



Tableau de synthèse
Caractérisation des variables

VARIABLE 1 : LA TRANSITION NUMERIQUE

Sous-variable 1.1 : la transition technologique

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un processus de coévolution mais une transition numérique appréhendée le plus souvent sous l'angle des évolutions technologiques, des techniques et des process et non pas d'un point de vue global - Une grappe d'innovations technologiques et des innovations technologiques continues - Une diffusion aujourd'hui massive de certaines technologies : <ul style="list-style-type: none"> • le cloud : stockage massif de données dans des emplacements virtuels (favorise la dématérialisation) ; • le Big Data. Le développement du cloud a entraîné celui des grandes infrastructures de données (data centers). Développement alimenté par les politiques d'ouverture des données (open data) qui représentent une vaste opportunité d'affaires pour de nombreux acteurs économiques ; • des applications mobiles permettant d'avoir accès à des services en ligne ; • l'Internet des objets (IoT) qui désigne tous les objets, bâtiments, espaces ou autres éléments connectés permettant la collecte et l'échange de données et la géolocalisation ; • l'intelligence artificielle, les machines apprenantes et la robotique ; • la Blockchain.
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des technologies du numérique qui sont dans un développement accéléré : ce qui peut sembler un enjeu aujourd'hui, pourrait ne plus en être un demain - Parmi les dernières évolutions technologiques, on peut citer : <ul style="list-style-type: none"> • la couverture 5-6 G ; • les jumeaux numériques (représentation numérique du monde réel - digital twins) et les technologies immersives ; • l'ordinateur quantique (avec en parallèle les recherches sur la cryptographie). - La confrontation à un fort niveau d'investissement (infrastructures, sécurisation des données, développement de services et d'interfaces ergonomiques) du fait de l'introduction de nouvelles techniques et une rentabilité incertaine ou pas toujours avérée - Des systèmes d'intelligence artificielle qui questionnent les besoins de transparence de traitement et de communication des données, d'égalité de traitement (questions éthiques, biais algorithmiques)
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une transition numérique qui s'invite, suite au confinement, dans l'ensemble des collectivités - Un impact du numérique qui varie en fonction du degré d'autonomie de la collectivité dans la résolution de sujets complexes, sachant que les petites collectivités auraient une autonomie plus forte - Un développement des formes de travail à distance - Un développement des tiers lieux - De nouveaux lieux de fabrication (fab labs, makerspaces) de l'action publique - Une introduction de l'utilisateur dans la production et l'évaluation des services (fournisseurs de données, notation des usagers...) - Un impact sur le contrôle et la surveillance du travail (vidéosurveillance, accroissement des reporting, etc.) - Une exploitation et une sécurisation des données qui engendrent l'apparition de nouveaux métiers/fonctions spécifiques - L'automatisation de certaines tâches qui engendre un besoin de professionnalisation pour la maîtrise de logiciels

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Une modification de la prise en charge de l'utilisateur pour les agents chargés d'une fonction d'accueil- Des gains de productivité pour des processus mobilisant l'exploitation de nombreuses données ou des opérations multiples (régulation de l'énergie, IA)- Un besoin de compétences en matière de cybersécurité- Une diversification des outils de la Civic Tech (sondages, évaluations/notations, pétitions citoyennes) qui transforment les modes d'association des habitants à l'action publique |
|--|---|

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'individuation et, simultanément, un renforcement des logiques coopératives - Une déstabilisation des institutions et organisations traditionnelles (nouveaux rapports à l'enseignant, au manager, au service public) - Des changements culturels très profonds : renforcement des logiques coopératives, demande d'instantanéité, développement d'une culture de l'image, consumérisme - Le développement d'une culture de relation de service qui met au centre la question de l'utilisateur et de sa satisfaction (logique client) - De nouvelles modalités d'accès à l'emploi (via les réseaux sociaux et professionnels tels que LinkedIn) et de nouvelles modalités d'apprentissage du fait du développement du e-learning
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une amplification des phénomènes d'exclusion liés à la transition numérique (accès aux droits...) - Des risques avérés d'atteinte à la vie privée - Des risques de désinformation - Des usages plus frugaux et distanciés du numérique et de ses outils, avec, en toile de fond, un questionnement plus présent sur les effets négatifs du numérique (développement cognitif, isolement affectif, cyberviolence, sédentarité, virtualité, impact environnemental, récupération et traitement de données personnelles...) - Un accroissement des pratiques de notation-évaluation
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une prise en compte des nouvelles pratiques collaboratives - Un impact différencié de la crise sanitaire sur les chaînes de traitement et de décision en fonction des champs professionnels - Une prise en compte par les services RH des attentes et habitudes des jeunes générations (pratiques de mentorat inversé) - Une prise en compte des préoccupations des usagers pour garantir la sécurité des données et notamment des données personnelles

