-domaines qui ont pu être détectés et qui étaient manifestement actifs (ex. www.merville.be, mais aussi college.merville.be ou e-guichet.merville.be).

Ces sous-domaines sont en nombres très variables selon les entités puisque la moyenne est de 11 et la médiane est à 5. Plus de la moitié des entités n'ont donc pas plus de 5 sous-domaines, mais certaines en ont plusieurs dizaines, avec un maximum détecté de 125 sous-domaines. Au total, 1638 domaines ou sous-domaines ont été testés.



Il est clair que la présence de nombreux sous-domaines induit la publication d'un nombre plus grand de sites Web en service et, par conséquent, plus de risques de vulnérabilités.

Concernant les vulnérabilités détectées, une échelle de gravité a été développée par les organisations de régulation de l'Internet afin de mieux les qualifier. Il s'agit de l'échelle CVSS (Common Vulnerability Scoring System¹) qui permet d'affecter à chaque vulnérabilité un score de 0 à 10 avec quatre plages, allant de faible à critique.

Les résultats obtenus sont pour le moins interpellants puisque l'on dénombre 9601 vulnérabilités dont 799 sont considérées « critiques » avec un score CVSS entre 9 et 10.

Tableau 12: inventaire des vulnérabilités détectées pour l'ensemble des 1638 domaines testés

Plage de score CVSS	Évaluation des risques	Types de vulnérabilité	Occurrences
9.0 à 10.0	Critique	47	799
7.0 à 8.9	Haute	56	1221
4.0 à 6.9	Moyenne	62	7006
0.1 à 3.9	Faible	14	576

Il faut cependant savoir que ces 179 types de vulnérabilités détectées au moins une fois sont le fait de l'examen de 143043 vulnérabilités potentielles. De plus, l'analyse montre que nombre d'entre elles sont assez semblables et pourraient être éliminées en mettant à jour l'un ou l'autre des composants logiciels des serveurs concernés.

Ainsi, les vulnérabilités les plus souvent observées sont :

- **La quasi-totalité des domaines ne possède pas d'enregistrement DMARC² ou SPF.** Il s'agit de protocoles qui permettent de lutter contre l'envoi d'e-mails falsifiés au nom d'agents ou de responsables de pouvoirs locaux. L'usurpation d'identité peut être utilisée par des fraudeurs pour amener des personnes à divulguer des informations sensibles et/ou à diffuser de fausses informations susceptibles de nuire à la réputation de l'organisation, voire à la sécurité du public.



¹ Voir le site <https://www.first.org/cvss/>

² Voir <https://dmarc.org/>

- **De nombreux serveurs n'utilisent pas de connexion valablement sécurisée** (https), soit utilisent des versions dépassées des protocoles SSL ou TLS. Ainsi, SSL 2.0, SSL 3.0, TLS 1.0, TLS 1.1 ne devraient plus être proposées et être remplacées par TLS 1.2 qui n'est jusqu'ici pas affecté de failles cryptographiques connues.

- **Les versions des logiciels serveurs Apache, PHP, Tomcat sont régulièrement trop anciennes** et comportent dès lors de très nombreuses vulnérabilités qui permettraient à un hacker de prendre le contrôle du serveur ou à tout le moins d'en provoquer le blocage.

En complément de cette analyse, une seconde investigation a eu lieu en comparant les noms des domaines avec ceux renseignés dans une base de données rassemblant 48 milliards d'informations d'identification « fuitées », c'est-à-dire rendues publiques par des hackers. En l'occurrence, lorsque des adresses mail actuelles ou anciennes des entités examinées figurent dans cette liste, elles sont régulièrement accompagnées d'informations d'identification comme des mots de passe qui offrent donc aux intrus

des voies d'accès potentielles pour se connecter aux systèmes informatiques.

Or, il apparaît que pour les 152 entités examinées, pas moins de 3785 identifiants ont été repérés dans la base. Bien souvent, le nombre de ces identifiants fuités est très faible puisque la médiane est à 3, mais la moyenne est à 25 et le domaine le plus concerné en compte pas moins de 866 !

Ici aussi, il convient évidemment que les identifiants publics soient modifiés et mieux sécurisés afin non seulement de protéger les systèmes des pouvoirs locaux, mais aussi probablement bien d'autres systèmes sans lien avec les communes et CPAS. En effet, très souvent les personnes ont tendance à réutiliser les mêmes identifiants sur plusieurs systèmes.

Quoi qu'il en soit, les 152 entités qui avaient autorisé l'exécution des tests ont reçu un rapport personnalisé et détaillé des vulnérabilités détectées, ainsi que pour chacune d'elles une explication du problème et une piste de solution. La liste des données « fuitées » était aussi incluse.

Centrale d'achat en matière de cybersécurité

Le 16 décembre 2021, à l'initiative du Ministre du Logement, des Pouvoirs locaux et de la Ville, le Gouvernement wallon a chargé l'Intercommunale de Mutualisation informatique et organisationnelle (iMio) d'ouvrir une centrale d'achat accessible aux communes et aux centres publics d'action sociale adhérents à l'Intercommunale offrant la possibilité pour ces pouvoirs locaux :

1. de faire réaliser des audits de sécurité des réseaux et des sites Web de ces organisations au cours de l'année 2022 ;
2. d'acquérir des équipements visant à protéger les services des communes et des CPAS des cyberattaques au cours de 2023.

Le budget total alloué à la centrale d'achat est de 2.5 millions d'euros.

Pour les modalités pratiques de participation à la centrale d'achat, consulter <https://www.imio.be/cda/cybersecurite>.

100%

des 152 domaines testés
comportent au moins une
vulnérabilité critique!

RESSOURCES HUMAINES

4

La mise en œuvre des services informatiques, si elle repose chaque jour davantage sur des ressources technologiques d'infrastructures et de processus, est également de plus en plus dépendante des compétences des personnes qui les conçoivent, les organisent, les exploitent et les utilisent au quotidien. Ces personnes forment ce qu'il est convenu d'appeler les « ressources humaines ». Celles-ci jouent un rôle déterminant dans la bonne marche des services ; aussi, l'étude se devait d'aborder leur rôle et leur implication sous différentes facettes.



Informaticiens et personnel spécialisé

57 % des pouvoirs locaux ont mis en place une fonction spécifique de responsable informatique ou Directeur du Service Informatique (DSI) au moins à temps partiel. Ce chiffre tombe à 34 % lorsque l'on ne considère que les temps pleins.

Bien sûr, si les grandes entités ont toutes un responsable informatique, pratiquement toujours à temps plein, dans les autres entités c'est moins souvent le cas, surtout dans les CPAS.

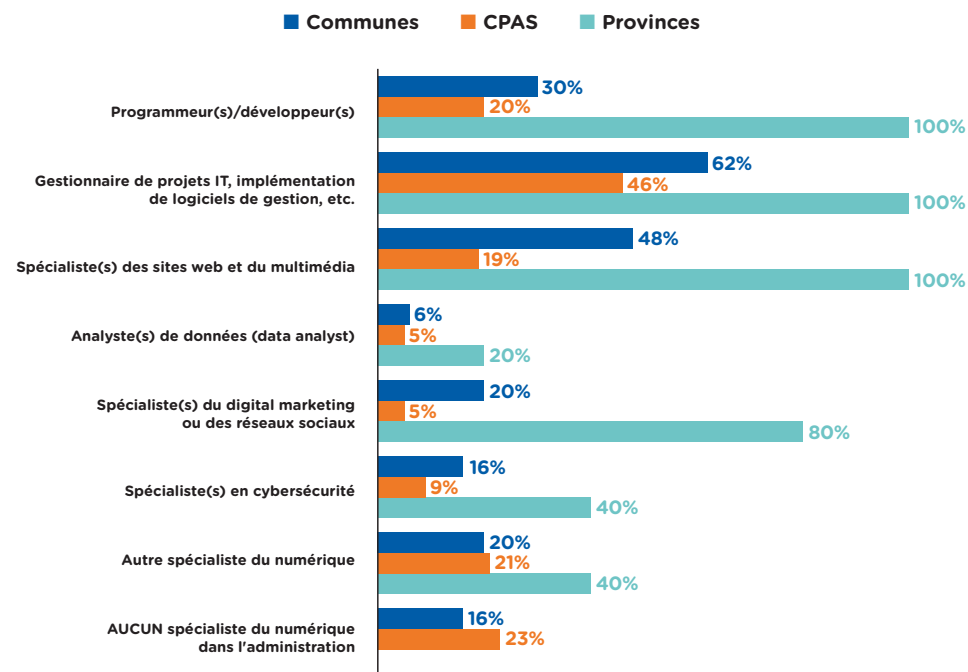
Certes, dans nombre de communes, le DSI de la commune assure aussi la gestion de l'informatique du CPAS, mais il reste 9 % des communes moyennes et 40 % des petites communes qui ne signalent pas la présence d'un responsable informatique au moins à temps partiel.

Pour mémoire, en 2012, 52 % des communes disaient ne disposer d'aucun informaticien diplômé.

Tableau 13: taux d'entités ayant créé une fonction de responsable informatique (DSI)

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
DSI à temps plein	80 %	100 %	84 %	27 %	100 %	33 %	3 %	34 %
DSI à temps partiel	20 %		7 %	33 %		27 %	24 %	23 %
Total DSI	100 %	100 %	91 %	60 %	100 %	60 %	26 %	57 %

Tableau 14: taux d'entités disposant de spécialistes du numérique



Selon l'importance de l'entité et la stratégie déployée, différents profils spécialisés dans le numérique sont intégrés dans le personnel. Le tableau 14 illustre les taux de présence de ces différents profils selon le type d'entité. Ici aussi, on observe facilement que ces profils spécialisés sont moins représentés dans les CPAS que dans les communes. 13 % des communes et 23 % des CPAS ne signalent même aucun spécialiste du numérique dans leurs rangs ; majoritairement des petites entités. **Globalement, 16 % de toutes les entités ne renseignent ni la présence d'un de ces spécialistes ni celle d'un responsable informatique, ce qui augure mal de leur capacité à gérer efficacement les systèmes informatiques incontournables pour assurer le service aux citoyens.**

Implication du personnel dans la transformation numérique

Dans le chapitre 7 consacré à la stratégie, on aura l'occasion d'envisager plus globalement l'ampleur des projets de numérisation et les conditions dans lesquelles ils sont menés.

Toutefois, dans ce chapitre consacré aux ressources humaines, il est intéressant d'analyser dans quelle mesure et à quel moment le personnel des administrations est impliqué, ou simplement informé, dans les projets de transformation numérique. En effet, de nombreux travaux³ sur le changement s'accordent à considérer que le changement a d'autant plus de chance d'être accepté et adopté que l'ensemble des parties prenantes sont informées assez tôt dans le processus et que leurs remarques éventuelles sont intégrées dans le développement.

Il apparaît ainsi que dans 70 % des entités ayant développé un ou plusieurs projets informatiques au cours des deux dernières années (92 % de l'ensemble des

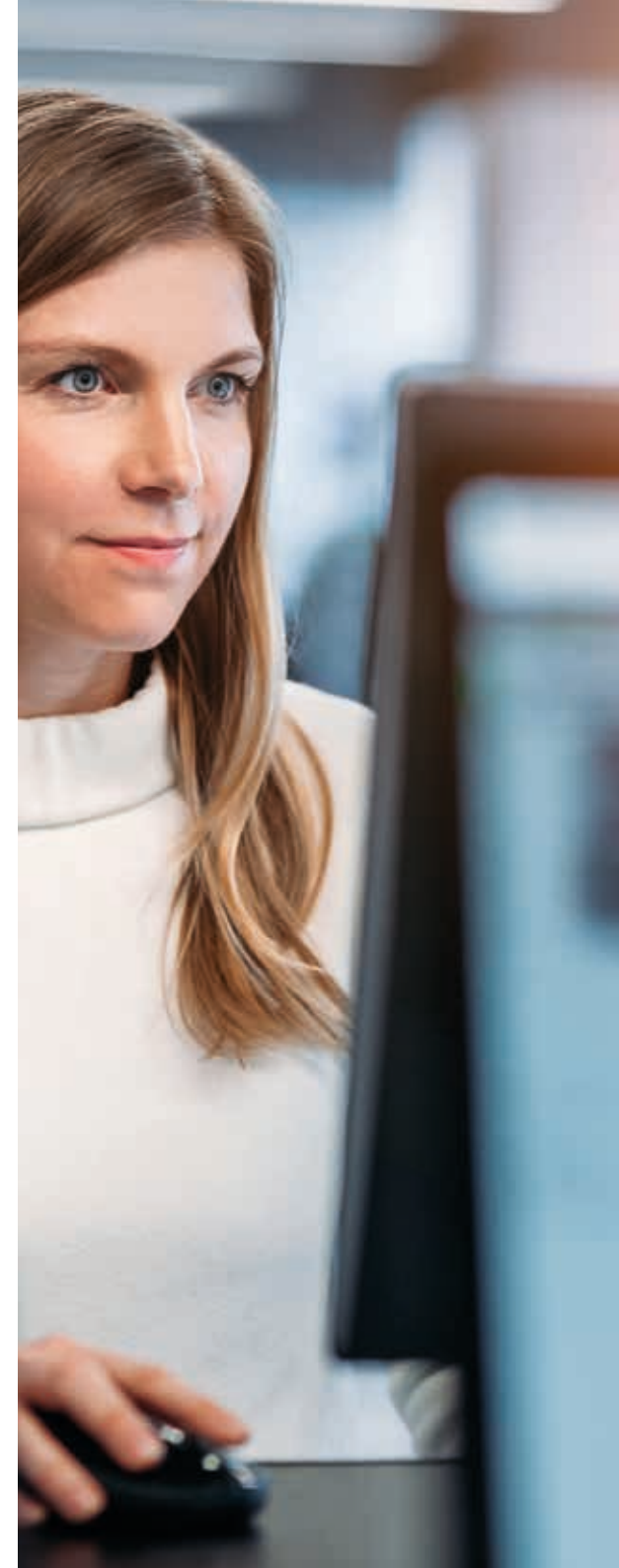
répondants), les collaborateurs impactés par le changement ont bénéficié d'une communication préalable.

Ce taux est plus élevé dans les grandes et moyennes entités, mais baisse à 53 % dans les petits CPAS.

Régulièrement, c'est en fait l'ensemble du personnel de l'administration qui est informé des projets et de leurs conséquences sur le travail de chacun. Cette pratique est signalée par 47 % des entités, mais est, cette fois, moins fréquente dans les grandes institutions.

Finalement, soit par communication générale ou ciblée, l'information sur les projets informatiques est diffusée dans 89 % des entités avec pour minimum les petits CPAS où ce taux ne dépasse pas 80 %.

³ Une intéressante synthèse de ces travaux a été publiée en 2007 par Olivier Lisein du Lentic de l'Université de Liège : « Accompagner des e-projets : apports et limites d'une méthodologie basée sur la théorie de la traduction » (<https://orbi.uliege.be/handle/2268/27271>)



Compétences numériques du personnel

La mise en œuvre des technologies numériques nécessite des compétences spécifiques qui devraient être diffusées et tenues à jour pour l'ensemble des collaborateurs. C'est donc une pratique souhaitable que d'organiser ce développement des compétences via un plan structuré. L'enquête a donc cherché à savoir si un plan de développement des compétences numériques existe dans l'administration, et si c'est le cas, quels en sont les composants.

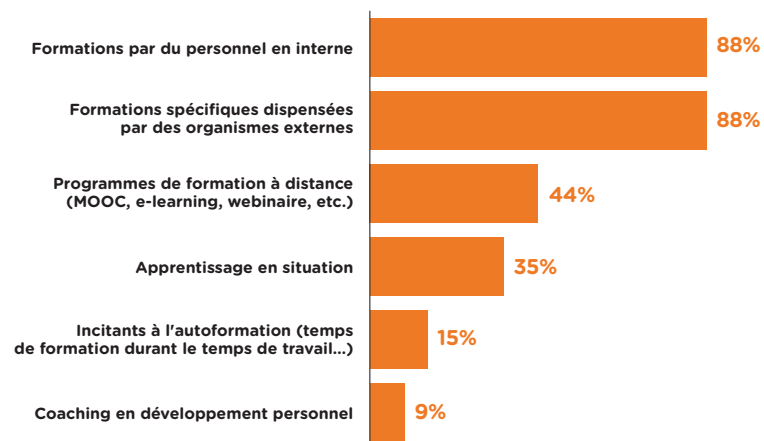
Or, il faut bien constater que les plans de formation au numérique sont plutôt rares, car globalement, ils ne sont renseignés que par 10 % des pouvoirs locaux, avec toutefois des situations plus favorables dans les grands CPAS (43 %) et les grandes villes (25 %). Il est aussi interpellant de constater que 6 % des répondants, souvent les DG ou les DSI, ne savent pas si un tel plan existe.

Pour ce qui est des éléments composant ces plans de développement des compétences, on trouve à égalité de fréquence les formations en interne et celles dispensées par des organisations externes.

Tableau 15: existence d'un plan de développement des compétences numériques

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Oui	20 %	25 %	7 %	8 %	43 %	13 %	8 %	10 %
Non	80 %	50 %	87 %	84 %	29 %	80 %	89 %	84 %
Ne sait pas		25 %	5 %	7 %	29 %	7 %	3 %	6 %

Tableau 16: éléments inclus dans les plans de développement des 10 % des entités ayant ce plan.



Indépendamment de l'existence ou non d'un plan structuré de formation, certains collaborateurs ont dû être formés à certains outils numériques et il a été demandé aux répondants d'estimer le nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une demi-journée de formation liée au numérique au cours des deux années écoulées.

Le tableau suivant donne quelques chiffres de synthèse de ces volumes qui tendent à montrer que, globalement, 21 % du personnel a bien bénéficié d'au moins d'une demi-journée de formation au numérique, soit en extrapolant à l'ensemble des pouvoirs locaux, provinces, communes et CPAS, environ 9200 agents.

