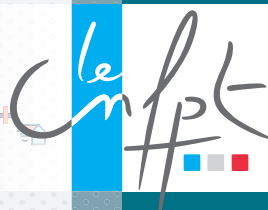


ÉTUDE MÉTIERS

SYNTHÈSE DU RAPPORT  
D'ÉTUDE

# LES IMPACTS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE - VOLET PROSPECTIF

OCTOBRE 2021



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

## NOTRE AMBITION

Acteur territorial engagé aux côtés des collectivités, le CNFPT se doit d'intégrer les enjeux des grandes mutations en cours et, parmi elles, la transition numérique. Cette ambition invite à mieux comprendre cette mutation et les évolutions qui la caractérisent, à en anticiper les impacts à court, moyen et long termes sur les métiers territoriaux et sur les besoins de compétence et de formation des agents.

Convaincu que la transition numérique est une formidable opportunité et un levier d'action pour améliorer l'action publique

locale et contribuer au développement des territoires, le CNFPT souhaite faire valoir son engagement vis-à-vis de valeurs et de principes en faveur d'un numérique responsable et inclusif.

Cette étude prospective a pour objectifs de contribuer à construire, avec les collectivités et nos partenaires, une stratégie de formation pour accompagner les collectivités territoriales et leurs agents dans cette transition numérique et pour participer, par ce biais, à l'amélioration de la qualité de l'action et du service public local.

## NOS OBJECTIFS

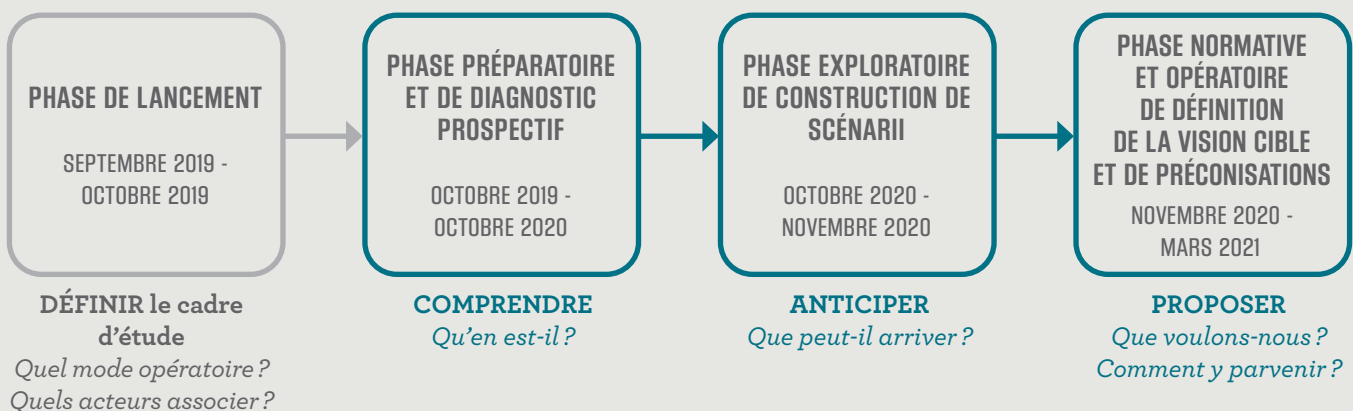
La démarche d'étude prospective entend répondre à deux questions principales :

1. Quels sont, à échéance de 10 à 15 ans, les impacts de la transition numérique sur l'évolution des métiers territoriaux et sur les besoins de compétences et de formation des agents territoriaux ?
2. Quels devraient être, dans les 5 ans à venir, les axes d'adaptation et de développement de l'offre de service du CNFPT pour accompagner les collectivités territoriales dans leur transition numérique ?

Engagée dans une période inédite au cours de laquelle la crise sanitaire de la Covid-19 a extraordinairement amplifié et accéléré le déploiement des outils et des pratiques numériques, notre étude prospective s'est appuyée sur l'animation d'une démarche participative à travers la mobilisation de plus de 300 acteurs provenant de 159 collectivités et établissements publics territoriaux et d'une soixantaine d'organisations et d'institutions impliquées dans la transition numérique.



## LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ÉTUDE PROSPECTIVE



## UNE ACCÉLÉRATION DES TRANSFORMATIONS

L'analyse, réalisée à partir de huit variables d'étude et leur caractérisation en termes de tendances lourdes et de signaux faibles, témoigne du caractère systémique et complexe des transformations liées à la transition numérique dans les collectivités territoriales.

Celles-ci s'imposent à court terme et durablement dans un cadre extrêmement contraint et dans un rythme soutenu liés à l'intégration des nouvelles technologies, aux obligations réglementaires (dématérialisation, open data...), à de nouveaux modes de relation entre les usagers et l'administration, ainsi qu'aux modes d'organisation et de travail induits ou facilités par le numérique (télétravail, recours au distanciel, travail en réseau et en mode collaboratif).

La transition numérique des collectivités territoriales entre dans une nouvelle phase dans laquelle les processus de transformations internes s'accroissent (la crise sanitaire de la Covid-19 aura largement contribué à ce mouvement). Face à cette évolution, les collectivités doivent inclure et mobiliser l'ensemble de leurs agents et être porteuses d'un projet numérique de territoire.

Ce cap impose un bond en avant dans la professionnalisation des agents territoriaux. Il accentue par ailleurs un risque d'écart entre collectivités en fonction de leur niveau de maturité et de leurs moyens vis-à-vis d'un projet global et d'une stratégie de transition numérique.