Sous-variable 1.3 : La transition cognitive

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Une mise en danger des équilibres cognitifs : effets négatifs sur la concentration, la qualité du sommeil et de la mémorisation. Des usages facteurs de stress- Un accès élargi à l'information- Un développement de nouvelles offres et modalités d'apprentissage- Une altération des capacités d'autonomie et de choix- Une transformation du rapport au temps
SIGNAUX FAIBLES	- Des publications scientifiques de plus en plus nombreuses sur les effets négatifs du numérique et des discours faussement scientifiques sur les évolutions bénéfiques du numérique au plan cognitif
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- Une prise en compte et une sensibilisation croissante aux risques de surcharge cognitive et de débordement sphère privée/sphère professionnelle (droit à la déconnexion)- Une prise en compte de la transition numérique encore très centrée sur la question de la productivité et moins sur celle des problématiques de santé (et notamment les impacts du numérique sur la concentration)

Sous-variable 1.4 : la transition entrepreneuriale

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Les transformations numériques touchent tous les secteurs de l'économie- De fortes incertitudes relatives aux conséquences des nouvelles technologies en termes de destruction/création d'emplois- Une automatisation de certaines tâches qui engendre la déqualification de certains emplois- Des technologies qui engendrent la création de nouveaux modèles d'affaire (centralité de l'expérience utilisateur)
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- La destruction d'emplois aux tâches répétitives ou pouvant être remplacés par des automates et libérer de l'énergie humaine sur des activités à plus haute valeur économique, mais aussi sociale, environnementale et politique- Le numérique accentue la polarisation du marché du travail (sur certaines régions et agglomérations) et les inégalités de revenu- Des gains de productivité non systématiques au niveau macro-économique pour le secteur privé- Une évolution à terme des modes de travail en auto-entrepreneuriat (ubérisation)- Un développement du télétravail, qui, tout en pouvant faciliter la conciliation vie professionnelle et vie familiale et générer des économies en termes d'infrastructures, interroge à terme l'évolution des communautés de travail, les identités professionnelles, les liens employeurs/salariés
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- De nouveaux modèles de « production », de conception de service (démarches UX), de management, de pratiques (incubateurs, start up) inspirés par les pratiques numériques de la sphère privée- Les gains d'efficacité générés par le numérique ne se traduiraient pas nécessairement, dans l'entreprise comme dans l'action publique, par un redéploiement des emplois sur des activités à plus haute valeur ajoutée

Sous-variable 1.5 : la transition responsable

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Le numérique a un impact non négligeable sur la consommation d'énergie et de métaux rares (ordinateurs, smartphone, data center...)- Question du recyclage des appareils et supports numériques et de la pollution induite par les process de recyclage- Essor des techniques et des usages numériques : 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Un doublement de leur empreinte carbone d'ici 2025- L'obsolescence rapide des parcs informatiques oblige à des investissements permanents
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- Une incitation, par des citoyens, associations et ONG, aux collectivités à s'interroger sur l'impact environnemental de leur transition numérique- L'impact environnemental, une composante de plus en plus présente dans les politiques publiques de transition numérique- Le numérique offre des opportunités pour réduire l'empreinte environnementale (mise en place de tarification incitative pour la collecte des déchets par exemple, suivi des consommations électriques)- Une diminution possible de l'impact environnemental du numérique (éco-conception des ordinateurs et des logiciels, commercialisation d'ordinateurs quantiques)- Des recherches et débats en cours sur les risques sanitaires du numérique (déploiement de la 5G).
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- Une prise en compte de l'impact environnemental lors du déploiement de projets numériques (clause dans les marchés publics)- Des pratiques émergentes de sensibilisation aux usages responsables du numérique dans les organisations- Le numérique responsable, une problématique qui prend de l'ampleur notamment dans les grandes organisations

VARIABLE 2 : LES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES MISES EN ŒUVRE AU NIVEAU NATIONAL ET LE CADRE REGLEMENTAIRE