21%

du personnel a bénéficié d'au moins une demi-journée de formation au numérique dans les deux dernières années

Tableau 17 : personnel ayant bénéficié d'au moins une demi-journée de formation liée au numérique dans les deux dernières années

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Nombre total	1 743	496	2 067	1 383	474	696	373	7 232
Moyenne	349	62	38	13	68	13	4	21
Médiane	72	30	15	9	40	3	2	5
Taux sur l'ensemble du personnel	12%	5%	19%	22%	13%	22%	23%	21%

Enfin, le questionnaire demandait aux répondants d'estimer le niveau de maîtrise général des outils numériques de six catégories de personnes impliquées dans la gestion des pouvoirs locaux en les classant dans trois niveaux arbitraires : « forte », « intermédiaire » et « faible » avec aussi la possibilité de répondre qu'elles ne savent pas ou que la question est sans objet, notamment lorsque cette catégorie de personnel est absente dans l'administration. Cette « évaluation » est évidemment très sommaire et peut même être partielle, mais il est remarquable qu'elle fournisse des résultats très similaires d'une administration à l'autre, et ce indépendamment de la taille des institutions.

Il en ressort que 21 % des équipes de direction s'attribuent une maîtrise « forte » des outils numériques et 8 % une maîtrise « faible ». Cependant, la maîtrise « forte » n'est plus globalement que de 9 % chez les chefs de service et le personnel administratif et tombe à 4 % chez les travailleurs sociaux et le personnel technique. 3 % seulement des répondants considèrent que la maîtrise des outils numériques par leurs responsables

4. RESSOURCES HUMAINES

politiques est forte et... 17 %, prudemment, ne se prononcent pas.

Ainsi, pour simplifier la lecture des résultats, le tableau suivant donne le score moyen obtenu en codant les réponses de la façon suivante :

1. maîtrise forte : 80
2. maîtrise intermédiaire : 50
3. maîtrise faible : 25

Tableau 18: score moyen estimé de maîtrise des compétences numériques par catégorie de personnel (Forte = 80 / Intermédiaire = 50 / Faible = 25)

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
L'équipe de direction	62	55	56	51	48	54	53	53
Les chefs de service	62	51	52	51	51	50	48	51
Le personnel administratif	62	50	46	47	51	48	49	48
Les travailleurs sociaux	50	44	38	39	51	43	46	43
Le personnel technique	33	38	37	26	38	34	20	28
Les responsables politiques	56	43	42	41	51	40	39	41



Les réponses sans objet ou « ne sait pas » (de 3 à 24 % selon les catégories de personnel) ont évidemment été écartées.

Il faut bien sûr toujours prendre avec précaution ces estimations qui peuvent être entachées de biais. Ainsi, si l'on ne prend en compte que les réponses données par les directeurs généraux, le score global des équipes de directions passe de 53 à 56, montrant soit une tendance de ceux-ci à surévaluer leurs compétences, soit

4. RESSOURCES HUMAINES



celles de leurs collègues à les sous-évaluer. Toutefois, l'ordre de grandeur n'en est pas modifié et confirme donc la tendance générale.

Travail à distance et collaboration

La pandémie de Covid 19 a mis en lumière le rôle essentiel que peut jouer le télétravail dans des circonstances où le confinement de la population est indispensable. En dehors de ces circonstances exceptionnelles, le télétravail peut aussi apporter un surcroît de souplesse dans l'organisation pour le personnel et permettre des économies de frais de déplacement, en particulier lorsque le coût économique et environnemental de l'énergie est élevé.

Toutefois, la nature même des services à la population dans les pouvoirs locaux ne facilite pas la mise en place du travail à distance.

Néanmoins, pendant la pandémie, 46 % des entités indiquent que trois quarts du personnel au moins a pu télétravailler, tandis que 40 % situent cette part entre un et trois quarts du personnel. Enfin, dans 14 % des entités, essentiellement

de petite taille, moins d'un quart du personnel a été en mesure de travailler à distance.

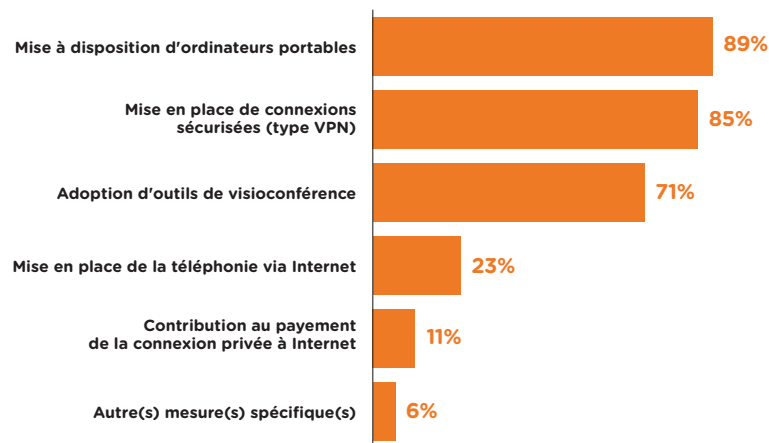
Pour faciliter l'adoption du télétravail, les administrations ont déployé différentes mesures dont les trois principales ont été la mise à disposition d'ordinateurs portables, la mise en place de connexions

sécurisées et l'adoption d'outils de visioconférence. Comme souvent, ces mesures qui sont systématiques dans les provinces et très fréquentes dans les grandes entités, le sont moins dans les plus petites administrations. Seuls 3 % des pouvoirs locaux répondant assument n'avoir déployé aucune mesure de facilitation pour le télétravail.

Tableau 19: part du personnel ayant pu télétravailler pendant la pandémie de Covid-19

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Moins d'un quart du personnel			9%	15%		13%	20%	14%
Entre un et trois quarts	80%	75%	29%	44%	29%	42%	36%	40%
Plus de trois quarts	20%	25%	62%	41%	71%	45%	44%	46%

Tableau 20: actions mises en œuvre pour faciliter le télétravail des employés (ensemble des pouvoirs locaux)



D'autres outils numériques permettent de faciliter le travail à distance, mais contribuent aussi à renforcer la collaboration entre les équipes ou au sein de celles-ci. C'est le cas des applications collaboratives de type Teams, Slack, Zoom, Webex, etc. qui sont manifestement fort répandues dans l'ensemble des pouvoirs locaux, très probablement à la faveur de la pandémie, puisqu'on les trouve dans 89 % des entités et que ce taux ne descend qu'à 84 % dans les petits CPAS.

Légèrement moins fréquents, les outils de partage d'agendas et de documents sont présents dans 80 % des pouvoirs locaux, avec ici aussi une diffusion un peu moindre dans les petits CPAS (69 %). En revanche, les applications de gestion de projets telles que Jira, Trello, ClickUp, Asana ou Microsoft Project sont beaucoup plus rares et ne se rencontrent que dans 13 % des entités, essentiellement les plus grandes.

Quant aux réseaux sociaux internes de type Yammer, Blue Kiwi, etc., ils sont pratiquement inexistantes (3 %).

DPO: Data Protection Officer

Le délégué à la protection des données, souvent cité par l'acronyme anglais de DPO pour Data Protection Officer, est une fonction qui a été mise en avant à l'occasion de la mise en application du RGPD ou Règlement Général sur la Protection des Données, entré en vigueur à partir du 25 mai 2018. Depuis cette date, toutes les administrations locales devaient avoir désigné un DPO afin de conseiller et d'accompagner les responsables des traitements informatiques pour la sécurité des données.

Les réponses reçues à l'enquête montrent toutefois qu'en 2022 cette désignation restait en souffrance dans environ 10 % des administrations locales, principalement, mais pas exclusivement, dans les petites entités. Pour les autres, la prise en charge est la suivante :

- le DPO est un agent interne autre que le responsable informatique dans 41 % des entités dont principalement les grandes et les moyennes ;
- le DPO est mutualisé avec d'autres administrations pour 23 % des entités, en particulier dans les petits CPAS (38 %) ;

- un prestataire spécialisé externe assure la fonction de DPO dans 18 % des administrations locales ;
- le responsable informatique assure lui-même la fonction de DPO dans 8 % des entités (moyennes et petites), alors que cette charge est normalement incompatible avec celle de DSI puisque l'une est réputée contrôler l'autre !

La charge de DPO n'est exercée à temps plein que dans 4 % des administrations, essentiellement les plus grandes et elle ne porte que sur 2 à 4 jours dans 6 % des entités, voire sur un seul jour dans 16 %. Elle recouvre moins d'une journée par semaine dans 41 % des organisations et ne se voit pas attribuer de temps de travail spécifique dans 33 % des pouvoirs locaux. Cette dernière situation est bien sûr le fait d'une majorité de petites et moyennes entités, mais se rencontre aussi dans les grandes.

DIGITALISATION DES PROCESSUS

5

De nombreux processus administratifs peuvent être informatisés et l'ont été depuis pas mal d'années déjà dans la plupart des entités. Les enjeux sont ici à la fois d'améliorer la productivité du personnel et la qualité du service en permettant aux agents de se concentrer sur l'utilisateur et ses besoins plutôt que sur les arcanes des procédures. De plus, la digitalisation des processus en favorise grandement la standardisation - et donc l'égalité de traitement - et se révèle indispensable pour permettre l'interaction et le suivi à distance via les guichets électroniques.



Processus génériques

Ainsi, une dizaine de processus génériques, potentiellement présents dans les pouvoirs locaux considérés ont été proposés aux répondants de manière à savoir s'ils sont effectivement supportés par une application informatique et si celle-ci est un logiciel émanant d'un fournisseur externe ou si cette

application a été développée en interne. Le tableau 14 dresse la liste de ces processus et l'on peut directement observer que les totaux par ligne excèdent souvent (légèrement) 100 %, traduisant par-là que certaines entités combinent à la fois des produits externes et des développements internes.

Tableau 21: fournisseurs de solutions pour la digitalisation des processus génériques (ensemble des pouvoirs locaux)

	Fournisseurs externes	Développement interne	Aucun
Accueil et prise de rendez-vous	22%	23%	56%
Processus décisionnels (collège, conseil communal, bureau permanent, conseil de l'action sociale...)	68%	11%	22%
Budgets et comptabilité	99%	1%	1%
Gestion du personnel (RH)	81%	6%	16%
Salaires	99%	1%	1%
Gestion des marchés publics	70%	5%	25%
Facturation des services	79%	7%	15%
Gestion du courrier et autres documents (GED)	49%	14%	37%
Inventaire des biens informatiques (Asset Management)	18%	23%	60%
Gestion du PST	50%	15%	36%

De même, il n'est pas rare que des logiciels de plusieurs fournisseurs soient exploités dans la même entité pour soutenir différentes parties d'un même processus.

On observera que l'accueil et la prise de rendez-vous, ainsi que l'inventaire et la gestion des biens informatiques, souvent désignés par « asset management » ne sont pas présents dans une bonne moitié des pouvoirs locaux. Cette absence est plus répandue dans les petites entités, mais est aussi constatée dans près de 40 % des moyennes.

Pour la gestion du processus décisionnel, la solution proposée par iMio est clairement la plus présente, mais est parfois challengée par d'autres produits ou des développements internes.

Concernant la gestion budgétaire, comptable, les salaires, et dans une moindre mesure la gestion du personnel et la facturation des services, ce sont au contraire les solutions de Civadis qui se taillent la part du lion.

Enfin, la gestion documentaire (GED) existe dans trois quarts des communes, mais dans à peine la moitié des CPAS et s'appuie sur une variété de fournisseurs et de développements internes.

Processus spécifiques

Pour ce qui concerne les processus traditionnels des communes (état civil, population et taxes et redevances), les solutions proposées par Civadis sont pratiquement adoptées partout.

Tableau 22: fournisseurs de solutions pour la digitalisation des processus spécifiques aux villes et communes.

	Fournisseurs externes	Développement interne	Aucun
État civil	99 %	1 %	
Population	99 %	1 %	
Taxes et redevances	99 %	1 %	1 %
Urbanisme	90 %	1 %	9 %
Permis d'environnement	80 %	4 %	17 %
Cimetières	89 %	5 %	6 %
Cartographie (GIS)	88 %	3 %	9 %
Services techniques et travaux	64 %	5 %	32 %

Les logiciels de Civadis sont également dominants pour la gestion de l'autorisation des permis d'environnement ou des cimetières, mais sont régulièrement challengés par d'autres fournisseurs. On note aussi qu'un tiers des communes ne disposent pas d'application pour soutenir les services techniques et travaux.

Dans les CPAS aussi, Civadis fournit environ les trois-quarts des solutions pour la gestion des revenus d'intégration, des

allocations diverses et des aides sociales. Des applications de ce type restent cependant absentes dans 10 à 20 % des petits CPAS.

La gestion des MR, MRS et des crèches est dépendante de la présence de ces services qui sont moins représentés dans les plus petites entités. Mais même dans les plus grands CPAS, la gestion de ces services est loin d'être partout soutenue par des outils informatiques dédiés.

Tableau 23: fournisseurs de solutions pour la digitalisation des processus spécifiques aux CPAS

	Fournisseurs externes	Développement interne	Aucun
Revenu d'intégration (RIS / ERIS)	91 %	5 %	5 %
Allocations diverses (chauffage...)	90 %	7 %	6 %
Aides sociales (repas, soins, taxis...)	76 %	12 %	13 %
Insertion socioprofessionnelle	59 %	12 %	30 %
Médiation de dettes	59 %	13 %	29 %
Gestion des MR et MRS	39 %	1 %	61 %
Crèches	24 %	3 %	74 %

Le tableau suivant dresse la solution pour quelques processus spécifiques aux provinces.

Tableau 24: fournisseurs de solutions pour la digitalisation des processus spécifiques aux provinces

	Fournisseurs externes	Développement interne	Aucun
Infrastructures routières et cours d'eau	60 %	20 %	20 %
Infrastructures sportives	20 %	20 %	60 %
Infrastructures culturelles et patrimoniales	80 %	20 %	
Développement économique	20 %	20 %	60 %
Développement touristique	40 %	40 %	20 %
Insertion sociale et santé	60 %	40 %	

Production automatisée de documents

La gestion de la production de documents est une tâche essentielle de toute administration et peut être soutenue par des outils adéquats. Les chiffres du tableau suivant montrent toutefois que ces tâches sont encore bien souvent traitées de façon manuelle.

10%

des pouvoirs locaux utilisent la signature électronique sécurisée

Tableau 25: documents dans le traitement est automatisé

	Totalement automatisé	Partiellement automatisé	Manuel
Le courrier papier entrant et sortant	9%	43%	49%
Factures électroniques sortantes	6%	29%	65%
Factures électroniques entrantes	5%	35%	60%
Invitations à payer les taxes (provinces et communes)	20%	42%	38%
États mensuels du RIS (CPAS)	29%	32%	38%
Décisions du Collège provincial (Provinces)	60%	40%	

Certes, une certaine automatisation de la gestion des courriers est présente dans 56 % des communes ou 60 % des provinces, mais cette automatisation, même partielle, touche à peine un tiers

des CPAS pour beaucoup de documents à l'exception des états mensuels du RIS qui sont au moins partiellement automatisés dans près de deux tiers des CPAS et ce même dans les entités plus petites.

Technologies avancées

À l'exception de la signature électronique sécurisée présente dans 14 % des communes et 20 % des provinces, mais seulement 3 % des CPAS, les autres technologies proposées n'ont souvent qu'une présence encore modeste, voire anecdotique, dans les pouvoirs locaux.

Concernant les objets connectés qu'utilisent déjà 11 % des communes, les applications concernent principalement :

- des contrôles d'accès de locaux et de voiries ;
- des contrôles de température, de qualité de l'air et de consommations énergétiques ;
- des surveillances de niveaux d'eau et de carburants ;
- des caméras et autres systèmes de surveillance.

Tableau 26: usage de quelques technologies avancées

	En usage	En projet	Non envisagé
Signature électronique sécurisée	10%	21%	69%
Single Digital Gateway (SDG)	1%	3%	96%
Objets connectés, capteurs intelligents (IoT)	8%	4%	88%
Impression 3D (communes et provinces)	5%	2%	93%
Drones, robots (communes et provinces)	9%	2%	89%
Autre(s) technologie(s) avancée(s)	1%	1%	98%

Gestion des données

Complément naturel des outils de gestion des processus, les systèmes de gestion de données (SGBD) de type Oracle, SQL servers, MySQL, etc. sont très présents même si de nombreux directeurs généraux ne semblent pas en être informés. En effet, la figure 7 montre qu'un nombre important de petites entités ne semblent pas clairement au courant de la façon dont les données sont stockées.

À l'analyse, il apparaît que l'essentiel des réponses « ne sait pas » émane des directeurs généraux ou des employés administratifs, et comme on a déjà montré que la « cloudification » est plus importante dans les petites entités, ces dernières sont moins au fait de la localisation et de l'organisation de leurs données.

Les données de ces bases sont réputées accessibles par tous les agents concernés dans au moins 89 % des entités, mais ici aussi, 6 % des répondants ayant indiqué la présence du système de gestion de base de données ne savent pas si les données sont réellement accessibles par tous où cela est nécessaire, tandis que 5 % affirment que ce n'est pas le cas.

