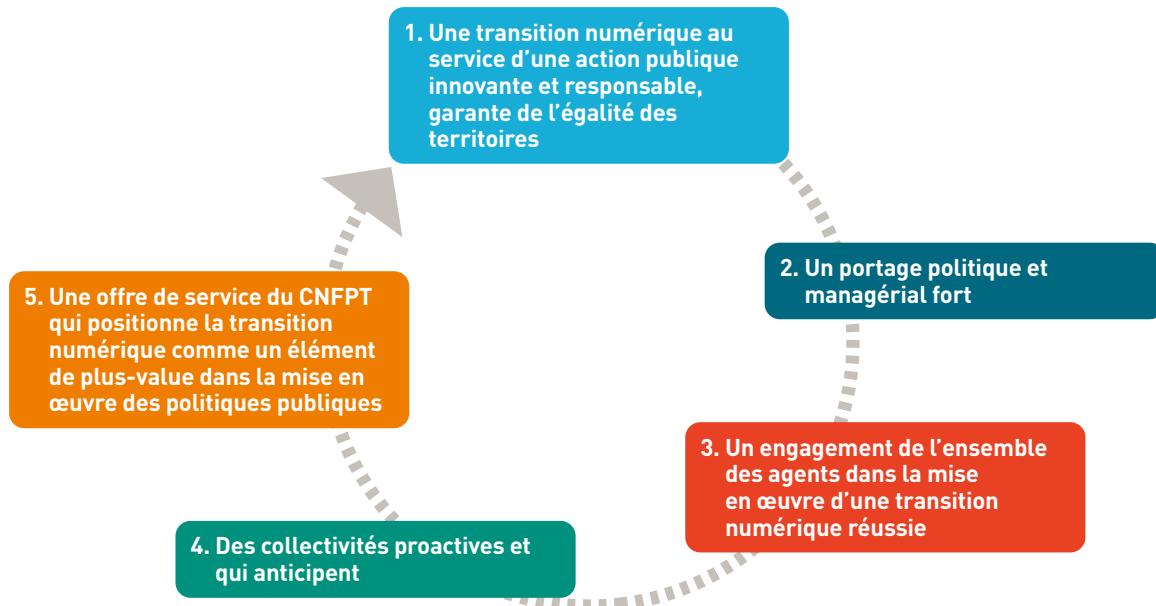


VI.3. QUELLE VISION CIBLE D'UN FUTUR SOUHAITÉ DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES TERRITOIRES ?

La vision cible du futur souhaité par le CNFPT, et les partenaires associés à la démarche, s'organise autour de cinq effets recherchés. Ces effets sont présentés dans le schéma ci-après.



VI.4. LES PRÉCONISATIONS À L'ISSUE DE LA DÉMARCHE D'ÉTUDE

Les principales préconisations que l'on peut faire à l'issue de la démarche d'étude sont exposées ci-après. Elles sont organisées par effets recherchés, et comprennent deux tem-

poralités³⁰ : à court terme (0-5 ans) et à plus long terme (5-10 ans). Les préconisations prioritaires sont signalées par un pictogramme →.

EFFET 1³¹ - UNE TRANSITION NUMÉRIQUE AU SERVICE D'UNE ACTION PUBLIQUE INNOVANTE ET RESPONSABLE, GARANTE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

LES PRÉCONISATIONS À COURT TERME

- 1. Élaborer une doctrine du CNFPT en faveur « des collectivités territoriales engagées sur une transition numérique réussie et responsable », prenant en compte ses enjeux sociaux, environnementaux, économiques.
 - Expliciter dans ce cadre, ce que recouvre la notion de projet territorial de transition numérique.
 - Conduire de surcroît une communication qui sensibilise sur ses plus-values possibles pour l'action publique et sur les priorités d'un numérique responsable et souverain, afin de mobiliser rapidement les collectivités.
- 2. Constituer et animer au plus près des territoires, des réseaux de référents numériques des collectivités territoriales garants :
 - d'un usage du numérique respectueux d'une déontologie du service public et offrant un cadre de confiance pour les citoyens ;
 - d'une transition numérique au service d'une action publique innovante ;
 - d'une reconnaissance des capacités des habitants à être acteurs d'une transition numérique au service des territoires.
- 3. Mettre à niveau et sensibiliser tous les agents sur le cadre réglementaire, les opportunités et les risques du numérique (dans la relation administration/usagers, pour les agents, pour les habitants) afin de construire une relation de confiance.
- 4. Contribuer à réduire la fracture numérique et sensibiliser les agents sur les problématiques d'accès des usagers aux e-services, sur la simplification des démarches en ligne et sur les différents usages possibles du numérique par les citoyens.