Sous-variable 2.1 : stratégie et action de l'Etat

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une réorganisation du service public par le numérique avec de grandes attentes en matière de gain économique et d'amélioration de la qualité du service public (Loi pour une République numérique - 2016) - Une stratégie nationale de dématérialisation des services publics avec un objectif d'atteindre le 100 % des services publics accessibles en ligne d'ici 2022 (Action publique 2022) - Un objectif revu avec 70 % des services dématérialisés (annonce du secrétaire d'État au 16 septembre 2020) - Une mobilisation générale pour favoriser l'accessibilité des habitants et des agents au numérique (Plan national pour un numérique inclusif - 2018) - Une stratégie partenariale pour la transition numérique avec un rôle producteur et régulateur des pouvoirs publics (Programme DCANT 2018-2022) - L'État impose des programmes et un calendrier d'actions dans des logiques de silo par secteur qui empêchent une appréhension globale des enjeux de transformation et qui ne prennent pas en compte les besoins d'accompagnement - La mise en place d'un système d'authentification unique et d'échange d'informations de manière sécurisée pour tous les services publics (France Connect) - L'absence d'un chef de file identifié pour informer et poser globalement une réflexion sur les impacts métiers de la transition numérique. Exemple : l'identité numérique des agents publics - La sécurisation juridique des agents en charge de la médiation numérique et des démarches administratives pour le compte de tiers
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le lancement en 2019 de Tech.gouv qui vise à accélérer la transformation numérique du service public - Des mesures en faveur de l'e-privacy - Un accompagnement multimodal pour inclure l'ensemble des usagers dans cette transformation - La création d'une certification Aidants Connect (permettre à un aidant professionnel de réaliser des démarches administratives en ligne à la place d'une personne ne parvenant pas à les faire seule) - La mise en place de dispositifs pour la montée en compétences des agents de la médiation numérique (MOOCs MedNum/CNFPT, Hubs France connectée, France Connect Aidants) - La mise en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement et de formation des usagers (Pass numérique) - Un cadrage des modalités de la transition numérique dans l'action publique avec les nouveaux outils numériques des pouvoirs publics (briques numériques mutualisées, identité numérique autour de France Connect, référentiels de données, code source des logiciels et modules divers, charte d'usage/conditions générales d'utilisation, API)
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une participation des CT, aux côtés de l'État, des entreprises et des associations, au Plan national pour un numérique inclusif, notamment à travers les dispositifs « France Connect Aidants », « Pass numérique » et « Hubs France connectée » - Une nécessité, pour les collectivités, de travailler de façon conséquente à « l'ouverture des données publiques » (seulement 10 % de collectivités sont sur open data actuellement) - Une participation des CT à la réalisation du Plan France Très Haut Débit concernant l'infrastructure numérique avec notamment la tâche de donner une couverture aux derniers îlots de zones blanches - Une participation de CT à la concertation et à l'engagement collectif des acteurs publics (État et collectivités territoriales), notamment dans la « construction d'un socle commun », dans une « gouvernance partagée » et dans une « approche globale de la donnée »

Sous-variable 2.2 : les obligations réglementaires des CT

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Un cadre réglementaire qui se renforce sur les obligations liées à la dématérialisation des actes d'urbanisme et de la commande publique, l'Open Data, l'archivage électronique, l'identité numérique, l'accessibilité numérique- Une cadre réglementaire concernant la protection des données personnelles qui s'impose aux collectivités comme à tout organisme établi sur le territoire européen (RGPD)
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- Une montée en puissance relativement lente des collectivités sur les obligations d'open data- Des exigences réglementaires qui obligent à revoir en profondeur certains modes d'organisation
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- Un devoir d'accomplir l'échéancier de dématérialisation des procédures et documents administratifs détaillé par le programme DCANT- La nécessité de former les agents et de mettre en place une stratégie pour « l'ouverture des données publiques » à court terme- Un exercice par les collectivités de leur rôle en tant que régulatrices et garantes du respect des droits et libertés personnelles (désignation d'un délégué à la protection des données, adoption des mesures techniques et organisationnelles permettant de garantir une protection des données tout au long de leur cycle de vie...)- Une nécessaire montée en compétences sur les questions de médiation numérique- Une difficulté de mise en œuvre du cadre réglementaire :<ul style="list-style-type: none">* un manque d'accompagnement sur la mise en œuvre opérationnelle des obligations réglementaires (urbanismes, marchés publics...) qui nécessiterait un volet formation* des obligations telles que l'open data qui viennent bouleverser l'organisation des collectivités