Tableau 27 : taux d'entités stockant leurs données dans des bases de données structurées

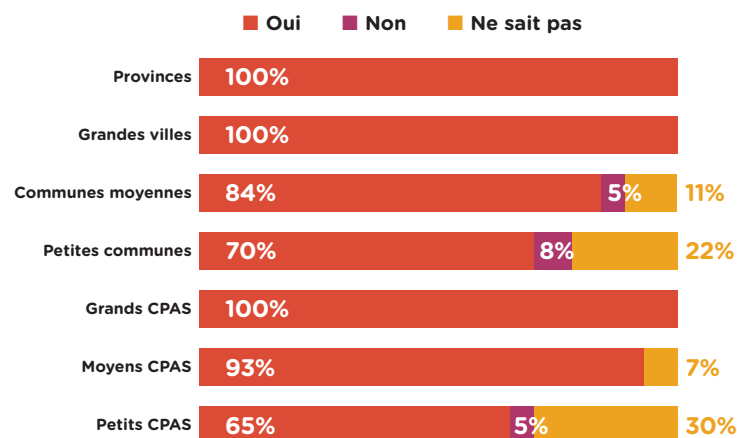
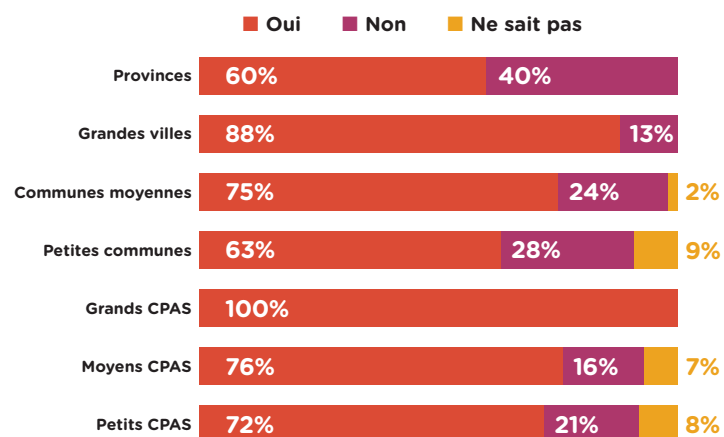


Tableau 28 : entités ayant formalisé une politique de gestion des données



Trois quarts des pouvoirs locaux environ affirment avoir formalisé une politique de gestion des données, notamment dans le cadre du RGPD.

Lorsqu'elle a été définie, cette politique est diffusée via les canaux suivants :

- formation systématique des agents : cette pratique est globalement mise en œuvre dans 46 % des entités concernées (et même un peu plus dans les petites entités) ;
- publication de la politique sur le site Web : pratiquée par 30 % des entités, ce sont ici plutôt les grandes et moyennes qui adoptent cette façon de faire ;
- information ou sensibilisation des agents communaux : signalée par 8 % des entités.

De plus, 13 % des entités, bien qu'ayant défini une politique de gestion des données, reconnaissent ne pas avoir mis en œuvre des actions de diffusion de celle-ci.

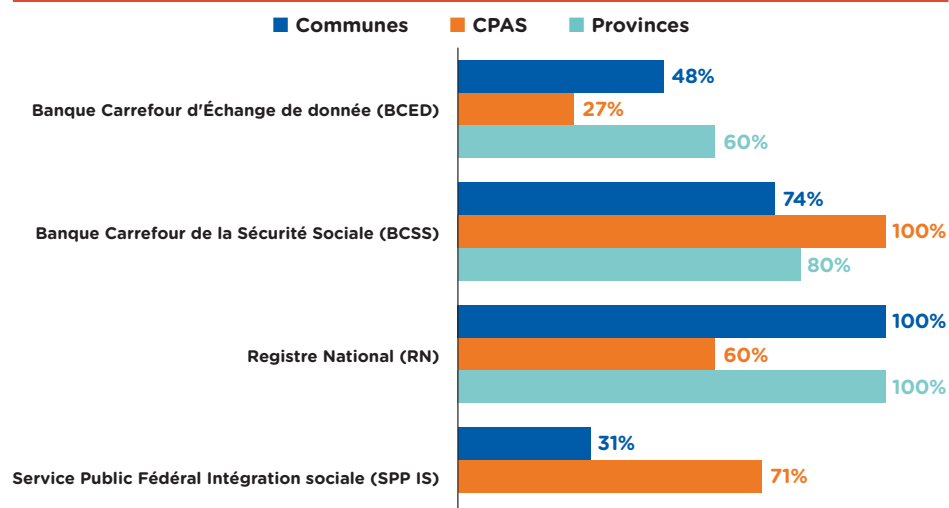
On observe donc une grande variété de stratégies allant de la simple publication sur le site Web à des rencontres

individuelles des agents avec le DPO en passant par l'ajout d'un chapitre RGPD au règlement de travail ou d'un simple « disclaimer » dans les signatures de mail.

La connexion vers les sources authentiques fédérales est indispensable pour rendre les services attendus. La figure suivante montre que l'accès à la BCSS est systématique dans les CPAS, de même

que la connexion au Registre national pour les communes et les provinces. 71 % des CPAS, surtout les moyens et les petits, ont également une connexion directe vers le Service Public Fédéral de l'Intégration sociale. La connexion vers la BCED, dont l'objectif est de centraliser au niveau régional les accès vers les données d'autres administrations, reste cependant plus modérément utilisée.

Tableau 29: connexions directes des administrations vers les sources authentiques



Open data

Parmi les nombreuses données qui sont traitées dans les pouvoirs locaux, beaucoup sont des données personnelles qu'il convient de protéger scrupuleusement. Ce n'est cependant pas le cas de toutes les données et la mise à disposition de celles-ci sous forme de données ouvertes ou open data permet alors à d'autres organisations d'élaborer des statistiques plus complètes et surtout d'exploiter ces données dans des contextes différents, voire de créer des applications dérivées.

Hélas, fort peu d'entités publient aujourd'hui des données en open data : à peine une commune sur 10 et aucune des provinces ne signale ce type de publications. Il en est même pour les CPAS, mais c'est là un peu plus compréhensible.

Plusieurs canaux de diffusion des données communales sont exploités, parfois conjointement :

- via le portail ODWB⁴ (Open Data Wallonie Bruxelles) (5 % des communes) ;
- via le Géoportail de la Wallonie⁵ (4 %) ;
- via OpenStreetMap (3 %) ;

- via un autre portail (3 %) ;

- directement sur le site Web communal (5 %).

Au-delà des annuaires des commerces et des lieux publics, les données ainsi partagées peuvent être très diverses. Pour ne citer que quelques exemples glanés sur le portail ODWB, plateforme mise à disposition conjointement par Digital Wallonia et la Fédération Wallonie-Bruxelles, on peut citer :

- travaux de voiries planifiés, en cours ou terminés ;
- catalogue des parkings et des aménagements cyclables ;
- données détaillées des budgets communaux ;
- subsides attribués ;
- annuaires des bibliothèques, musées, centres culturels, aires de jeux, terrains de sport... ;
- bulles à verre, bulles à textile...

Selon les déclarations des entités, 329 jeux de données seraient ainsi diffusés, dont plus de la moitié par une seule de ses grandes villes.

⁴ <https://www.odwb.be/>

⁵ <https://geoportail.wallonie.be/>

SITES WEB ET SERVICES EN LIGNE

6

Le Web est depuis la diffusion d'Internet le média par excellence de diffusion des informations, et de plus en plus des services, de toutes les organisations privées et publiques. Pour les pouvoirs publics, sa disponibilité constante permet une visibilité et une accessibilité décuplée pour les citoyens qui en font un vecteur de service au public aujourd'hui incontournable.

Contrairement aux études menées par le passé, la mission de l'AdN ne comprenait pas, cette fois, d'analyse approfondie des sites Web en visitant ceux-ci un à un et en inventoriant le contenu et les caractéristiques. Aussi, à l'exception d'une analyse automatisée de l'accessibilité, c'est uniquement sur base des réponses via le questionnaire que la présence Web des pouvoirs locaux a été évaluée.



Noms de domaines

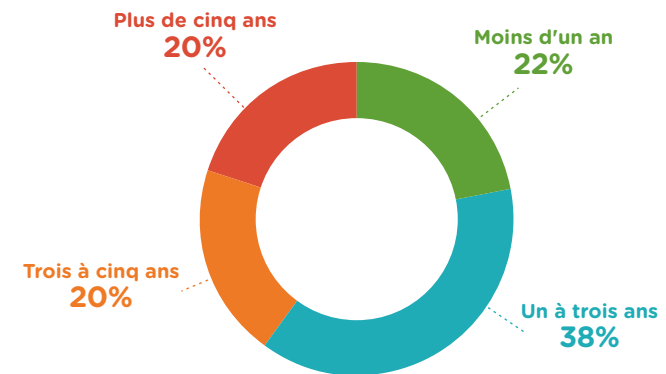
Les cinq provinces et les 253 communes francophones ont bien réservé et exploité un nom de domaine qui leur est spécifique. Il s'agit, pour l'essentiel, du nom de la commune suivi de « .be », à l'exception d'une commune qui, bien que disposant de son domaine « .be », affiche son site Web en « .eu ». Quelques-unes ont aussi dû adjoindre à ce nom de domaine les termes « commune », « ville » ou « province » pour se distinguer d'une autre organisation portant le même nom. Pour ce qui est des CPAS cependant, deux tiers environ ont choisi de réserver un nom de domaine propre en préfixant le nom de la commune par « cpas » avec ou sans un tiret, tandis qu'un sur dix est un sous-domaine du domaine de la commune.

Sites Web

Toutes les communes et provinces ont développé leur propre site Web. Dans les CPAS, c'est aussi le cas pour 22 % d'entre eux, mais le plus souvent, ils disposent d'une section qui leur est spécifique dans le site Web de la commune (66 %) tandis que 12 % ne signalent pas de présence Web spécifique.

Dans l'étude de 2012, toutes les communes sauf une avaient déjà un site Web. Celui-ci a donc nécessairement évolué depuis cette époque et on note aujourd'hui que sur l'ensemble des pouvoirs locaux, la dernière refonte importante du site remonte à plus de trois ans dans 40 % des cas.

Tableau 30 : âge de la dernière refonte du site Web



La fréquence de mise à jour des données s'est légèrement améliorée depuis 2012 pour ce qui concerne les communes, mais reste très faible dans les CPAS, laissant déjà poindre l'idée que le Web n'est pas le vecteur de communication privilégié de ces administrations.

Tableau 31: fréquence (déclarée) de mise à jour du contenu des sites Web

	2012	2022		
	Communes	Communes	CPAS	Provinces
Quotidiennement	45%	59%	18%	80%
Une fois par semaine	41%	30%	17%	
Une fois par mois	9%	9%	25%	20%
Une fois par an	5%	1%	18%	
Jamais			2%	
Ne sait pas		2%	20%	

Notons que, à quelques exceptions près, les sites de tous les pouvoirs locaux sont presque uniquement en langue française. 4 à 8 % des sites communaux proposent une partie de leurs contenus en néerlandais, en allemand ou en anglais. Ce multilinguisme est encore plus rare sur les sites des CPAS, bien que ceux-ci sont appelés à traiter avec des populations qui ne maîtrisent pas toujours le français.

Signalons toutefois que quelques sites ont mis en œuvre une facilité proposée par Google qui consiste à traduire à la volée le contenu du site. Certes, la qualité de la traduction ne saurait être parfaite, mais cette solution permet de proposer sans effort non seulement nos langues nationales ou l'anglais, mais aussi d'autres langues, européennes ou non, telles que l'arabe ou l'ukrainien.

Contenu des sites Web

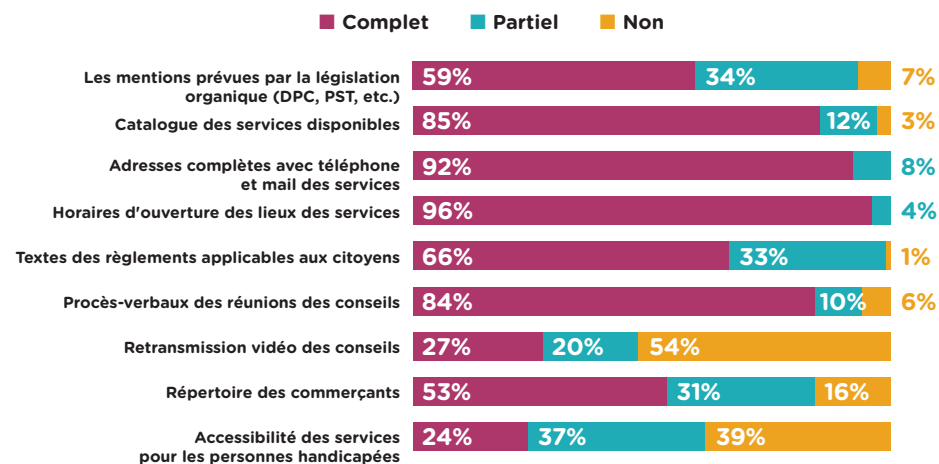
Le premier rôle d'un site Web est de publier des informations textuelles ou graphiques. Les tableaux 32 à 34 décrivent la présence de plusieurs grandes catégories de données sur les sites Web, respectivement des communes, des CPAS et des provinces. Rappelons que ces chiffres sont basés sur les déclarations des répondants.

27%

des communes retransmettent habituellement les conseils communaux en vidéo



Tableau 32: taux de sites Web des communes présentant les données spécifiées



6. SITES WEB ET SERVICES EN LIGNE

Tableau 33: taux de sites Web des CPAS présentant les données spécifiées

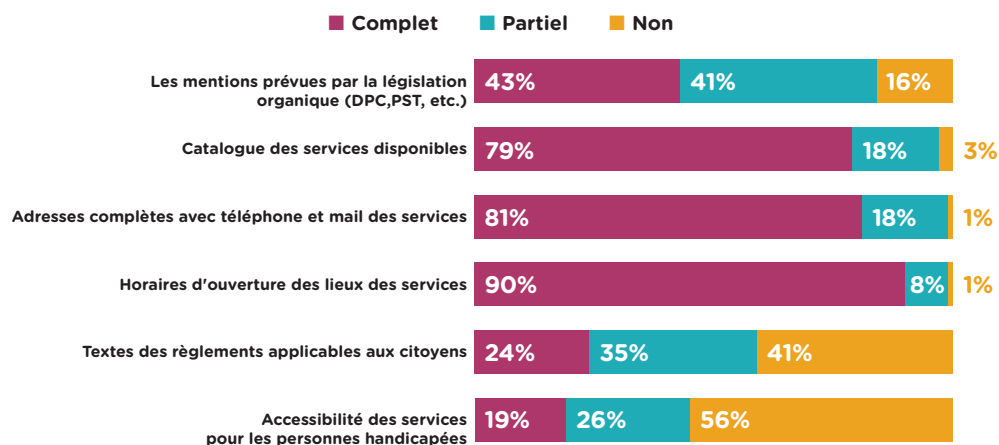
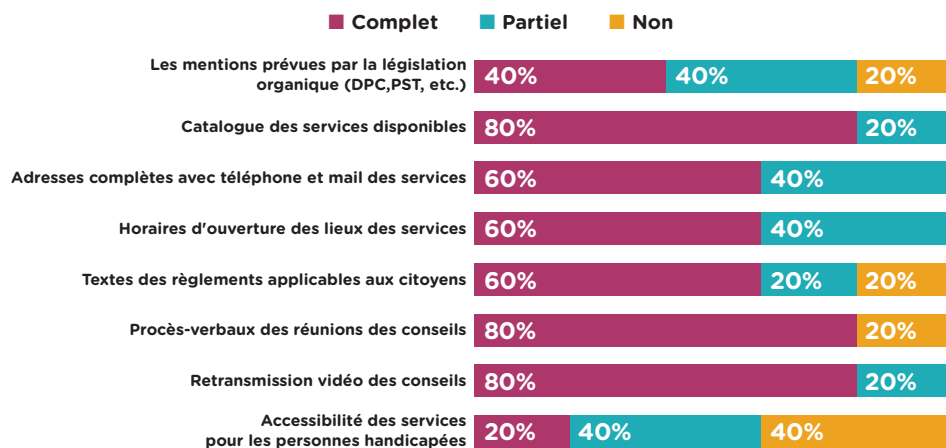


Tableau 34: taux de sites Web des provinces présentant les données spécifiées

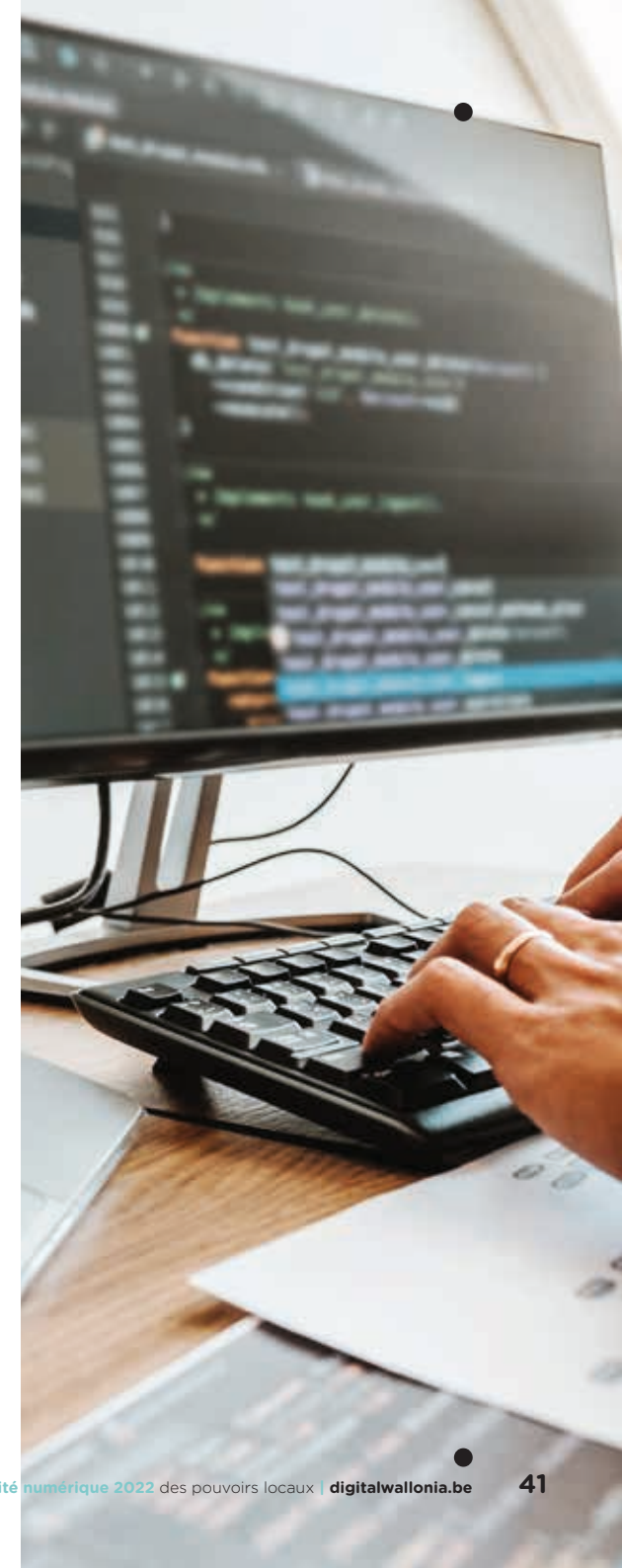


Globalement, les informations sur les services disponibles, les horaires et les points de contact semblent largement présentes dans les communes et un peu moins dans les CPAS et les provinces. Des progrès peuvent en revanche être réalisés dans la documentation aux citoyens sur les textes, règlements applicables, ainsi que sur les textes décrivant la politique définie par l'autorité (DPC, PST...).