## QUATRE VARIABLES STRATÉGIQUES POUR UNE TRANSITION NUMÉRIQUE RÉUSSIE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À 10-15 ANS

À l'issue de la phase préparatoire et sur la base d'une analyse systémique, quatre variables apparaissent stratégiques pour faire de la transition numérique un levier d'amélioration de la qualité du service public et du lien à l'utilisateur.

Réussir la transition numérique nécessite que les collectivités aient la maîtrise des atouts, des faiblesses, des opportunités et des menaces sur ces variables :

- faire de la transition numérique un moyen au service d'une action publique innovante ;
- mettre en adéquation les projets numériques avec les besoins des habitants ;
- anticiper les impacts du numérique sur les évolutions organisationnelles, managériales et RH ;
- consolider des modes de gouvernance adaptés à une transition numérique des territoires.

## PRÈS D'UN TIERS DES MÉTIERS TERRITORIAUX SERONT FORTEMENT IMPACTÉS PAR LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES 10-15 ANS À VENIR<sup>1</sup>

L'ensemble des 241 métiers territoriaux sont impactés dès maintenant par la transition numérique. Parmi eux, trois catégories de métiers nécessitent une attention particulière et un accompagnement à court terme : les métiers « sensibles » - métiers fortement impactés par la transition numérique et requérant consécutivement un fort besoin de montée en compétences (42 métiers) -, les 20 métiers à plus forts effectifs et les métiers soumis à une possible baisse d'effectifs à terme (33 métiers).

Les impacts sur les métiers territoriaux sont liés à trois causes principales : les nouvelles technologies, le déploiement de nouveaux

modes d'organisation du travail et le développement de la relation aux usagers. Ces impacts se traduisent principalement par l'émergence et la montée en puissance d'activités liées au numérique. Enfin, l'organisation des activités professionnelles de l'ensemble des métiers est impactée par le numérique.

La cartographie des impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux montre la nécessité d'accompagner la transformation des collectifs de travail, d'aider les organisations et les agents à devenir résilients face à la transition numérique.

## BESOINS DE COMPÉTENCES ET DE PROFESSIONNALISATION : LE RISQUE D'UNE TRANSITION NUMÉRIQUE À DEUX VITESSES

Les besoins de compétences exprimés par les acteurs associés à l'étude se caractérisent par une forme d'homogénéité assez remarquable autour de six grandes finalités<sup>2</sup> parmi lesquelles l'acquisition de compétences socles liées aux usages du numérique est prioritaire. Les besoins exprimés montrent que les collectivités sont encore très centrées sur une prise en compte des transformations liées à leur transition numérique interne et sur la mise à niveau des compétences qu'elles induisent.

Cette mise à niveau est très variable d'une collectivité à l'autre. Aussi, les modalités d'une montée en compétences sont-elles un enjeu majeur de cohésion entre collectivités. Entre celles, encore majoritaires, qui sont engagées dans une transition essentiellement appliquée aux processus d'administration, de gestion, d'interventions techniques et d'organisation interne, et celles, minoritaires, qui sont dans une transition numérique intégrée aux modes d'action publique locale et porteuses d'un projet numérique de territoire.

## POUR UNE STRATÉGIE D'ACCOMPAGNEMENT DU CNFPT AU SERVICE D'UNE TRANSITION NUMÉRIQUE RÉUSSIE

La démarche prospective et partenariale mise en œuvre a conduit le CNFPT à expliciter un ensemble de valeurs et de principes qui pourraient être structurants dans la stratégie d'accompagnement qui sera retenue.

Ces valeurs et principes s'expriment dans une vision cible et des préconisations qui cherchent à produire cinq effets :

- une transition numérique au service d'une action publique innovante et responsable, garante de l'égalité des territoires ;

- une transition numérique soutenue par un portage politique et managérial fort ;
- un engagement de l'ensemble des agents dans la mise en œuvre d'une transition numérique réussie ;
- des collectivités proactives et qui anticipent ;
- une offre de service du CNFPT qui positionne la transition numérique comme un élément de plus-value dans la mise en œuvre des politiques publiques.

<sup>1</sup> Soit un total de 74 métiers sans double compte.

<sup>2</sup> Compétences socles en matière de culture numérique et d'usage des outils numériques ; recours aux nouvelles technologies dans l'organisation et la conduite des activités ; définition et mise en œuvre d'une stratégie du cycle de vie de la donnée ; conception et mise en œuvre de nouvelles modalités de relation à l'utilisateur ; conduite d'un projet de développement territorial numérique et promotion d'un écosystème numérique ; dialogue et montage de projets avec les opérateurs de services numériques.

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée de l'évolution des compétences et des métiers -  
direction de l'observation prospective des emplois, des métiers et des compétences

Directeur de la publication : François DELUGA / Co directeur de la publication : Laurent TRIJOLET

Rédacteur en chef : Christophe LEPAGE



Assistance à maîtrise d'ouvrage : François ROUSSEAU, José URRUTIA-REVECO, FR Consultants - Paris

Équipe projet : Flavie CANTET, cheffe de projet ; Aurélie SAJOUS, cheffe de projet ; Didier SPITZ, responsable  
service prospective

Contributeurs : Jérémy BLAZQUEZ, directeur de projet ; Julien LENOIR, chef de projet ; Florent MERLET,  
techno-pédagogue ; Guillaume MICHAU, chef de projet ; Sylvie NITSCHKE, cheffe de projet

---

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE CHARGÉE DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DES MÉTIERS  
80, RUE DE REUILLY – CS 41232 – 75578 PARIS CEDEX 12  
TÉL. : 01 55 27 44 00 – FAX : 01 55 27 44 01  
[WWW.CNFPT.FR](http://WWW.CNFPT.FR)

---