VARIABLE 3 : L'ACTION DES COLLECTIVITES DANS LE DOMAINE DU NUMERIQUE

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un positionnement du numérique comme levier de modernisation du service public - Des collectivités aménageuses du territoire - Une disparité d'engagement des collectivités sur la transition numérique qui fait que celles-ci sont très diversement avancées - La mise en œuvre de projets locaux d'inclusion numérique - Une numérisation des services publics (dématérialisation, gestion de la donnée, open data, algorithmisation de la décision publique) - Des gains financiers : France Stratégie a évalué à 450 M€ environ les économies réalisées par l'administration via le développement des télé-procédures et à 150 M€ de gains annuels équivalant au gain de temps pour les citoyens - Des gains financiers potentiels plus que réels : dans un premier temps le numérique génère des coûts supplémentaires pour la collectivité. Tout dépend de la façon dont les collectivités repensent globalement la chaîne de valeur et dégagent possiblement des économies d'échelle. D'une part cette question de surcoût est peu prise en compte dans les projets, d'autre part, il est peu fréquent qu'un projet prenne en compte l'ensemble des changements qu'il peut induire. - Des initiatives nombreuses dans le domaine de l'aménagement du territoire et de la gestion des équipements - Une très faible prise en compte et anticipation des impacts organisationnels et sur les processus métiers (besoins de formation, reconversion...) et une action régulatrice « après coup » - Une forte dépendance du niveau d'intégration de la transition numérique en fonction de la « maturité » des stratégies numériques des collectivités (approches purement technologiques ou bien globales) - De nombreuses opportunités ouvertes par la transition numérique pour l'action publique locale (efficacité, libération de temps pour des activités à plus forte plus-value...) et dans le même temps, nombreuses résistances et contraintes (évolution continue des technologies, coût économique et impact environnemental) et questionnements (déshumanisation des relations aux administrations, de la décision politique...)
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une fracture croissante entre collectivités en « avance » et les autres - La mise en œuvre d'outils de consultation de la population (réseaux sociaux) qui ouvrent de nouvelles façons de communiquer - La mise en place d'open data locaux (10 % des collectivités ont procédé à l'ouverture des données), des disparités importantes selon le type et la taille des collectivités - Une prise de conscience croissante qu'il ne s'agit pas seulement de rendre les données accessibles, mais qu'il s'agit de concevoir et proposer un véritable service public de la donnée - Le développement de stratégies de smart cities qui peuvent impacter à terme la relation élu/administration/usagers (plus grande prise en compte des besoins des habitants et leur association plus étroite à la décision publique) - La mise en œuvre par des acteurs privés d'activités d'intérêt général, qui peuvent concurrencer celles des collectivités et empiéter ou déstabiliser leur souveraineté - La prise de conscience du coût énergétique et environnemental du numérique local. Notamment des infrastructures qui produisent, stockent, traitent, transmettent les données - Une possible déshumanisation des villes. Elle pourrait conduire à ce que les villes ne soient que de purs « systèmes d'exploitation » et les citoyens de purs « clients » - Des pratiques de mutualisation entre collectivités : investissements, projets
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un manque d'anticipation des impacts sur les processus métiers (besoins de formation, reconversion...) - Le recrutement de nouveaux talents et de profils avec de nouvelles compétences numériques restent une question clé des conditions de l'action des collectivités en matière de transition numérique - Les métiers ne sont pas « révolutionnés » par les modalités actuelles d'intégration du numérique dans les collectivités - Des organisations et activités traversées par de profonds changements (mutualisation d'équipes, bases de données et outils collaboratifs, apparition des services spécialisés, développement des logiques agiles et horizontales) - Des tensions importantes au niveau organisationnel et au niveau des dynamiques d'emploi : <ul style="list-style-type: none"> • un fort besoin de renouvellement des compétences sur les fonctions d'accueil, d'instruction-gestion ; • des possibles problématiques à terme en matière de mobilité et de reconversion (automatisation des tâches, robotisation...) ;

- des recrutements en tension sur les nouveaux métiers du numérique (community manager, chief data officer, chief digital officer) ;
 - un positionnement nouveau des DSI en accompagnement des directions métiers et en aide à la définition d'une stratégie de la donnée.
- Le rôle du management est un facteur clé dans le portage des projets et dans la conduite des dynamiques de changement
- L'émergence de nouveaux types de management : évolution des chaînes d'information et de décision face au numérique qui favorise les relations horizontales
- Le positionnement des collectivités territoriales comme « tiers de confiance » garantes de la souveraineté de l'action publique et de la cohésion sociale face à la plateformes et la privatisation des villes
- Le numérique nécessite des compétences particulières mais c'est l'ensemble des compétences métiers qui sont « tirées » vers le haut avec le déploiement des usages numériques