On note néanmoins que la publicité des débats des conseils communaux et provinciaux est assez largement assurée via les procès-verbaux et de plus en plus par des retransmissions vidéo.

De plus, le bulletin communal et ses archives sont accessibles en ligne dans 78 % des communes avec un petit plus pour les grandes villes (88 %).

Enfin, 29 % des communes et toutes les provinces diffusent également une ou plusieurs newsletter(s) aux citoyens abonnés. Ce taux monte même à 50 % dans les grandes villes et à 37 % dans les communes moyennes. Cette pratique est plus rare dans les CPAS (14 %).



Interactivité du site Web

En dehors du guichet électronique qui sera traité en détail plus loin dans ce chapitre, un nombre grandissant de communes propose diverses interactions avec les citoyens.

Les facilités les plus courantes consistent à proposer des formulaires permettant de réserver ou de commander en ligne des services fournis par l'administration tels que des emplacements de parking, des activités, etc., ainsi que la notification de dégradation de l'espace public ou privé, qui sont disponibles respectivement dans 30 % et 32 % des communes, ainsi que dans 40 % des provinces. 40 % des communes indiquent ne proposer aucun de ces genres d'interactivité, ainsi que 74 % des CPAS.

Un autre vecteur d'interaction plus informel consiste à proposer du contenu sur les réseaux sociaux et c'est le cas pour toutes les provinces, 95 % des communes et 52 % des CPAS. La répartition entre les principaux réseaux est donnée ci-dessous.

Les « chatbots » ou assistants virtuels permettent à présent, grâce à l'intelligence artificielle, d'apporter une aide

Tableau 35: taux d'entités proposant des interactions avec les citoyens sur le site Web

	Communes	CPAS	Provinces
Interpellation des responsables politiques	17 %	2 %	
Réservation ou commande en ligne (emplacements, parkings, activités...)	30 %	4 %	40 %
Budget participatif	16 %	1 %	20 %
Avis sur l'aménagement de l'espace public	13 %	1 %	
Notification de dégradations de l'espace public ou privé	32 %	4 %	40 %

Tableau 36: taux d'entités proposant une page spécifique sur les réseaux sociaux

	Communes	CPAS	Provinces
Facebook	94 %	51 %	100 %
Instagram	21 %	3 %	80 %
Twitter	10 %	2 %	60 %
Autre réseau social	16 %	5 %	20 %

17%

des sites communaux permettent d'interpeller les élus



plus ciblée aux usages en répondant directement à leurs questions ou en les guidant vers les pages appropriées du site. 5 % des entités répondantes ont affirmé avoir mis en place ce type d'assistance et paradoxalement dans des petites ou moyennes entités. Néanmoins, un contrôle sur les sites concernés n'a pas permis de découvrir ces « chatbots » montrant que le concept est encore mal connu ou mal compris. Quelques entités ont toutefois engagé un projet de développement de chatbot dans le cadre du programme « SmartCity ». Pour se faire une idée plus concrète de l'intérêt d'un chatbot, on peut consulter le site de la commune de Woluwe-Saint-Pierre (<https://www.woluwe1150.be/>).

Accessibilité des sites

Initialement, l'accessibilité des sites Web visait essentiellement à permettre aux personnes handicapées de pouvoir consulter et utiliser les sites au même titre que les personnes valides. En réalité, les bénéfices des aménagements destinés à rendre le Web plus accessible sont aussi très avantageux pour les personnes non handicapées et en particulier :

- les personnes dont les capacités motrices, visuelles, auditives ou cognitives diminuent avec l'avancement en âge ou sont temporairement réduites, par exemple à la suite d'un accident ;
- les personnes utilisant un terminal moins fonctionnel ou dans des conditions d'environnement peu propices, par exemple sur smartphone en pleine lumière ;
- les personnes peu familières avec l'informatique ou en fracture numérique.

Une approche inclusive à tous les citoyens impose donc naturellement de porter une attention particulière à l'accessibilité, tant à la conception des sites Web que lors de l'ajout des contenus qui y seront exposés.

La directive européenne 2016/2102, entrée en vigueur le 22 décembre 2016 fixe le cadre de l'accessibilité des sites Web et désigne la norme EN-301-549 comme référentiel à respecter pour atteindre l'accessibilité des sites Web. Depuis 2018, cette norme a été mise à jour pour s'aligner sur la norme WCAG 2.1 (*Web Content Accessibility Guidelines*)⁶ définie par le W3C, organisme international définissant les standards du Web au niveau mondial. Cette directive européenne a été transposée dans le droit belge (A.R. du 3 septembre 2018) et dans le droit de la Région par le Décret du Parlement wallon du 2 mai 2019⁷. **Ce décret impose, à une série de restrictions près⁸, que les autorités publiques, y compris communales et provinciales, respectent les normes d'accessibilité à partir du 13 septembre 2020 pour les sites Web et du 23 juin 2021 pour les applications mobiles.**

Il s'imposait dès lors de vérifier, autant que faire se peut, si les sites Web des pouvoirs locaux concernés par l'enquête répondaient ou non aux normes d'accessibilité en vigueur.

Pour ce faire, au même titre que pour la cybersécurité, 152 répondants ont autorisé l'AdN à soumettre leur site Web à l'outil automatisé de test de l'accessibilité développé par le SPF BOSA. Cet outil n'effectue du reste qu'une évaluation simplifiée de l'accessibilité, car une évaluation complète nécessite un examen approfondi par un organisme certifié qui ne pouvait pas être envisagé dans le cadre de la présente étude.

Les résultats du contrôle simplifié des sites volontaires apportent déjà de nombreuses informations.

Signalons d'abord que le scan des 152 sites a conduit à l'examen automatisé de 76.290 pages au total, soit une moyenne de 502 pages par site Web et une médiane à 509 pages.

Selon les normes fédérales, aucun des sites examinés n'est « totalement conforme » et seulement 26 (soit 17 %) sont « partiellement conformes », le solde, 126 ou 83 %, est réputé « non conforme ».

Une des premières conditions pour qu'un site puisse être conforme, c'est de présenter, de façon facilement identifiable dès la page principale, un lien vers la « déclaration d'accessibilité » et il apparaît que celle-ci a été détectée dans 63 % des sites examinés, alors que le rapport 2020-2021 du BOSA⁹, synthétisant les contrôles simplifiés de 572 sites dans les niveaux de pouvoir, n'avait trouvé l'an dernier que 18 % de déclarations d'accessibilité.

⁶ W3C Web Accessibility Initiative: <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-intro/fr>

⁷ http://www.ejustice.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=19-09-05&numac=2019203962

⁸ Notamment ne sont pas concernés une série de documents ayant un caractère d'archive et en particulier les documents bureautiques publiés avant le 23 septembre 2018.

⁹ <https://accessibility.belgium.be/sites/default/files/reports/Accessibility%20-%20Belgique%20-%20EU%20RAPPORT%20ANNUEL%202020%20-%202021.docx>

La déclaration n'est cependant qu'un premier pas qui est sans valeur pour les usagers s'il ne s'accompagne de mesures concrètes pour éliminer les défauts des sites.

Tableau 37: principaux défauts constatés dans les 152 sites Web testés avec l'outil automatisé du BOSA

Défauts observés	Sites concernés	Erreurs observées		Pages concernées	
		Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Contraste insuffisant entre le texte et le fond de la page	97 %	5481	1842	386	262
Pas d'association entre l'étiquette et la zone de formulaire	86 %	212	166	172	148
Manque de description des frames et iframe	85 %	121	111	113	108
Manque de description d'une image	82 %	1381	272	86	49
Manque de balise h1-h6 pour identifier les en-têtes de section	82 %	80	19	48	12
Manque de description textuelle d'un hyperlien	79 %	497	38	132	15
Absence d'un bouton submit pour valider le formulaire	68 %	87	33	68	19
Présence d'une description pour une image devant être ignorée	67 %	149	52	62	34
Absence d'un lien en début de page pointant vers le contenu principal	47 %	107	0	88	0

Le tableau ci-contre dresse une liste des défauts les plus fréquents rencontrés dans les 152 sites examinés. Pour mieux comprendre la portée de ces défauts, l'encadré suivant donne une brève explication sur chacun de ces défauts.

Signalons aussi que 97 % des sites acceptent la navigation au clavier, c'est-à-dire la possibilité de passer d'un lien à l'autre avec la touche tabulation. En revanche, cette navigation n'est pas toujours traduite visuellement par un encadrement comme cela est demandé par la norme WCAG. En effet, seuls 69 % des sites observés suivent cette prescription.



Pour mieux comprendre les principaux défauts d'accessibilité constatés ici :

- **Contraste insuffisant entre le texte et le fond de la page.**

Cette règle violée par de nombreuses pages des sites vise à permettre l'accès à l'information aux personnes avec des déficiences visuelles ou lors de l'accès dans des conditions défavorables de luminosité. Elle est aussi applicable aux textes sous forme d'images présents dans les illustrations et peut souvent être résolue en choisissant des couleurs appropriées, dans la charte graphique, tant pour le texte que pour le fond.

- **Pas d'association entre l'étiquette et la zone de formulaire.**

Pour qu'un système d'aide à la lecture puisse aider un malvoyant, il est indispensable que chaque champ de formulaire soit clairement associé à un texte décrivant sa fonction. Dans trop de formulaires, seule la position ou une icône indique la fonction d'un champ alors que cette information est indéchiffrable par les navigateurs destinés aux malvoyants.

- **Manque de description des frames et des images.**

Pour les aveugles et malvoyants, le déchiffrement des images est généralement impossible. Il est donc indispensable qu'elles soient accompagnées d'une description appropriée (balise « alt »).

- **Manque de balises « h1 » à « h6 » pour identifier les en-têtes de sections.**

Si, pour un humain, la taille ou le contenu du texte suffit à identifier un titre de chapitre ou de paragraphe, il n'en va pas de même pour les outils automatisés destinés aux malvoyants. Il est donc indispensable d'utiliser la hiérarchie définie dans le langage HTML pour identifier les titres et en préciser le niveau.

- **Manque de description textuelle d'un hyperlien.**

Lorsqu'une image, une partie d'image ou une icône est un lien vers une autre page, il est indispensable de lui associer un texte descriptif qui, bien que restant masqué pour les utilisateurs ordinaires, permet aux navigateurs spécialisés d'orienter convenablement l'utilisateur. Sans cela, la page pointée est inaccessible pour lui.

- **Absence d'un bouton « submit » pour valider un formulaire.**

Pour la facilité des utilisateurs, certains sites valident automatiquement les formulaires grâce à des actions Javascript et n'ont donc plus besoin de bouton explicite de validation. Cette pratique est bloquante pour la plupart des navigateurs spécialisés.

- **Présence d'une description pour une image devant être ignorée.**

Autant il est indispensable de décrire les images apportant de l'information dans la page, autant il faut l'éviter pour les images décoratives (par exemple des points, des lignes, des images de fond) qui dispersent l'attention du lecteur malvoyant par des indications parfaitement inutiles.

- **Absence d'un lien en début de page pointant vers le contenu principal.**

Il s'agit ici aussi d'éviter aux utilisateurs de navigateurs spécialisés de perdre beaucoup de temps sur les contenus répétitifs des pages, tels que les menus, pour leur permettre d'aller directement à l'information spécifique.

Ces quelques indications ne sont en rien exhaustives, mais illustrent l'importance de penser les contenus non seulement en termes d'utilité ou de design, mais également en termes d'accessibilité pour tous les publics.

Le bilan global de l'accessibilité des sites des pouvoirs locaux n'est donc pas très brillant, mais il ne faudrait pas occulter pour cela les efforts réalisés par certaines entités qui ont tenu compte, au moins partiellement, des bonnes pratiques

d'accessibilité. De plus, les coûts non négligeables des procédures d'audit approfondi de l'accessibilité tendent aussi à décourager la vérification de celle-ci et partant la diffusion de cette certification.

Adaptation aux smartphones

Le baromètre numérique citoyens 2021 montre que le smartphone tend à devenir le principal vecteur de consultation du Web. Il est en effet présent dans 90 % des ménages et 85 % des citoyens de 15 ans et plus en disposent personnellement. Il tend même à devenir le terminal exclusif de nombreuses personnes qui n'ont pas l'opportunité ou l'utilité d'utiliser un ordinateur fixe ou portable. Il est dès lors crucial que les sites des autorités publiques et en particulier des pouvoirs locaux veillent à être parfaitement utilisables sur les terminaux mobiles.

Globalement 51 % seulement des entités indiquent avoir adapté le site Web en respectant le « responsive design » qui modifie la présentation lorsque le terminal dispose d'un écran plus petit, notamment sur tablette ou smartphone.

Certaines entités ont aussi choisi de délivrer une partie des informations via une application mobile adaptée. Le plus souvent, il s'agit d'une participation au programme « Wallonie en Poche », développé dans le cadre de la stratégie Digital Wallonia et qui permet aujourd'hui à une cinquantaine de communes d'exposer, à coût maîtrisé, une série de microservices territoriaux utiles aux citoyens.

22 % des entités ont répondu ne pas avoir réalisé d'adaptation pour les terminaux mobiles, mais cette vision est en réalité trop pessimiste et souligne ici la connaissance lacunaire des répondants vis-à-vis des outils numériques mis à disposition dans leur entité. Ainsi, il apparaît¹⁰ que les nombreuses entités ayant développé leur site avec des solutions telles que iMio ou Letsgocity sont de facto en responsive design et donc assez bien adaptés aux smartphones. Il reste toutefois des entités, et non des moindres, qui sont peu ou difficilement consultables sur les terminaux mobiles.

Au rang des services interactifs mobiles, 32 % des communes indiquent avoir souscrit à l'une des applications « BetterStreet » ou « FixMyStreet » qui permettent aux citoyens de signaler des dégradations de l'espace public afin d'en faciliter et accélérer la prise en charge par les services responsables.

Analyse de la visibilité du site Web

Toute bonne gestion d'un site Web implique d'en contrôler la visibilité et la disponibilité. Les observations ainsi réalisées permettent souvent de prendre les mesures nécessaires pour augmenter cette visibilité auprès du public et pour améliorer les pages qui sont les plus demandées.

Or ici aussi, il faut constater que, hormis dans les provinces et les grandes villes, l'attention portée au suivi de l'usage du site et à son référencement est généralement faible, voire inexistante, dans beaucoup de communes et plus encore de CPAS, comme l'illustre le tableau suivant.

Ces informations sont pourtant cruciales pour assurer le marketing du site et finalement mieux rentabiliser les efforts consentis pour sa réalisation. Cela permet aussi de mieux comprendre les usages des citoyens, donc leurs besoins, et dès lors d'améliorer ou renforcer les services les plus recherchés.

Tableau 38 : taux d'entités ayant adapté le site Web aux terminaux mobiles

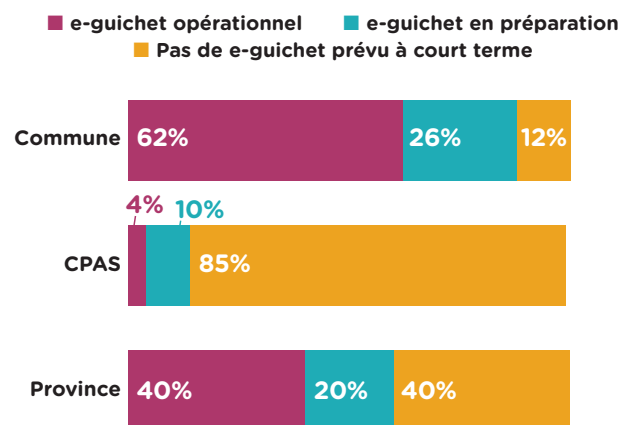
	Communes	CPAS	Provinces
Oui, via une application mobile spécifique (iOS, Android...)	9 %	8 %	20 %
Oui, l'affichage du site s'adapte (responsive design)	65 %	34 %	80 %
Aucune adaptation pour l'instant	24 %	21 %	20 %
Ne sait pas	8 %	38 %	

¹⁰ On peut facilement le vérifier en réduisant la largeur de la fenêtre du navigateur Web.