VARIABLE 4 : LES PRATIQUES ET LES BESOINS DES HABITANTS

Sous-variable 4.1 : les pratiques du numérique

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Une population de plus en plus équipée en outils mobiles et de plus en plus instruite sur les divers usages du numérique mais des disparités fortes (12 % des Français ne disposent pas d'un équipement informatique)- Un usage restreint des applicatifs et outils de la Civic Tech, une défiance des citoyens- Des disparités dans l'appropriation des usages numériques par les habitants, fortement déterminées par des inégalités sociales- L'usage du numérique comme marqueur social et facteur de risque persistant d'exclusion- Une nécessité continue d'acquisition et d'adaptation des nouvelles compétences numériques : découplage entre usages et compétences numériques (un usage du smartphone très cantonné sur les loisirs et le e-commerce)- Un besoin massif de médiation, « d'éducation au numérique »- Des disparités de connexion entre les territoires
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- La résistance au changement et la crainte vis-à-vis d'un tout numérique (hypersurveillance, impact environnemental, etc.)- L'agencement du numérique : un facteur de développement des capacités des citoyens à agir (empowerment)
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- La recherche d'un bon équilibre pour offrir des services qui simplifient les démarches et qui soient accessibles aux personnes qui sont le moins à l'aise avec le numérique- Le développement des compétences en lien aux problématiques et démarches d'inclusion numérique (dispositifs et espaces d'accueil physique)

Sous-variable 4.2 : Les attentes des usagers vis-à-vis du service public local et du e-service

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des citoyens en attente de e-services qui simplifient les relations avec l'administration et qui améliorent la qualité des services publics - 19 % des usagers estiment que les relations avec l'administration se sont simplifiées, 37 % des usagers ont au contraire le sentiment qu'elles se sont complexifiées (in CREDOC 2019) - Le numérique appréhendé comme facilitant les démarches des usagers ne pouvant aisément se rendre dans les bâtiments hébergeant des services publics (pour des raisons d'éloignement physique, d'horaires d'ouverture ou d'accessibilité) - Le numérique : un vecteur possible pour repenser la relation à l'utilisateur - Une distinction à opérer entre dématérialisation et simplification : un formulaire reste compliqué à remplir même en ligne, la dématérialisation doit s'accompagner d'une refonte complète des procédures si l'on veut vraiment simplifier la vie des usagers
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement par le secteur privé et marchand de e-services publics « parallèles » - Un désintéressement vis-à-vis du numérique de la part des citoyens lassés par la complexité des services et démarches en ligne - Des attentes diversifiées selon les e-services publics : ceux de l'État, ceux des collectivités. Des attentes également différentes selon les strates de collectivités : la question de la proximité avec les citoyens crée des attentes différentes
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sur un plan organisationnel : de nouvelles façons de faire, fondées sur des logiques de transversalité, de croisement et de co-production aussi bien en interne qu'en inter-institutionnel - Une professionnalisation « métier » sur : <ul style="list-style-type: none"> • l'identification, la cartographie et l'analyse des besoins des habitants ; • les démarches centrées utilisateurs en partant des besoins des usagers ; • l'acquisition de compétences en méthodes d'animation, de consultation, de gestion de projet et d'évaluation orientées vers le recueil et l'analyse du besoin des habitants/usagers. - La nécessaire maîtrise de la chaîne technique par les acteurs de la maîtrise d'ouvrage (directions métiers, directions de la communication) et de la maîtrise d'œuvre (directions informatiques et systèmes d'information) en ce qui concerne les différentes étapes de conception, de développement, de maintenance des e-services ainsi que de gestion et d'exploitation des données - Un nécessaire accompagnement RH et formation (initiale et continue) encore peu pris en compte pour professionnaliser les agents pour intégrer une nouvelle culture du lien à l'utilisateur