Tableau 39 : taux d'entités ayant adapté le site Web aux terminaux mobiles

	Communes	CPAS	Provinces
Vérification et amélioration du référencement naturel des pages du site	34 %	23 %	80 %
Suivi du nombre de visiteurs uniques et de pages vues	31 %	12 %	80 %
Suivi du nombre de sites Web pointant vers le site	8 %	3 %	20 %
Analyse du profil des internautes qui visitent le site	8 %	3 %	20 %
Analyse de la provenance du trafic sur le site (moteurs de recherche, réseaux sociaux, annonces papier, etc.)	15 %	6 %	80 %
Aucune analyse particulière de la visibilité du site Web	53 %	70 %	

Tableau 40 : présence de guichets électronique dans les pouvoirs locaux



Guichets électroniques de services aux citoyens

Fournir des informations sur les services disponibles dans l'administration, sur les conditions à remplir pour en bénéficier, ainsi que sur des domaines annexes relatifs, par exemple, à l'économie, la culture ou l'éducation dans l'entité est bien sûr indispensable et attendu de tout pouvoir local. Il est cependant possible aujourd'hui d'aller plus loin en délivrant directement certains services par voie numérique via un guichet électronique ou e-guichet. La récente pandémie de Covid-19 a montré l'importance des services en ligne, mais les bénéfices ne s'arrêtent pas à ces situations exceptionnelles. Aussi notamment, ces guichets électroniques permettent aux citoyens de conduire des demandes administratives aux heures qui leur conviennent le mieux, souvent en dehors des heures habituelles d'ouverture des bureaux, et de le faire sans devoir se déplacer physiquement, ce qui représente un avantage pour la mobilité et pour la limitation des consommations énergétiques.

62 % des communes proposent aujourd'hui un guichet électronique, tandis que 26 % se disent en cours de mise en place de ce guichet. Dans les CPAS, le guichet électronique est beaucoup plus rare, et dans les provinces il n'est annoncé que dans 2 des 5 administrations. En fait, l'examen par une série de coups de sonde sur ces guichets montre qu'ils peuvent prendre une ampleur bien différente d'une entité à l'autre. Parfois même, il ne s'agit que d'un renvoi vers le site fédéral du Service Public Fédéral Intérieur qui, via l'application « Mon dossier », permet de télécharger ou d'imprimer gratuitement quelques copies d'actes d'état civil ou certificats du registre de population. Malheureusement, ce n'est accessible qu'après connexion avec le lecteur de carte d'identité et ce site fédéral fournit fort peu d'assistance pour cette connexion et aucune possibilité d'utiliser d'autres modes d'identification tels que ITSME.

La disponibilité d'un e-guichet est systématique dans les grandes villes puis se réduit à 77 % dans les communes moyennes et 55 % dans les petites entités.

Il n'était pas envisageable de détailler ici toutes les démarches administratives potentiellement disponibles via les e-guichets. Aussi, le tableau suivant montre que l'obtention des attestations de population et des actes d'état civil est presque toujours disponible via le e-guichet, de même que quelques démarches liées à la mobilité (ex. carte de riverain) ou à l'environnement et aux déchets. Certaines démarches liées à l'urbanisme sont aussi proposées.

Les taux de disponibilité sont un peu supérieurs dans les grandes villes, voire dans les communes moyennes, mais pas de façon très sensible.

Concernant les CPAS, un véritable guichet électronique n'a pu être détecté que dans une seule entité qui propose la délivrance en ligne de deux documents, en l'occurrence l'inscription dans un milieu d'accueil et l'attestation d'aide/non-aide.

Pour les administrations provinciales, les guichets électroniques disponibles sur les sites Web fournissent essentiellement des facilités destinées aux entreprises, organisateurs d'événements ou autres institutions publiques : marchés publics, annonces d'événements, réservation de matériel, commande de sel de déneigement, etc.

Tableau 41: taux de communes proposant certaines démarches administratives via le guichet électronique

	Démarches proposées par le e-guichet			Communes sans e-guichet
	Toutes	Quelques-unes	Aucune	
Attestations et certificats de population	47%	12%	3%	38%
Déclarations et copies d'actes d'état civil	45%	12%	5%	38%
Formalités liées à la mobilité et à l'espace public	5%	18%	39%	38%
Formalités liées à l'environnement et aux déchets	4%	20%	38%	38%
Formalités liées à l'urbanisme	1%	19%	42%	38%
Recherches généalogiques	1%	4%	58%	38%

Tableau 42: types d'identification proposés aux utilisateurs des e-guichets (pour les 116 communes répondantes ayant un e-guichet)

	Grandes villes	Communes moyennes	Petites communes
Définition d'un login et mot de passe avec vérification de l'adresse e-mail ou du numéro de registre national	100%	56%	50%
Lecture de la carte d'identité électronique (eID)	100%	82%	83%
Application Itsme	75%	67%	65%
Aucune identification		5%	10%

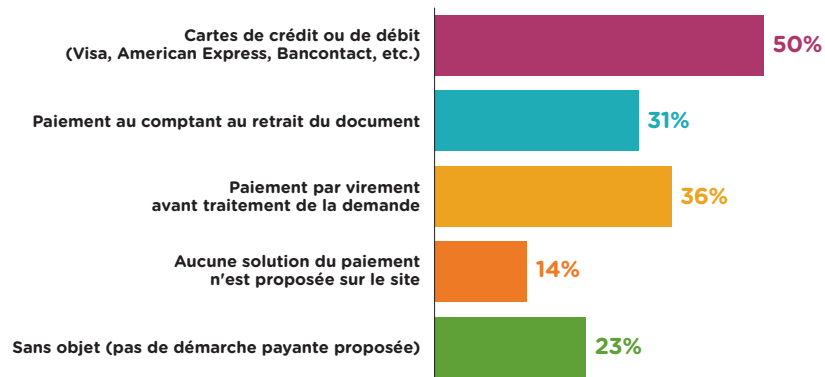
Lorsque le guichet électronique est présent, la première exigence consiste à identifier valablement le visiteur qui souhaite entamer une démarche et par la même occasion protéger les citoyens d'accès abusifs à des données personnelles par des intrus.

L'identification via le lecteur de carte EID ou plus simplement l'identification par l'application ITSME tend largement à se généraliser, notamment en recourant à l'identification via le portail fédéral CSAM. Ce n'est cependant pas le cas partout et l'on trouve encore des entités dans lesquelles la commande de documents est basée sur la simple déclaration de l'adresse e-mail avec un contrôle, a posteriori, via le numéro de registre national.

L'étape suivante est bien sûr l'introduction des données spécifiques à la démarche ou à la commande de documents qui peut nécessiter le paiement du service ou d'une taxe qui y est attachée. Pour cela, trois modalités sont régulièrement proposées comme l'illustre le graphique en combinant souvent deux des trois premières modalités.

6. SITES WEB ET SERVICES EN LIGNE

Tableau 43: modes de paiement proposés aux utilisateurs des e-guichets (pour les 116 communes répondantes ayant un e-guichet)



Vient enfin l'attente du résultat qui peut être lui aussi soutenu par le numérique. Ainsi, les entités ayant déclaré un e-guichet ont été invitées à préciser quelles possibilités de suivi sont proposées aux

citoyens. Les résultats sont décrits dans le tableau suivant où l'on observe que le suivi en ligne se développe, mais n'est pas encore devenu la norme.

Tableau 44: possibilités de suivi des démarches engagées via les e-guichets (pour les 116 communes répondantes ayant un e-guichet)

	Grandes villes	Communes moyennes	Petites communes
Le suivi en ligne du dossier est possible	63 %	56 %	40 %
Pas de suivi en ligne, mais e-mail de confirmation	25 %	33 %	33 %
Aucun suivi du dossier par voie électronique	13 %		8 %
Ne sait pas		10 %	18 %

Pour ce qui est du traitement par l'administration de ces requêtes provenant du guichet électronique, un des paramètres de mesure de sa bonne intégration dans le système d'information communal consiste à savoir si les données issues des e-guichets sont directement transférées dans les applications associées ou si elles doivent faire l'objet d'un réencodage normal par le personnel.

Tableau 45: intégration des processus e-guichet avec les applications métier (pour les 116 communes répondantes ayant un e-guichet)

	Grandes villes	Communes moyennes	Petites communes
Les processus en ligne sont totalement intégrés	13 %	28 %	27 %
Certaines formalités seulement sont intégrées	37 %	36 %	42 %
En général, les données doivent être réencodées	50 %	33 %	17 %
Ne sait pas		3 %	14 %

Le tableau montre que l'intégration complète n'est encore le fait que d'un bon quart des e-guichets. Dans les autres, tout ou partie des données doivent encore faire l'objet d'un traitement manuel.

Facilités pour l'inclusion numérique

L'usage du numérique est aujourd'hui devenu une quasi nécessité pour tous les citoyens, mais de nombreuses études, dont le Baromètre numérique des citoyens 2021, montrent qu'un tiers au moins de la population adulte éprouve des difficultés pour mener à bien les démarches nécessaires avec le numérique. Depuis de nombreuses années, bien des pouvoirs locaux ont choisi de proposer plusieurs types d'aides aux citoyens qui prennent la forme de lieux équipés de terminaux et de connexions Wifi avec ou sans personnel d'accompagnement. Le tableau suivant en donne un relevé sur base des réponses au questionnaire.

En confrontant la liste issue de l'enquête avec la liste des EPN labellisés par la Wallonie, il en ressort que 80 % des EPN cités sont labellisés. Pour les CPAS, l'annonce d'un EPN ne signifie pas toujours qu'il est géré par le centre, mais qu'il est disponible dans l'entité. Et c'est aussi parfois le contraire avec la commune qui déclare un EPN présent sur leur territoire, mais financé par le CPAS ou une association. Bien sûr, dans les grandes entités, plusieurs EPN sont disponibles, mais au total, ce ne sont guère plus de 60 % des communes wallonnes qui disposent d'au

moins un EPN, labellisé ou non, géré par elle ou par une autre entité.

En dehors des EPN, d'autres facilités peuvent être offertes, telles que des lieux avec des bornes connectées, des points d'accès Wifi gratuits ou la mise à disposition de « médiateurs numériques », c'est-à-dire de personnes capables d'assister les citoyens qui ont des difficultés pour réaliser certaines démarches administratives ou autres avec les outils numériques.

Le tableau 46 montre que ces facilités sont proposées dans une partie des entités, mais comme ces services sont aussi

généralement disponibles dans les EPN, il est intéressant d'examiner dans quelle mesure ils sont offerts dans les entités qui ne disposent pas d'au moins un EPN.

Dans ces entités sans EPN, on a alors :

1. 22 % des communes et 11 % des CPAS avec des bornes d'accès à Internet ;
2. 40 % des communes et 15 % des CPAS avec du Wifi gratuit ;
3. 6 % des communes et 19 % des CPAS avec un médiateur numérique.

Cette statistique illustre bien l'attention plus soutenue des CPAS à l'assistance personnalisée des citoyens dans les démarches numériques, alors que les communes se concentrent plus sur la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements. Notons cependant que 49 % des communes et 61 % des CPAS qui ne renseignent pas d'EPN n'offrent aucune des facilités signalées à leurs citoyens.

Tableau 46 : taux d'entités proposant des facilités pour contribuer à l'inclusion numérique des citoyens

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
Espace(s) Public(s) Numérique(s) (EPN)	60 %	75 %	73 %	50 %	14 %	11 %	25 %	40 %
Lieu(x) avec ordinateur(s) ou borne(s) en libre accès	40 %	38 %	53 %	21 %	29 %	16 %	13 %	24 %
Un médiateur pour assister les citoyens dans les démarches numériques	20 %	38 %	25 %	23 %	57 %	20 %	21 %	23 %
Lieu(x) avec Wifi gratuit	40 %	75 %	55 %	43 %		25 %	14 %	33 %
Tiers lieux pour usages avancés ou professionnels	40 %	38 %	7 %	6 %	14 %	2 %	2 %	6 %
Aucune de ces facilités n'est proposée	20 %		13 %	26 %	14 %	47 %	52 %	34 %



STRATÉGIE NUMÉRIQUE DE L'ORGANISATION



7

Développer des services numériques ne s'improvise assurément pas et ne peut être réalisé avec succès que si l'ensemble du contexte, tant au niveau technique qu'humain, a bien été préparé. Il est donc judicieux de ne pas déployer des solutions dans l'urgence, mais, au contraire, de le faire dans le cadre d'un plan murement réfléchi avec les parties prenantes et les partenaires en lien direct avec les besoins des citoyens. Concevoir, négocier puis mettre en œuvre une véritable stratégie numérique est donc un gage important de réussite autant que de bonne utilisation des fonds publics qui sont nécessaires à sa réalisation.

Vision et perception du numérique

Avant même d'examiner les stratégies numériques des pouvoirs locaux, intéressons-nous à la façon dont les dirigeants voient ces technologies. Pour faire simple, trois assertions décrivant la perception que pourraient avoir les responsables des entités ont

été proposées avec invitation à choisir celle représentant le mieux la perception qui prévalait dans l'administration. Au besoin, les répondants avaient aussi la faculté de s'abstenir.

47%

des dirigeants d'administration voient le numérique comme une opportunité



Pour limiter les biais, le tableau ne reprend que les opinions examinées par des répondants ayant une fonction dirigeante dans leur institution, même si cette précaution ne change pratiquement rien au résultat.

Il apparaît donc qu'une (petite) moitié des dirigeants voient dans le numérique une réelle opportunité qui doit être saisie de façon continue, tandis qu'un bon quart considère que la transformation globale continue des processus n'est pas indispensable. La première opinion se rencontre majoritairement dans les grandes institutions et se réduit avec la taille de celles-ci ; tandis que la seconde opinion suit le chemin inverse. De plus, l'opportunité du numérique est généralement moins perçue dans les CPAS que dans les communes. Certes, peu de répondants voient dans le numérique un effet de mode qui comporte surtout des risques et des coûts, mais il est aussi interpellant de voir que plus d'un cinquième des répondants s'abstient de répondre sans que l'on sache s'il n'a réellement aucune opinion ou s'il évite de se prononcer dans un sens comme dans l'autre.

Tableau 47 : perception de l'impact du numérique par le management de l'administration (85 % des entités dont le répondant avait une fonction dirigeante)

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
C'est une opportunité à saisir de façon continue dans le cadre d'une stratégie globale	100 %	63 %	63 %	48 %	60 %	45 %	34 %	47 %
La transformation globale continue des processus n'est pas indispensable		13 %	21 %	32 %		18 %	32 %	27 %
Le numérique est un effet de mode qui comporte des risques et des coûts			6 %	2 %		5 %	4 %	4 %
Sans opinion		25 %	10 %	18 %	40 %	32 %	29 %	22 %

Stratégie de transformation numérique

Voyons à présent où en est la transformation numérique des différentes entités ayant répondu au questionnaire. Ici également, c'est aussi au travers de quelques états prédéfinis que la situation est décrite, même si ces états masquent fatalement les innombrables nuances qui caractérisent l'avancement de la transformation numérique de chaque administration.

Les chiffres ne manquent pas de rappeler ceux du tableau précédent où l'on trouve, à peu de choses près, les mêmes niveaux pour la proposition « L'activité de l'administration se numérise en continu » que pour les dirigeants qui considèrent la numérique comme « une opportunité à saisir de façon continue ». L'analyse croisée confirme globalement cette intuition, mais montre aussi qu'une part des dirigeants qui affirment ici la numérisation en continu de leur administration étaient sans opinion à la question précédente, tandis que cette informatisation est souvent en cours ou en projet chez la plupart des autres dirigeants ayant affirmé que le numérique est une opportunité.

Parallèlement, l'assertion indiquant que les processus qui le nécessitaient ont été

numérisés est principalement le fait de dirigeants pour qui la transformation globale continue n'est pas indispensable, voire est un effet de mode. Ces éléments confortent donc nettement l'observation souvent énoncée que la transformation numérique d'une organisation est très dépendante de la vision de ses dirigeants.

Pour le reste, ces chiffres indiquent que 43 % des pouvoirs locaux se disent pleinement engagés dans la transformation numérique permanente. La proportion est un peu plus grande dans les entités de grande taille, mais est aussi largement présente dans les plus petites

communes, laissant escompter que cette transformation peut aussi être menée à bien dans des petites entités. Seuls les petits CPAS sont plus nettement en retrait, mais contrebalancent cette position avec un plus fort taux de cas où les processus nécessaires ont déjà été numérisés. C'est cependant dans les petits CPAS que l'on trouve le plus fort taux de situations où la transformation numérique n'est pas jugée nécessaire ou qui ne se prononcent pas.

Expérimenté depuis une dizaine d'années et généralisé par le décret du Parlement wallon du 19 juillet 2018, le

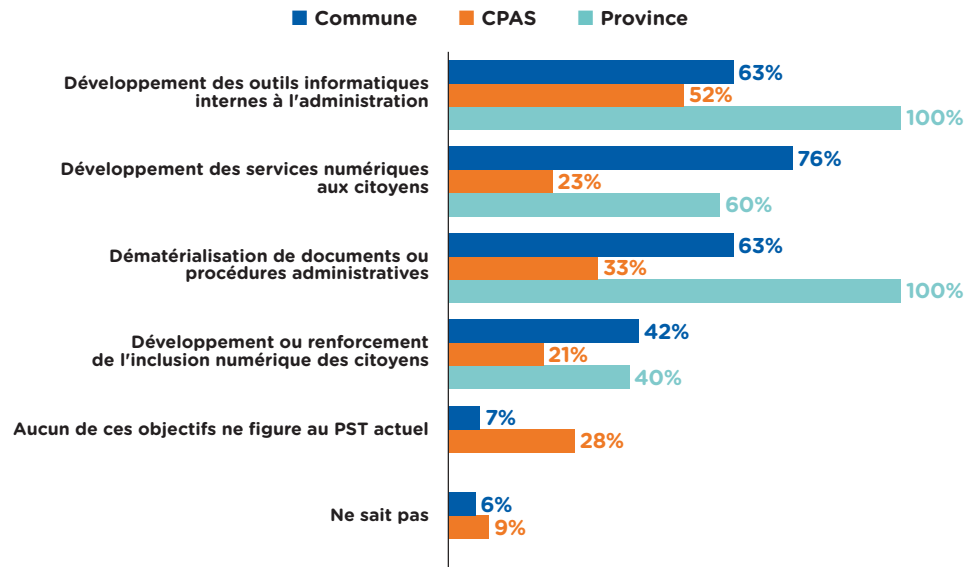
Plan Stratégique Transversal est devenu l'instrument de gouvernance pluriannuel, fixant la stratégie du collège communal en précisant non seulement ses objectifs, mais aussi les moyens opérationnels prévus pour atteindre ceux-ci. Le PST est également obligatoire pour les CPAS et les provinces. C'est donc un outil très intéressant pour mesurer la place que le numérique occupe dans la stratégie de ces différents pouvoirs locaux, tout en gardant à l'esprit que la législation 2018-2024 est la première où s'appliquent ces dispositions.