Sous-variable 4.3 : la perception des habitants vis-à-vis des e-services publics

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none">- Des e-services qui relèvent encore principalement d'une logique « conventionnelle » de dématérialisation des procédures- (demandes d'actes civils, demandes de rendez-vous, inscriptions à des activités, paiements en ligne, etc..) et moins du développement d'une offre nouvelle en services- Un risque de déshumanisation du lien à l'administration : perceptions de certains usagers selon laquelle c'est l'administration qui est à l'origine de cette déshumanisation- Un e-services pas si facilitant :<ul style="list-style-type: none">• 41 % des usagers pensent que le développement du numérique n'a pas induit de changement dans les relations avec l'administration ;• 19 % des usagers estiment que les relations se sont simplifiées, 37 % des usagers ont au contraire le sentiment qu'elles se sont complexifiées.
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none">- La résistance au changement et les craintes vis-à-vis d'un tout numérique- Une approche cosmétique et marketing des civic tech et de la smart city- Une certaine défiance vis-à-vis des objets connectés (cyber attaques et protection des données personnelles)
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none">- Le besoin de repenser la nature même du service rendu à l'utilisateur et les modalités du lien « conversationnel » entre l'utilisateur et l'administration- Une pérennisation et un développement des nouveaux modes et outils de la relation citoyenne obligeant les collectivités à s'approprier les compétences nécessaires pour en avoir la souveraineté

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none"> - La présence ou pas d'un tissu de start up est un élément clé du maillage territorial afin que les projets conduits par les collectivités fassent territoire - Une inégale répartition des start up sur les territoires, une forte polarisation des écosystèmes numériques en fonction des territoires (existence déterminante de cluster et d'écosystèmes numériques dans la façon dont les projets peuvent faire territoire) - Un positionnement des acteurs privés sur des services d'intérêt général (domotique, sécurité, télémaintenance) - Des acteurs et partenaires publics positionnés sur la mise en œuvre de la réglementation et favorisant la mutualisation - Un repositionnement des opérateurs privés sur des prestations de conseil en gestion, d'accompagnement à la transformation numérique des collectivités ainsi que sur du suivi et de l'analyse de données - Une offre des opérateurs privés qui se positionnent de plus en plus sur du serviciel, un conseil et un accompagnement métier avec des solutions numériques plus intégrées - Des Opérateurs Publics de Services Numériques (OPSN) se positionnant de plus en plus comme partenaires et accompagnateurs de la transformation numérique des collectivités - Des entreprises privées, et notamment les géants du numérique, qui mènent d'importantes actions de lobbying à destination des élus et des responsables administratifs afin de promouvoir leurs outils ou solutions logicielles et de s'assurer de leur visibilité par une communication d'influence - Un développement de nouveaux services via des plateformes privées qui engendre un certain nombre d'externalités que les collectivités sont amenées à gérer (occupation de l'espace public : trottinettes, stationnement de véhicules électriques et en libre-service, stationnement drive, Airbnb) - Un modèle « ouvert » de gestion des données encore difficile à réaliser - La recherche encore en cours d'un chef de file territorial - Des formes possibles de partenariats et un cadre juridique qui peuvent être un frein au développement des liens avec les acteurs et opérateurs du numérique et un carcan vis-à-vis de la nécessaire agilité des projets
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement du maillage territorial en start up - Des collectivités de moins en moins solitaires et captives des solutions progicielles des opérateurs privés, au travers notamment de l'émergence de plateformes territoriales proposées par des opérateurs publics - Un développement de la co-construction, de la multi-participation dans laquelle les opérateurs privés sont contributeurs de services et de données vis-à-vis des organisations publiques - L'apparition d'un modèle économique et politique « le citizen centric », dans lequel les acteurs d'un même territoire sont contributeurs dans la génération et l'exploitation des données, et dans lequel le numérique est vu « comme un outil au service d'une politique publique élaborée autour des besoins des citoyens » - Des collectivités amenées à jouer un rôle de planificateur stratégique et de régulateur d'opérateurs privés - Un positionnement des collectivités territoriales comme « tiers de confiance » garantes du service public et de la cohésion sociale - Des partenariats qui se structurent autour des enjeux de cybersécurité
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none"> - La nécessaire taille critique des DSI selon les collectivités afin que puissent s'engager une réflexion globale et des logiques de mutualisation - La nécessité de réunir les conditions en termes de transversalité et d'écosystèmes territoriaux des partenariats publics et privés pour une transformation numérique réussie - La nécessité d'organisations ouvertes qui, tout en associant des acteurs externes, garantissent la souveraineté numérique de la collectivité tout comme l'exercice de ses missions de régulation publique et de tiers de confiance - Un besoin de montée en compétences sur la conception et l'animation d'un projet territorial sur le numérique - La nécessité de développer, au niveau des DSI, des compétences en termes de programmation et d'animation du projet numérique de la collectivité - Un besoin de montée en compétences sur les capacités d'ingénierie et de négociation des directions métiers face aux acteurs privés du numérique

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Un besoin de formation à tous les niveaux des collectivités sur la question de la souveraineté numérique des collectivités, les fondamentaux de la cybersécurité, les fondamentaux de l'IA et de la Data en vue de développer une véritable culture de la donnée- Un nécessaire développement des compétences en lien à la co-production des projets numériques sur les territoires |
|--|--|

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une transformation des activités et des métiers qui, à son tour, induit celle des compétences attendues pour les réaliser, plus qu'une hypothétique disparition massive d'emplois - Une transformation des métiers via l'automatisation de certaines tâches (cognitives ou non) - L'apparition de nouveaux métiers liés au numérique dans l'exploitation de la data, le domaine de l'IoT, les usages du numérique et la cybersécurité - Une concentration des emplois et des experts du numérique dans les grandes métropoles - Une absence de stratégie globale du numérique dans les collectivités
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement d'une culture du numérique dans les petites et moyennes collectivités - Des difficultés de recrutement et problèmes d'attractivité pour les petites et moyennes collectivités compte tenu d'enjeux de rémunération et de valorisation de carrières - Une humanisation du travail de développeur et une amplification de sa partie créative - Des phénomènes d'illectronisme qui concernent tout autant les agents de la FPT que le reste des habitants - Un numérique qui permet par la simplification des tâches administratives, un recentrage sur les activités cœur de métier - Des débuts de démarche de GPEC (cartographie du degré de maîtrise du numérique)
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un besoin d'assurer une culture numérique de base pour tous les agents ainsi que pour les élus et élus - Un besoin de professionnalisation des RH en matière de GPEEC pour anticiper les besoins de compétences spécifiquement liées au numérique (activités émergentes, activités en tension) et identifier les besoins sous l'angle quantitatif et qualitatif - La nécessité d'assurer une mise à jour des compétences techniques pour les agents occupant des métiers « cœur du numérique » - Un besoin de formation concernant l'évolution réglementaire pour éviter les risques de contentieux (concernant la gestion des données notamment) - Une importance à favoriser les compétences transversales (de traitement de l'information, de collaboration d'innovation et de création)

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'apparition de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives - Des organisations du travail plus ouvertes (sur l'extérieur mais également en interne pour favoriser l'échange et la coopération) - Un recours aux nouvelles technologies qui fait éclater l'unité de temps et de lieu (développement du télétravail et des tiers lieux, horaires atypiques et phénomène de connexion permanente) - Des nouvelles technologies qui ont un impact non négligeable, voire significatif sur le management
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des effets du numérique ambivalents : il peut se traduire par une baisse de la pénibilité, une plus grande efficacité, un meilleur partage de l'information... mais également par une intensification du travail, une perte de sens, une surcharge cognitive, un débordement du travail sur la sphère privée... - Une adoption des nouvelles technologies qui se fait sur un temps long : le travail résiste au numérique - Une prise en compte croissante des impacts du numérique sur les modes d'organisation du travail et les conditions de travail en amont des projets de transition numérique
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un besoin de professionnalisation sur les « outils collaboratifs » - Un besoin de professionnalisation sur les compétences transversales - Un besoin de professionnalisation en lien avec un recours accru au télétravail, notamment en matière de management à distance - Un besoin de professionnalisation en matière de conduite du changement (à destination des manageuses et managers, et des RH) lié à l'introduction de nouvelles technologies - Un besoin de professionnalisation sur les modalités de mise en œuvre d'un projet de transformation numérique réussi (conduite d'une démarche participative associant l'ensemble des acteurs concernés) - Une nécessaire sensibilisation des agents et des managers aux risques liés aux usages du numérique (connexion permanente, troubles liés à l'utilisation des outils numériques)