Tableau 48: niveau d'appropriation actuel du numérique par les administrations

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
L'activité de l'administration se numérise en continu	100 %	50 %	53 %	48 %	71 %	40 %	27 %	43 %
L'administration a numérisé les processus nécessaires			15 %	15 %		11 %	21 %	15 %
Un plan de transformation numérique est en cours		25 %	11 %	16 %		18 %	10 %	13 %
Un plan de transformation numérique est en projet		25 %	16 %	11 %	29 %	25 %	14 %	16 %
Aucun plan de transformation numérique n'est nécessaire (pour l'instant)			4 %	8 %		4 %	20 %	10 %
Ne sait pas			2 %	3 %		2 %	9 %	4 %

Le graphique qui suit illustre la présence de quatre objectifs stratégiques pouvant légitimement figurer dans le PST.

Tableau 49: objectifs numériques inclus dans le PST



Indépendamment du choix de tel ou tel objectif, il est intéressant de voir que près de 9 communes sur dix ont inclus au moins un de ces objectifs dans leur PST, souvent deux, voire plus. Par ordre d'importance, c'est le développement des services numériques aux citoyens qui vient en première place, suivi ex aequo par le développement des outils numériques internes et la dématérialisation des procédures et des documents.

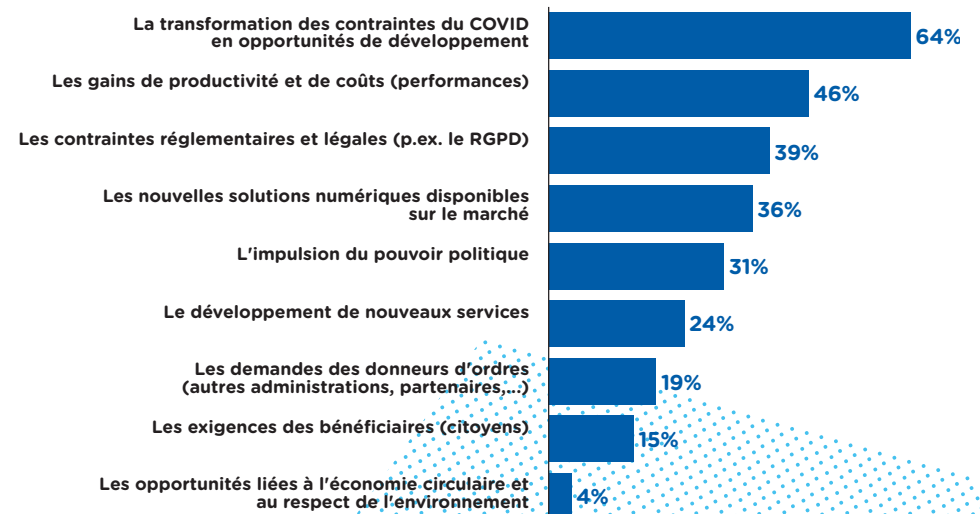
La situation est bien différente dans les CPAS, dont un tiers n'a pas précisé d'objectif relatif au numérique dans son PST, et qui, par ailleurs, met d'abord l'accent sur le développement des outils informatiques internes avant de (pouvoir) se tourner vers les services numériques à destination des bénéficiaires, qui du reste sont notoirement moins demandeurs de services en ligne.

Dans tous les cas, l'inclusion numérique des citoyens reste la lanterne rouge de cette liste, même si 42 % des communes l'ont mentionnée dans leur PST. Dans ces dernières, cet objectif se concrétise effectivement par des taux clairement plus élevés de présence d'EPN (75 % au lieu de 58 %), de bornes d'accès (44 % au lieu de 32 %) ou encore de médiateurs numériques (36 % au lieu de 24 %).

Pour mieux comprendre ces objectifs, les entités ayant inséré des objectifs numériques dans leur PST ont été invitées à sélectionner les trois motivations principales les poussant à se numériser davantage.

Le graphique suivant illustre la répartition de ces motivations pour l'ensemble de ces entités.

Tableau 50: principales motivations poussant les administrations à se numériser davantage



On voit que les contraintes circonstancielles et les nécessités de rationalisation des coûts viennent manifestement avant les contraintes réglementaires ou l'impulsion politique qui précèdent encore les demandes des partenaires, des citoyens ou du développement durable. C'est donc assez clairement une approche réactive et non proactive qui pilote les choix stratégiques des pouvoirs locaux.

L'examen détaillé selon le type et la taille des entités apporte peu de nuances supplémentaires, car dans l'ensemble, cette stratification des motivations est

largement partagée. On note cependant que les contraintes légales et réglementaires sont significativement plus « motivantes » dans les CPAS que dans les communes, qui se montrent, elles, proportionnellement plus sensibles aux exigences des bénéficiaires, à l'émergence de solutions techniques nouvelles et à l'impulsion du pouvoir politique.

Pour compléter cet éclairage des choix stratégiques, toutes les entités ont aussi été invitées à identifier, dans une liste prédéfinie, les trois freins qui empêchent le plus l'administration de se numériser davantage.

Tableau 51: principaux freins empêchant la numérisation des administrations locales

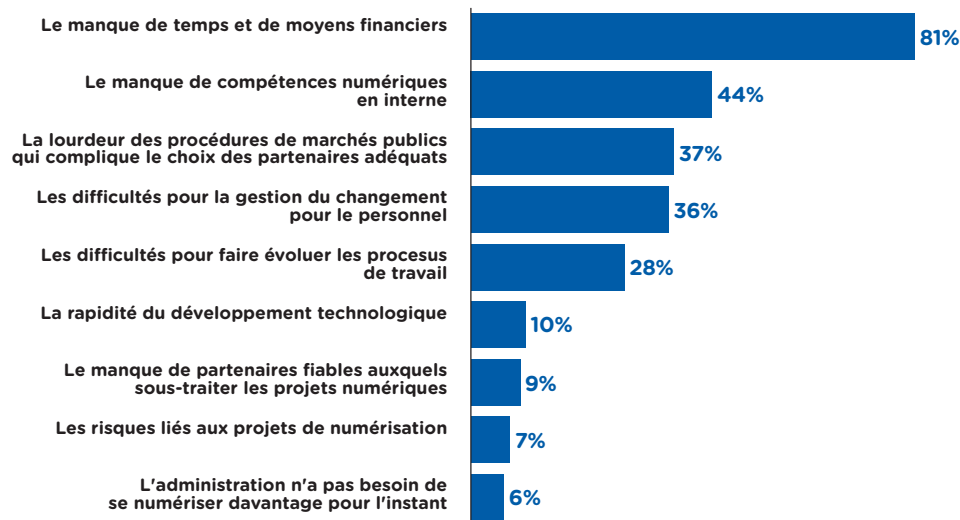
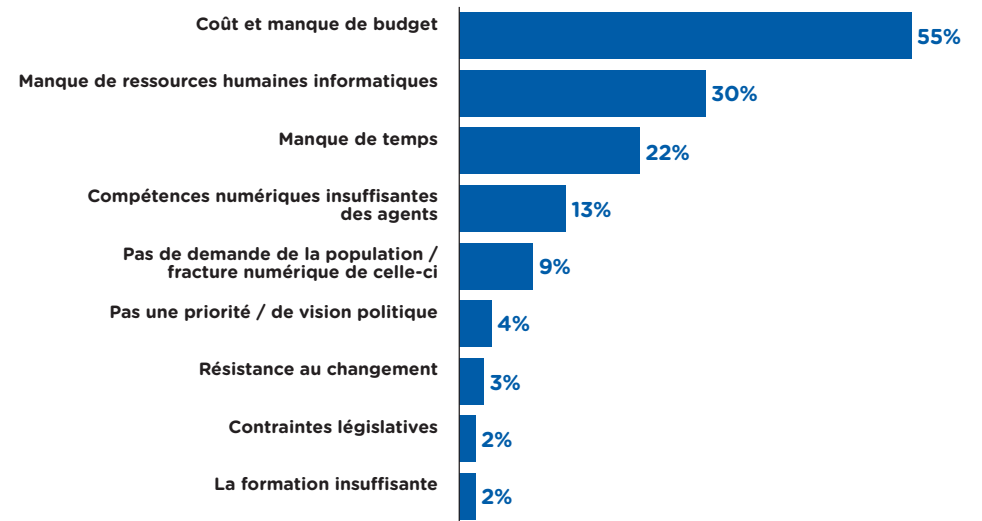


Tableau 52: freins à la numérisation les plus importants exprimés en question ouverte par l'ensemble des répondants



Dans la droite ligne de l'observation qui vient d'être faite, ce sont les manques de temps et de moyens qui sont les premières causes bloquantes de la transformation numérique. Ces raisons surclassent toutefois très nettement les autres freins qui se concentrent d'abord sur des questions en relation avec la gestion des ressources humaines, tant au niveau des compétences que de la gestion du changement et par extension de l'évolution des processus de travail.

La problématique de la lourdeur des marchés publics est bien connue, mais ne

constitue pas un levier d'action potentiel puisqu'elle est régie au niveau fédéral, lui-même sous la conduite des directives européennes.

La faiblesse des quatre derniers freins proposés montre par ailleurs que, dans l'ensemble, les pouvoirs locaux ne craignent guère les risques liés aux projets numériques ou les évolutions de la technologie, ni les difficultés à trouver les partenaires aptes à les soutenir dans cette évolution.

7. STRATÉGIE NUMÉRIQUE DE L'ORGANISATION

Ici aussi, on note peu de nuances spécifiques selon la taille et le type des pouvoirs locaux avec néanmoins une crainte plus marquée dans les petites communes pour la rapidité des développements technologiques et le manque de compétences numériques internes.

Pour affiner plus encore ce diagnostic des freins à la transformation numérique, une question ouverte a été placée en toute fin du questionnaire avec invitation à exprimer spontanément le motif le plus bloquant empêchant l'administration d'exploiter plus activement le numérique au bénéfice de la population. Les réponses sont évidemment multiples dans leur expression, mais après recodage des raisons les plus souvent exprimées, on obtient la classification

ci-dessous qui souligne une fois de plus les deux facteurs essentiels, à savoir les budgets nécessaires et l'importance des ressources humaines. Le total excède 100 % du fait que de nombreux répondants ont inclus plusieurs motifs dans leur réponse.

Finalement, il devient peu étonnant de ne trouver que 12 % d'entités (18 % des communes et 10 % des CPAS) qui indiquent avoir défini une stratégie de transformation numérique globale.

Ces stratégies globales sont nettement plus rares dans les petites entités que dans les moyennes ou les grandes villes. Une seule des provinces indique en disposer.

Pour les 42 entités qui ont signalé en avoir défini une, les éléments inclus dans cette stratégie numérique globale sont :

- les objectifs poursuivis (78 %) ;
- la priorisation des projets (58 %) ;
- la gouvernance des données (44 %) ;
- les modalités de gestion des risques (29 %) ;
- les indicateurs de performance ou de suivi (29 %).

Tableau 53: présence d'une stratégie globale de transformation numérique

	Provinces	Villes et communes			CPAS			Moyenne globale
		Grandes	Moyennes	Petites	Grands	Moyens	Petits	
A défini une stratégie numérique globale	20%	63%	24%	6%	29%	15%	7%	12%
N'en a pas défini	80%	38%	76%	94%	71%	85%	93%	88%



Projets numériques récents

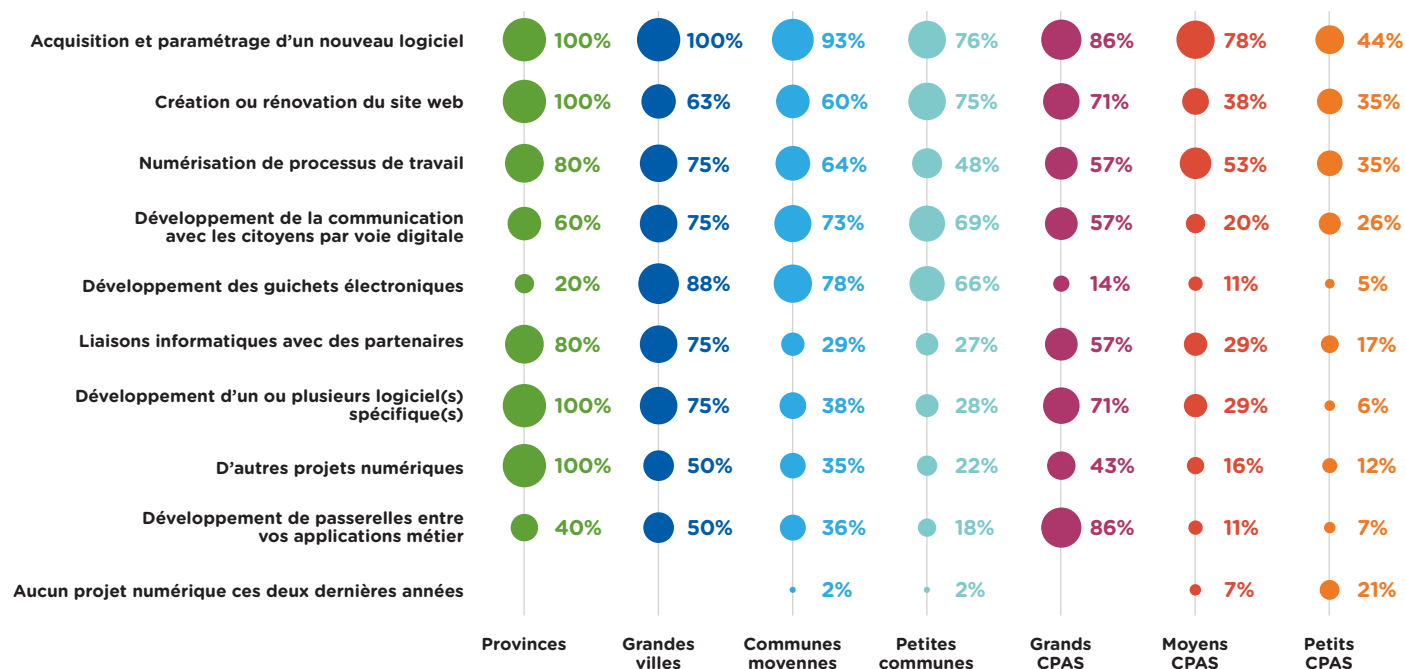
Si une majorité de pouvoirs locaux sont limités dans l'intégration du numérique à la fois par des contraintes de temps, de coût et de difficultés pour faire évoluer les compétences et les procédures, il n'en demeure pas moins que la plupart des administrations ont mené des projets informatiques au cours de deux dernières années, quand ce ne serait, on l'a vu, que sous la contrainte des circonstances, dont celle de la pandémie de Covid-19.

Ainsi, moins de 2 % des communes et 15 % des CPAS (essentiellement les petits CPAS) indiquent n'avoir mené aucun projet informatique au cours de la période.

92%

des pouvoirs locaux ont mené des projets informatiques ces deux dernières années

Tableau 54: types de projets numériques menés par les entités au cours des deux dernières années



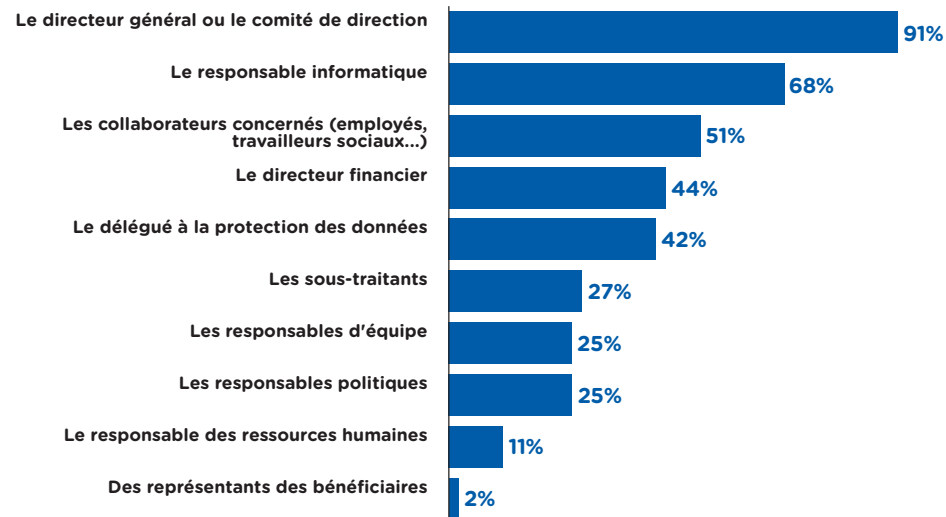
De façon plus globale, les CPAS et particulièrement les petits, voire les moyens, sont nettement en retrait des autres pouvoirs locaux dans la conduite de projets informatiques dont le tableau donne le détail.

Les projets les plus simples (installation de nouveaux logiciels, rénovation du site Web) sont fort logiquement dominants, tandis que l'interconnexion entre

applications et avec les partenaires est plus rare, surtout dans les petites entités. Les chiffres observés ici confirment aussi que le développement des guichets électroniques et des interactions globales avec le citoyen constitue une priorité des communes, tandis qu'elle est quasi inexistante dans les CPAS.

Mener à bien des projets informatiques nécessite toujours la collaboration de

plusieurs parties prenantes, comme cela a été évoqué au chapitre 4. Le graphique qui suit illustre l'implication de ces différents acteurs dans la conduite des projets réalisés au cours des deux dernières années.