<p>TENDANCES LOURDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des besoins de formation des agents publics qui se focalisent sur la littératie numérique - La recherche, par les collectivités, de professionnels plus aguerris sur les questions d'usages et peut-être moins en expertise sur le seul aspect technique du numérique - Un retard vis-à-vis : <ul style="list-style-type: none"> • de l'appétence des agents salariés eux-mêmes à se former aux nouvelles compétences en lien au numérique ; • de la mise à niveau de notre système de formation. - Une offre de formation soumise à un risque d'obsolescence vis-à-vis de l'évolution rapide du contexte technologique et de la transformation des métiers - Une offre en formation initiale quantitativement et qualitativement satisfaisante aujourd'hui - Des formations initiales qui ne font pas le plein, problème d'attractivité des métiers du numérique - Un relatif rééquilibrage des formations aux métiers du numérique entre formations scientifiques bac+5 et formations bac+2 et à destination notamment des personnes sans le bac ou en recherche d'emploi - Des besoins d'emplois non satisfaits - La formation continue : une diversité d'acteurs pour une diversité de contenus <p>Deux grandes catégories d'offre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une offre à dominante « technique » ; • une offre plus généraliste sur les enjeux du digital, les stratégies numériques et la conduite des projets de transformation numérique. <ul style="list-style-type: none"> - Peu ou pas de formation généraliste à destination des agents en situation d'illectronisme portant sur une sensibilisation au numérique et sur l'acquisition des compétences de base - Peu ou pas de formations relatives à la place du numérique dans la fabrication de l'action publique et selon une approche sectorielle - Peu de formations <i>a priori</i> sur des thématiques centrales dans la transition numérique des collectivités : la place des usagers dans le déploiement de l'e-administration, la définition d'un service public de la donnée, la gouvernance des projets numériques sur les territoires, la protection des données, le numérique au service de l'inclusion sociale et de l'accès aux droits, la sobriété numérique...
<p>SIGNAUX FAIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une démultiplication en ordre dispersé des formations au numérique qui restent très centrées sur la technique et moins sur les usages - Des formations qui risquent d'accentuer des dynamiques de transition à plusieurs vitesses entre publics initiés et le reste des agents - Penser globalement les usages et les finalités du numérique à l'intérieur des champs professionnels et en inter-champs professionnels
<p>LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS</p>	<p style="text-align: center;"><i>Nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour objectiver ces impacts</i></p>

VARIABLE 8 : LES EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID 19 SUR LA TRANSITION NUMERIQUE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

TENDANCES LOURDES	<ul style="list-style-type: none"> - Un « leapfrog¹ » des usages numériques avec un développement sans précédent du télétravail et un recours massif aux outils de travail collaboratifs et à distance - Une contribution significative des outils numériques au fonctionnement collectif, mais des fonctionnements collectifs bien souvent descendants, associant faiblement les bénéficiaires à la conception des actions, s'inscrivant dans une logique de « faire pour » plus que de « faire avec » - Un renforcement des effets d'exclusion sociale liée à la fracture numérique et des inégalités entre habitants, agents et collectivités, avec une mise en exergue des inégalités persistantes en termes d'aménagement numérique du territoire - Une prise de conscience plus forte de l'importance des outils numériques et de leur maîtrise par des personnes qui en étaient éloignées - Une accélération d'innovations qui étaient déjà en cours - Un investissement de nombreuses collectivités dans les technologies de la Safe City - Une prise de conscience renforcée de risques (santé, libertés individuelles, défaut de souveraineté numérique) liés aux nouvelles technologies
SIGNAUX FAIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Une fragilité des systèmes informatiques des collectivités - Des mises en cause de la gestion de la crise et de la gouvernance des politiques publiques - Des exigences fortes (restauration des services publics, renouvellement des modèles de développement des territoires, information et participation des citoyens) pouvant s'exprimer dans les territoires - Un secteur du numérique lui-même très touché par la crise économique, avec un risque de fragilisation des écosystèmes locaux et partenariaux de transformation numérique des collectivités
LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS	<ul style="list-style-type: none"> - Sans doute de nouvelles priorités pour l'action publique locale (gestion du déconfinement, maintien et renforcement de services publics de proximité, solidarités, accès aux droits et à l'alimentation...) - Une transition numérique des collectivités repositionnée quant à ses enjeux : souveraineté, fiabilité des systèmes d'information, accès au numérique, médiation numérique, capacités de veille et d'anticipation, mesures d'impacts de l'activité humaine sur l'environnement, information claire, objective et accessible des habitants

¹ « Leapfrog » ou saut de grenouille. L'expression est empruntée à Dominique Kergosien, déléguée à la transformation numérique au Département d'Ille et Vilaine. Ce terme, utilisé pour décrire le phénomène du développement accéléré de la technologie et des usages numériques sur le continent africain, qualifie un franchissement extrêmement rapide de plusieurs niveaux de développement sans passer par les étapes itératives classiques.