Tableau 55: personnes généralement impliquées dans les projets de numérisation

La direction y est presque toujours impliquée et ce d'autant plus que la structure est de petite taille, ainsi que le responsable informatique... pour autant qu'il y en ait un, ce qui n'est pas toujours le cas dans les petites entités, d'où son absence dans près d'un tiers des projets. On note aussi que les sous-traitants sont finalement peu impliqués, au même titre que les responsables politiques, sauf dans les petites communes où ils prennent plus souvent part aux projets. Cependant, les responsables des ressources humaines, tout comme les représentants des bénéficiaires, sont le plus souvent absents des discussions.

De même, il se confirme que si les collaborateurs concernés par le projet sont impliqués dans la moitié des cas et sont informés dans les trois quarts des projets, la communication avec les autres parties prenantes (bénéficiaires, partenaires) est plus rarement prise en compte.

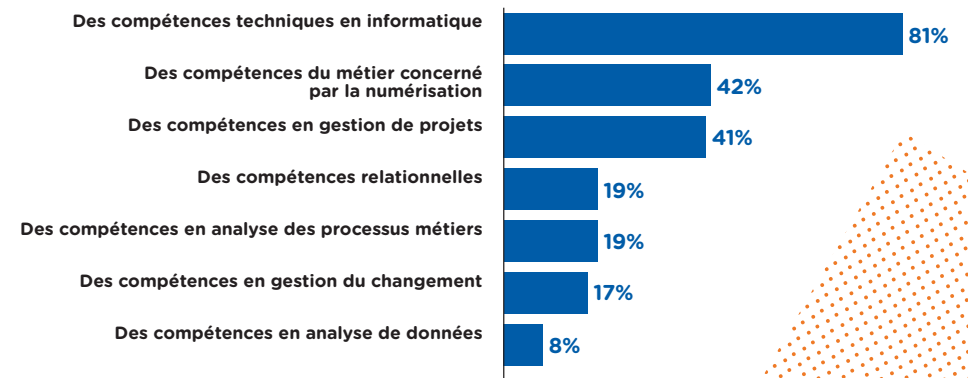
La cartographie des compétences considérées comme essentielles pour la réalisation des projets menés dans les deux dernières années démontre aussi une approche généralement techno centrée des projets avec une priorité très marquée pour les compétences techniques, bien avant les compétences métier et celles en

gestion de projets, lesquelles surpassent nettement les compétences relationnelles et la gestion du changement.

Remarquons cependant que la nature des projets, plus souvent orientés vers la mise en place de logiciels prédéfinis et, bien plus rarement, développés spécifiquement pour l'organisation conduit à court-circuiter la réflexion avec les utilisateurs pour se concentrer sur les problèmes techniques de mise en place. Cette façon de procéder est encore renforcée dès lors que l'on sait que ce sont bien souvent les contraintes circonstancielles ou réglementaires qui ont présidé au choix des solutions. Cette situation reporte la responsabilité de la conception

inclusive des applications aux fournisseurs de solutions.

Enfin, sauf dans les grandes organisations, la mise en œuvre de projets informatiques n'est pas majoritairement précédée d'une phase de test, et lorsque celle-ci a lieu, elle concerne surtout les aspects techniques (42 %), bien plus que les enjeux organisationnels (23 %). Dans un quart des cas, les tests sont jugés non nécessaires, tandis que 17 % des entités n'ont pas eu le temps ou les moyens pour en réaliser.

Tableau 56: cartographie des compétences considérées comme essentielles pour la réalisation des projets informatiques

Développement numérique durable

Les changements climatiques et la hausse des coûts énergétiques ne cessent de nous rappeler la nécessité d'intégrer des comportements visant un développement plus durable de la société, et ce également en matière de numérique. Il s'imposait donc d'examiner au moins brièvement les stratégies des pouvoirs locaux dans cette orientation. Les répondants ont donc d'abord été invités à indiquer si leur administration « a déjà mis en œuvre des actions pour fonctionner de façon plus durable pour l'environnement ». La stratification des réponses est illustrée ci-dessous.

Il apparaît donc qu'à l'exception des provinces qui se disent largement plus actives, un tiers environ des pouvoirs locaux ont déjà engagé des actions pour un développement plus durable, une partie significative des autres ayant ces actions en projet. La thématique est aussi manifestement plus présente dans les administrations communales que dans les CPAS, mais c'est la taille de l'institution qui est d'évidence plus déterminante, comme l'illustre le graphique suivant.

Tableau 57: administrations ayant mis en œuvre des actions pour fonctionner de façon plus durable pour l'environnement - Par type d'administration

■ Actions en cours ■ Actions en projet ■ Aucune action ■ Ne sait pas

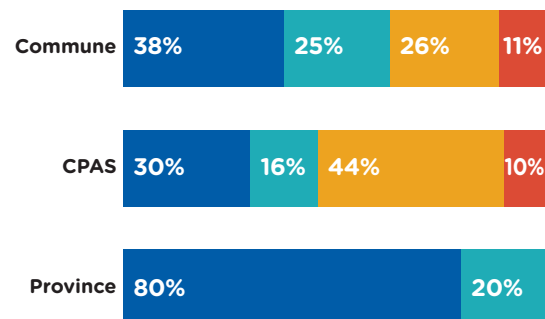
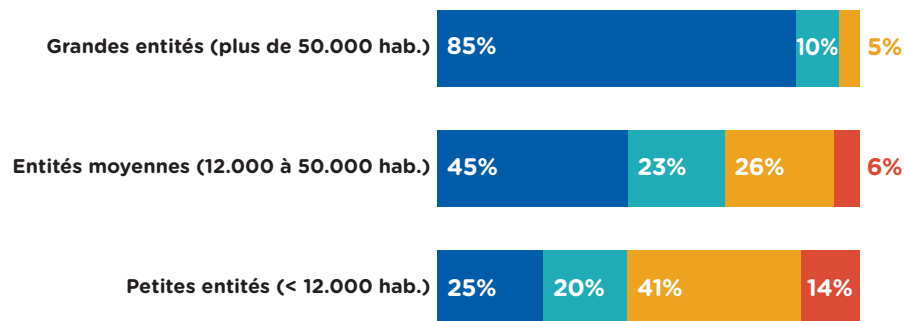


Tableau 58: administrations ayant mis en œuvre des actions pour fonctionner de façon plus durable pour l'environnement - Par taille d'entité

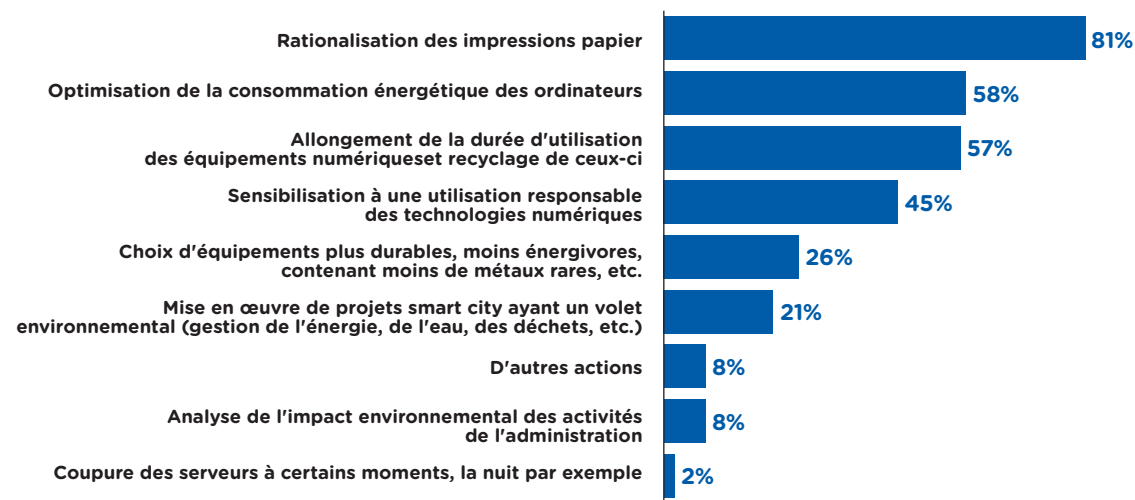
■ Actions en cours ■ Actions en projet ■ Aucune action ■ Ne sait pas



7. STRATÉGIE NUMÉRIQUE DE L'ORGANISATION

Pour ce qui est de la nature des actions engagées par les entités déjà actives (35 % des répondants), l'illustration suivante en donne la répartition globale.

Tableau 59: actions mises en œuvre pour fonctionner de façon plus durable pour l'environnement (35 % des entités ayant des actions en cours)



35%

des administrations locales ont mis en œuvre des actions de développement durable

MATURITÉ NUMÉRIQUE GLOBALE

8

À l'instar du modèle de maturité numérique développé par l'AdN depuis 2018 pour les entreprises, une déclinaison adaptée aux institutions publiques a été mise en œuvre pour synthétiser les observations du baromètre des pouvoirs locaux.



Modèle de maturité numérique

La maturité numérique de toute organisation peut s'examiner en évaluant quatre axes principaux de développement :

- 1. Axe infrastructure :** cet axe évalue l'adoption et la mise en œuvre des technologies numériques par l'organisation. Celles-ci vont des équipements terminaux et serveurs classiques (ordinateurs, tablettes, smartphones, serveurs locaux, serveurs loués, cloud...) aux techniques plus novatrices (capteurs connectés, intelligence artificielle, drones...) et, bien sûr, les connexions à Internet et interconnexions entre les services. La cybersécurité est aussi intégrée à cet axe.
- 2. Axe capital humain :** cet axe évalue d'abord la disponibilité des profils techniques spécifiques tels que la direction informatique, le DPO, les responsables des sites Web, etc. Elle comprend aussi l'intégration des acteurs dans les projets informatiques, les niveaux de compétences numériques de tous les intervenants et les efforts de formation aux outils numériques.
- 3. Axe processus :** cet axe évalue le degré d'automatisation des flux d'information au travers de la mise en œuvre de logiciels spécialisés, de documents automatisés et des stratégies de gestion des données.
- 4. Axe stratégie et services aux citoyens :** cet axe évalue la capacité de l'organisation à se projeter dans les services rendus aux bénéficiaires via les canaux électroniques que sont le site Web et les guichets électroniques, ainsi que la façon dont ces services sont promus. La stratégie globale de l'administration en matière de numérique, son intégration dans le PST et son souci d'un développement numérique durable en fait également partie.

Chacun de ces axes est ainsi évalué via 30 à 50 points de mesures selon l'axe et le type de pouvoir local considéré, notamment du fait des processus différents qui y sont traités. Pour chaque axe, le score obtenu est normalisé en une valeur sur 100, puis la moyenne des quatre axes est calculée pour donner le score final. Il est bien sûr illusoire d'espérer obtenir un score de 100 sur 100 puisqu'il est pratiquement impossible de mettre en œuvre toutes les technologies et de numériser tous les processus. Comme pour les entreprises, il faut considérer qu'un score global entre 80 et 90 représente l'horizon du maximum souhaitable pour les organisations.

Maturité numérique des pouvoirs locaux

Toutes organisations confondues, le score moyen s'établit à 49,6 avec une valeur légèrement supérieure pour les communes (54) et inférieure pour les CPAS (45). Le score moyen des provinces est lui plus élevé encore (66), mais on montrera que celui-ci est fortement influencé par la taille importante de ces organisations.

8. MATURITÉ NUMÉRIQUE GLOBALE

Le graphique ci-dessous montre tout d'abord que les scores obtenus sur les 3 premiers axes sont assez également distribués, mais que l'axe stratégie et services aux citoyens est systématiquement plus faible. On note aussi quelques petites dysmétries entre la maturité de l'ensemble des communes et celle des CPAS.

En effet, si les CPAS dépassent de très peu les communes au niveau de l'infrastructure du fait principalement d'un niveau d'équipement par agent légèrement supérieur en moyenne, on observe un « retrait » dans l'axe humain allant grandissant dans les processus et surtout au niveau de la communication et de la stratégie du fait notamment de services en ligne moins nombreux et d'une stratégie numérique moins affirmée, en particulier dans les PST.

Comme dans les entreprises, le score de maturité va nettement en croissant avec la taille des entités passant de 50 pour les petites communes et 41 pour les petits CPAS à 67 pour les grandes villes et 64 dans les CPAS de plus de 50.000 habitants. C'est à ces dernières valeurs qu'il est le plus légitime de comparer le score de 68 des provinces.

Le graphique montre en effet une décroissance systématique de tous les scores avec la réduction de la taille des entités. Cette décroissance est régulière sur tous les axes, à l'exception de celui de la communication et de la stratégie où les grandes entités se montrent clairement plus performantes que les moyennes et les petites.

Tableau 60: scores moyens de maturité globale et par axe des provinces, communes et CPAS

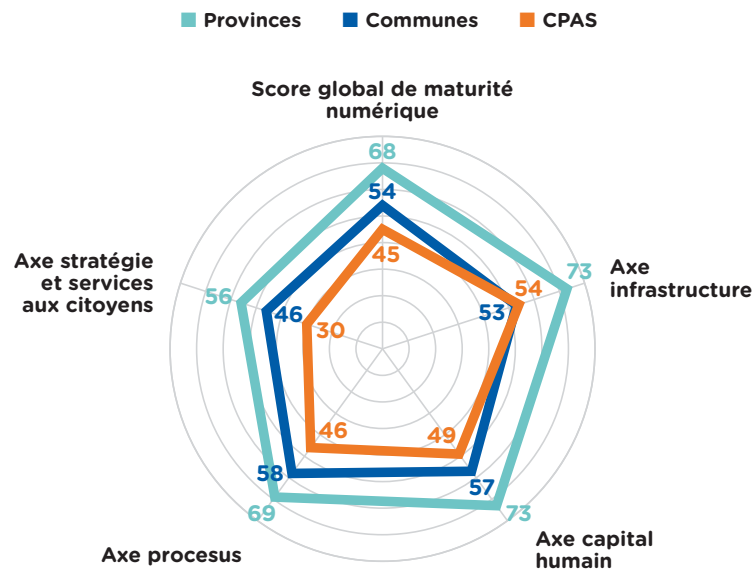
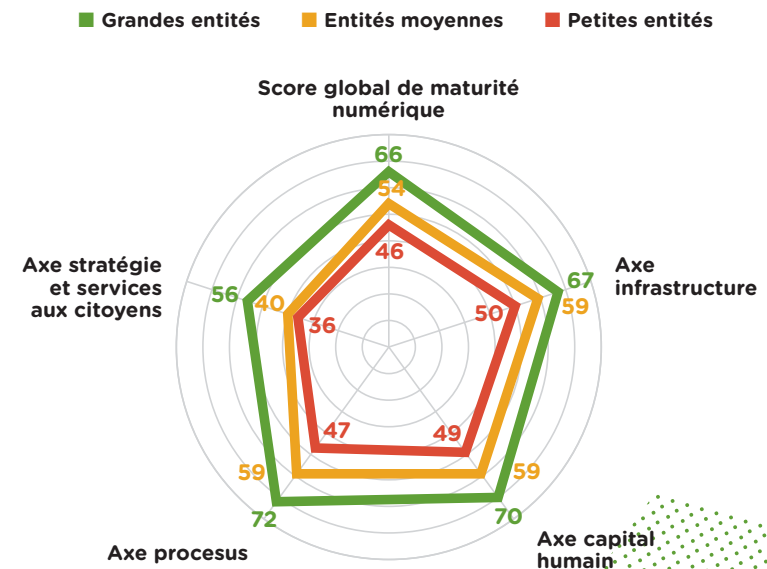


Tableau 61: scores moyens de maturité globale et par axe selon la taille des entités

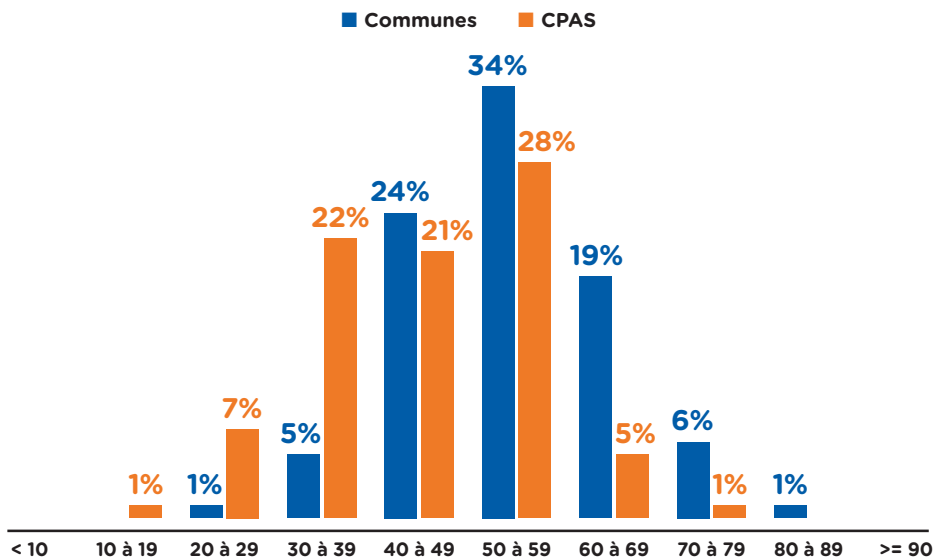


8. MATURITÉ NUMÉRIQUE GLOBALE

En examinant finement les points qui font aussi la différence, il en ressort la liste suivante à l'avantage des grandes entités :

- plus de projets numériques menés au cours des deux dernières années ;
- les stratégies globales de transformation numérique sont essentiellement le fait de grandes entités ;
- plus grande richesse et diversité de contenus sur les sites Web ;
- plus de sites Web traduits ;
- retransmission plus systématique des conseils communaux en vidéo ;
- plus de newsletters et de présence sur les réseaux sociaux ;
- meilleurs suivi et gestion de la visibilité du site Web ;
- plus grande richesse en services en ligne ;
- plus de services d'inclusion proposés aux citoyens.

Tableau 62: distribution des scores moyens de maturité numérique pour les communes et CPAS



Il apparaît donc que, sur cet axe particulièrement, l'effet taille de l'administration joue un rôle déterminant en permettant le déploiement de services plus riches qui ne peuvent pas toujours être assumés dans les entités plus modestes.

Un autre regard qui peut être porté sur les scores de maturité numérique consiste à en observer la distribution en partant des scores les plus faibles, situés entre 10 et 19, et en allant vers les plus élevés, situés entre 80 et 89. Le graphique illustre cette distribution qui, tant pour les communes que pour les CPAS, affecte globalement la forme de deux courbes « normales », mais dont les sommets sont un peu décalés, ainsi que cela a déjà été montré. Les provinces ne sont pas représentées ici puisque le nombre de cas est très inférieur à celui des autres pouvoirs locaux. Fort heureusement, on note très peu de cas de maturité extrêmement faible qui démontreraient une réelle fracture numérique entre certaines institutions.

Parmi les 51 cas observés avec un score de maturité inférieur à 35 (soit environ 77 entités si l'on extrapole à l'ensemble des pouvoirs locaux), on trouve 7 communes dont une seule dépasse 10.000 habitants, les 6 autres n'atteignant pas 5.000 habitants. Tous les autres cas sont des CPAS eux aussi très généralement de petites entités : 40 inférieures à 10.000 habitants et 4 un peu plus grandes.



SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

9



Enseignements principaux de l'étude

Cadre méthodologique

Les pouvoirs locaux visés par l'étude sont les 253 communes, 253 CPAS et les 5 administrations provinciales de langue française situés en Wallonie. Invités par courrier à répondre à un questionnaire en ligne, ils ont fourni 341 réponses complètes en 2 mois après rappel par mail et par téléphone, soit 172 communes, 164 CPAS et les 5 administrations provinciales. En complément à l'enquête, l'AdN a aussi procédé à une série de tests de cybersécurité et à une analyse automatisée de l'accessibilité des sites pour les 152 pouvoirs locaux qui les ont explicitement autorisés. La répartition homogène et le volume important des répondants permettent de considérer ces résultats comme très représentatifs de la situation actuelle.

Infrastructure informatique

Comparés aux taux d'équipement individuel en ordinateurs fixes ou portables et tablettes des PME en 2020 (65 terminaux pour 100 travailleurs), les taux des provinces (110) et de CPAS (120) semblent très supérieurs, mais sont en fait comparables à ceux des secteurs des services aux entreprises (96) ou de la finance (126), tandis que ceux des villes et communes (70) sont du même ordre de grandeur que l'ensemble des PME. L'âge moyen des équipements se situe à 2,4 années pour les ordinateurs portables et 4,4 années pour les fixes.

Au moins 9 ordinateurs sur 10 sont interconnectés dans 97 % des communes et 96 % des CPAS. Les connexions vers Internet restent majoritairement (62 %) des xDSL, mais 51 % des administrations utilisent aussi la fibre optique.

Côté serveurs, les grandes entités (provinces, grandes villes, grands CPAS) ont aujourd'hui encore un important nombre de serveurs physiques hébergés directement dans l'administration, alors que, toute proportion gardée, les plus petites entités semblent avoir pris plus résolument la voie de la virtualisation, voire de l'exploitation d'applications dans le cloud.

Cybersécurité

Globalement, 20 % des entités ont connu, au cours des deux années écoulées, au moins un incident lié à la sécurité informatique et ce taux est nettement plus élevé lorsque les organisations sont de plus grande taille : 40 % des provinces et 62 % des grandes villes. Pourtant, 60 % des administrations n'ont pas (encore) de plan de continuité pour rétablir les services en cas d'incident majeur impactant les ressources critiques et seules 24 % des organisations déclarent avoir contracté une assurance garantissant une assistance financière et/ou technique en cas de sinistre, tandis que 19 % sont en processus pour souscrire un tel contrat.

Pour autant, les mesures permettant de prévenir ces sinistres sont mises en œuvre de façon assez analogue à ce qui s'observe dans les entreprises privées, à l'exception de l'authentification multifactor qui est moins répandue dans le secteur public.

Une batterie simplifiée de tests de cybersécurité appliqués aux 152 sites qui l'ont autorisée a montré que pratiquement tous ces sites présentent de nombreuses vulnérabilités liées, le plus souvent, à des logiciels et protocoles qui doivent être actualisés.

16%

des administrations locales ne disposent d'aucun spécialiste ou responsable numérique



Ressources humaines

57 % des pouvoirs locaux ont mis en place une fonction spécifique de responsable informatique ou Directeur du Service Informatique (DSI) au moins à temps partiel. Ce chiffre tombe à 34 % lorsque l'on ne considère que les temps pleins. Globalement, 16 % de toutes les entités ne renseignent ni la présence d'un spécialiste du numérique ni celle d'un responsable informatique. Dans la foulée, la désignation d'un Data Protection Officer (DPO) reste en souffrance dans 10 % des administrations locales, tandis que la fonction est assumée par le DSI dans 8 % des entités.

10 % des pouvoirs locaux ont établi un plan de formation au numérique pour les agents, avec toutefois une situation plus favorable dans les grandes entités. Indépendamment de l'existence ou non d'un plan structuré de formation, il apparaît que 21 % du personnel a bénéficié au

moins d'une demi-journée de formation au numérique au cours des deux dernières années.

46 % des entités indiquent que trois quarts du personnel au moins ont pu télétravailler pendant la pandémie, tandis que 40 % situent cette part entre un et trois quarts du personnel. Dans plus de 85 % des cas, l'assistance a consisté à mettre à disposition des ordinateurs portables et des connexions sécurisées, mais seules 11 % des administrations contribuent à payer la connexion Internet du domicile.

Digitalisation des processus

Parmi les processus génériques, budget, comptabilité et salaires sont digitalisés partout, tandis que la facturation des services, la gestion du personnel ou les processus décisionnels sont aussi très majoritairement soutenus par des outils adéquats. L'accueil et la prise de rendez-vous ainsi que la gestion des biens informatiques ne sont en revanche digitalisés que dans une petite moitié des organisations.

Au niveau des communes, les processus traditionnels (état civil, population, taxes...) sont aussi presque partout digitalisés, mais il n'en va pas de même pour les permis d'environnement et services techniques et travaux. Dans les CPAS, le

RIS et les allocations diverses sont aussi très largement informatisés, tandis que les aides sociales, l'insertion socioprofessionnelle ou la médiation de dettes ne le sont que dans deux gros tiers des institutions.

La gestion de courrier et la production des invitations à payer les taxes ou encore les états mensuels du RIS restent manuels dans près de la moitié des entités concernées.

Les interconnexions de données avec le RN et la BCSS sont aussi systématiques dans les communes pour l'un et les CPAS pour l'autre, cependant, les connexions à la BCED ou au SPPIS ne sont pas encore généralisées.

À peine une commune sur 10 publie des données en Open Data et aucune des provinces ne l'a signalé.

Sites Web et services en ligne

Toutes les communes et provinces ont développé leur propre site Web. Dans les CPAS, c'est aussi le cas pour 22 % d'entre eux, mais le plus souvent, ils disposent d'une section qui leur est spécifique sur le site Web de la commune (66 %), tandis que 12 % ne signalent pas de présence Web spécifique. 60 % de ces sites ont été créés ou refondus dans les 3 dernières

années. Fort peu sont cependant multilingues. Les contenus décrivent principalement la disponibilité des services, mais s'ouvrent peu à peu à des informations plus détaillées et circonstanciées (textes réglementaires, PV des conseils, voire retransmission vidéo de ceux-ci...). Un tiers des communes propose aussi des interactions électroniques (interpellations, commandes de services, budgets participatifs...).

L'accessibilité des sites Web pour les personnes handicapées reste cependant très négligée en général, et ce malgré le décret de 2019.

62 % des communes proposent aujourd'hui un guichet électronique, tandis que 26 % se disent en cours de mise en place de ce guichet. Ils sont en revanche pratiquement absents dans les CPAS et provinces. Dans les communes, ils offrent principalement l'accès aux documents d'état civil et de population, beaucoup plus rarement aux formalités liées à la mobilité, à l'environnement ou à l'urbanisme.

60 % des communes disposent d'au moins un Espace Public Numérique (EPN) dont 80 % sont labellisés par la Wallonie. La moitié environ des autres entités propose aussi des services de médiation numérique ou des points d'accès à Internet.

Stratégie numérique

Le numérique n'est perçu comme une réelle opportunité que par une petite moitié des responsables informatiques. Assez parallèlement, 43 % des pouvoirs locaux indiquent que leur administration se numérise en continu. Toutefois, 9 communes sur 10 ont inclus au moins un objectif « numérique » dans leur PST et de même pour deux tiers des CPAS.

Les motivations évoquées pour accélérer la transformation numérique sont principalement réactives (COVID, contraintes réglementaires, réduction des coûts) et peu proactives (nouveaux services, réponses aux besoins des citoyens...). Le frein, de loin le plus important, reste le manque de budget, suivi par le manque de ressources humaines informatiques. Aussi, seulement 12 % des entités ont pu définir une stratégie globale de transformation numérique et il s'agit principalement des entités les plus peuplées.

En conséquence, si la grande majorité des administrations a bien conduit des projets informatiques dans les deux dernières années, il s'agit principalement de l'installation de nouveaux logiciels et, dans une moindre mesure, de la numérisation de certains processus de travail. L'interconnexion avec d'autres applications ou avec des partenaires est plus rare, surtout dans les CPAS.

L'intégration d'objectifs de développement d'un numérique plus durable n'est acquise que pour un tiers des pouvoirs locaux, principalement dans les grandes entités. Les actions concrètes visent surtout la rationalisation des impressions, l'optimisation des consommations énergétiques et l'allongement de la durée de vie des équipements.

Maturité numérique globale

En appliquant la grille d'analyse du modèle de maturité numérique des organisations développée initialement pour les entreprises, il ressort que, comme le laissent présager les observations précédentes, le score global des CPAS (45) est en retrait de la moyenne globale (49,6) et donc des communes (54) et a fortiori des provinces (68). La taille des administrations est un facteur très déterminant du niveau de maturité qui avantage sensiblement les organisations plus importantes pouvant mobiliser un personnel plus spécialisé et les moyens financiers nécessaires au développement et à l'exploitation du numérique. De façon générale et plus encore dans les entités de taille moyenne ou petite, les points faibles se situent surtout au niveau de la stratégie et des services en ligne via le site Web ou les e-guichets.

Recommandations

L'objectif principal de cette étude était de brosser un portrait aussi complet et nuancé que possible de l'état des développements et des usages numériques dans les pouvoirs locaux de la Wallonie francophone. Les pages qui précèdent en donnent un aperçu assez exhaustif. Ces observations appellent naturellement à s'interroger sur les actions qui pourraient être engagées pour améliorer les points faibles et particulièrement pour garantir que tous les Wallons, quelle que soit leur situation personnelle (géographique, mais aussi niveau de compétences ou d'habileté), puissent jouir des mêmes services de la part des autorités publiques.

D'évidence, le premier constat est celui de la relation qui existe entre la taille des entités et la capacité qu'elles ont de développer et maintenir les services numériques souhaitables pour leur population. **Une attention toute particulière pour soutenir les petites entités, voire les moyennes, qui ont du chemin à rattraper s'impose** pour ne pas risquer de créer une facture numérique entre les entités. De même, les CPAS ont manifestement plus de difficultés à intégrer le numérique que les communes, et ce malgré un niveau d'infrastructure légèrement plus favorable. **La voie de la coopération et de la mutualisation des**

efforts semble la plus propice, pour autant que les moyens financiers soient disponibles.

Axe infrastructure

L'effort déjà engagé pour augmenter la cybersécurité dans les pouvoirs locaux via la centrale d'achat évoquée au chapitre 3 est assurément une mesure utile et même indispensable puisque les observations réalisées et les récents incidents constatés dans certaines entités ont montré que les pouvoirs locaux constituent des cibles de plus en plus prisées par les hackers.

Dans ce cadre, mais aussi pour assurer une plus grande souplesse dans l'évolution des systèmes informatiques et même un usage plus rationnel de l'énergie, **une migration plus résolue vers le cloud semble également s'imposer.**

Axe capital humain

Le développement ou simplement le déploiement des outils numériques ne s'effectue avec bonheur que lorsque les ressources humaines adéquates sont présentes et que le personnel a acquis les compétences nécessaires. **Il convient donc de faciliter le recrutement de ces professionnels ou la mutualisation de leurs services et de soutenir l'effort de formation continue des agents.**

Les partages d'expertise entre les acteurs locaux doivent être renforcés à l'instar de ceux initiés pour les Smart Cities dans le cadre de Digital Wallonia.

De même, la conduite de projets numériques doit renforcer la communication vers toutes les parties prenantes et autant que possible l'intégration de celles-ci dans le développement des solutions.

Axe processus

L'intégration des guichets électroniques avec les autres systèmes informatiques doit être renforcée pour en réduire le coût, fluidifier les procédures et permettre un meilleur suivi des requêtes par les citoyens.

L'ouverture des données en Open Data est également trop modeste, alors qu'elle permettrait le développement de nouveaux services en valorisant le rôle des pouvoirs publics.

Axe stratégie et services aux citoyens

À peine plus d'une administration sur 10 a défini une stratégie globale de transformation numérique, même si 9 sur 10 revendiquent au moins un objectif relatif au développement numérique dans le PST. Cette prise en compte plus intégrée du numérique doit être préparée dès à

présent afin de pouvoir se décliner dans les PST qui seront construits pour la législature suivante.

Dans ce cadre, **la généralisation des guichets électroniques dans les communes reste un chantier important** et sa déclinaison vers certains services spécifiques des CPAS ou des provinces doit être envisagée et encouragée.

L'accessibilité des sites Web doit absolument être augmentée, tant pour satisfaire à la législation en vigueur que pour en faciliter l'usage par tous les citoyens. **La déclinaison des usages via les smartphones est aussi indispensable** pour faire face à un usage croissant par ce média, particulièrement chez les utilisateurs les moins bien équipés et souvent aux compétences numériques les plus fragiles. Des sessions de formation et de sensibilisation aux bons usages en matière d'accessibilité ainsi qu'un soutien financier à la certification des sites devraient faciliter cette évolution.

Enfin, **le développement des services de médiation numérique et en particulier la mise en place d'Espace Publics Numériques devraient être encouragés** et soutenus pour atteindre la couverture de l'ensemble du territoire wallon.



INDEX

A

accessibilité des sites Web 43 70
ADSL 13
aides sociales 34
asset management 33
assistants virtuels 42
assurance 20
audit de sécurité 21
authentification multifacteur 18

B

backup 18
BCED 37
BCSS 37
BOSA 43
budget 33 42
bulletin communal 41

C

câble coaxial 13
capital humain 63 70
cartographie 34
centrale d'achat 23
chatbots 42
cimetières 34
cloud 13
commande en ligne 42
commerçants 40
compétences numériques 27
comptabilité 33
connexion à Internet 13
courrier 33
cryptage 18 25
CVSS 22
cybersécurité 16 25 70

INDEX

D

Data Protection Officer 31
développement numérique durable 60
Directeur du Service Informatique 25
DMARC 22
domaine 21 39
données ouvertes 37
DPC 40
DPO 31 37
drones 35
DSI 25 31

E

e-guichet 47
eID 48
énergie 61
environnement 60
EPN 50 55
état civil 34

F

fibres optiques 13
firewall 18
formation 27
fracture numérique 43

G

GED 33
Géoportail 37
gestion de données 36
gestion documentaire 33
gestion du personnel 33
GIS 34
guichet électronique 47 58 70

H

https 23

I

IaaS 14
inclusion numérique 50 55
informaticien 25
infrastructure 63 70
interconnexions 13
interpellation 42
Itsme 48

M

marchés publics 33
marges d'erreur 8
maturité numérique 62
médiateur numérique 50
médiation numérique 70
méthodologie 8
multilinguisme 40

N

newsletter 41

O

objets connectés 35
ODWB 37
open data 37 70
ordinateurs 11

P

PaaS 14
paiement 49
permis 34

plan de continuité 20
population 34
processus 63 70
processus administratif 32
processus décisionnels 33
projets informatiques 26
PST 33 40 70

R

recommandations 70
référencement 47
règlements 40
remplacement des terminaux 12
réseau 13
réseaux sociaux 42
responsive design 46
ressources humaines 24 33
revenu d'intégration 34
RGPD 31 36

S

SaaS 14
SDSL 13
sécurité informatique 17
security by design 18
serveur 13 23
services aux citoyens 63 70
SGBD 36
signature électronique 35
Single Digital Gateway 35
site Web 39
SmartCity 42
smartphone 11 19 46 70
SSL 23

stratégie numérique 52 63 70
suivi des démarches 49

T

tablettes 11
taux de réponse 8
taxes 34
télétravail 30
terminaux 11
TLS 23
traçabilité 18
trafic 47
transformation numérique 54
travail à distance 30
travaux 34

U

urbanisme 34

V

VDSL 13
vidéo 40
virtualisation 14
VPN 13 18
vulnérabilités 22

W

WCAG 43
Wifi gratuit 50

NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

COLOPHON

Télécharger la publication sur notre site
www.digitalwallonia.be/pouvoirslocaux2022

Auteur de l'étude : André Delacharlerie,
Assistante de rédaction : Odette Serafin,
Éditeur responsable : Benoit Hucq,
Agence du Numérique,
avenue Prince de Liège 133, 5100 Jambes
Dépôt légal : D/2022/14.427/01
Design : Hungry Minds



Agence
du Numérique

digital
wallonia
.be



Wallonie

www.digitalwallonia.be/pouvoirslocaux2022