³⁰ Compte tenu de la temporalité de l'étude, un certain nombre de ces préconisations ont d'ores et déjà été intégrées par l'établissement dans ses orientations pour l'offre de service 2022.

³¹ Les différents effets et les préconisations sont numérotés à des fins pratiques. Cette numérotation n'entraîne aucune hiérarchie entre ces effets.

- 5. **Consolider l'offre de service existante sur la médiation numérique** en :
 - positionnant chaque agent comme médiateur numérique ;
 - proposant des ressources pour le recrutement et l'accompagnement à la prise de fonction des médiatrices et médiateurs, et conseillères et conseillers numériques portant notamment sur l'environnement territorial et les modalités d'implication des usagers sur un numérique responsable, émancipateur et citoyen.
- 6. **Répondre aux enjeux de l'inclusion numérique en formant massivement les métiers territoriaux de service et de relation aux usagers** selon deux directions :
 - l'acquisition des compétences en lien aux pratiques numériques des agents avec l'objectif d'établir avec les collectivités des actions ciblées sur les métiers et les cadres d'emplois les plus éloignés du numérique ;
 - l'acquisition des compétences spécifiques aux fonctions de médiation et d'inclusion numérique en direction des habitants.
- 7. Encourager la mutualisation des collectivités en faveur de lieux de médiation et de services mutualisés qui facilitent l'accès aux droits des usagers et qui diffusent les usages du numérique auprès des habitants, des communs numériques, des projets numériques de territoire, d'un service public de la donnée.

LES PRÉCONISATIONS À PLUS LONG TERME

8. Favoriser le partage d'expériences entre collectivités et la diffusion des actions innovantes mises en œuvre au titre de projets territoriaux de transition numérique.
9. Promouvoir, à différentes échelles de territoire, les partenariats et les initiatives innovantes en faveur d'un numérique responsable, inclusif, capacitant pour les individus et mobilisant l'intelligence territoriale, contribuant à ce titre au développement des territoires et à la qualité des politiques publiques qui y sont mises en œuvre.
10. Promouvoir la souveraineté numérique des collectivités territoriales et du service public local de la donnée comme un vecteur d'attractivité des territoires.

EFFET 2 - UN PORTAGE POLITIQUE ET MANAGÉRIAL FORT

LES PRÉCONISATIONS À COURT TERME

- 11. **Sensibiliser les élues et élus sur les conditions de définition et de portage des projets et des stratégies numériques afin de développer une conception partagée des projets avec l'administration et les acteurs locaux.**
- 12. Co-produire avec des associations de collectivités, des actions de sensibilisation et de formation sur les enjeux du numérique, sur un numérique responsable, inclusif, capacitant et souverain, sur le rôle des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des projets numériques de territoire et d'un service public local de la donnée.
- 13. **Accompagner les différents niveaux managériaux :**
 - dans la prise en compte des enjeux et des conditions d'une transition numérique réussie ;
 - quant à leur rôle dans le pilotage de la transformation numérique de l'action publique ;
 - sur les modalités de déploiement de la transition numérique dans le cadre d'un projet de direction ;
 - dans l'évolution de leurs pratiques managériales, dont la prévention des risques liés au numérique.
- 14. Sensibiliser les élues et élus, et les manageuses et manageurs, aux enjeux de mutualisation en matière de e-services, de projets numériques de territoire et de mise en œuvre d'un service public local de la donnée.

LES PRÉCONISATIONS À PLUS LONG TERME

15. Promouvoir les projets numériques de territoire comme vecteurs de démocratie participative, d'intelligence territoriale, de développement et d'attractivité des territoires.
16. Accompagner les directions générales dans l'élaboration et l'animation d'un projet numérique de territoire.
17. Sensibiliser les élues et élus, et les manageuses et manageurs, sur la place des usagers et des habitants dans l'élaboration de projets numériques de territoire et dans l'animation d'écosystèmes numériques territoriaux.
18. Accompagner les manageurs et responsables des fonctions support à la mise en œuvre de projets numériques de territoire et à leur fonctionnement comme outils de démocratie participative, d'intelligence territoriale, de développement et d'attractivité des territoires.

EFFET 3 - UN ENGAGEMENT DE L'ENSEMBLE DES AGENTS DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE TRANSITION NUMÉRIQUE RÉUSSIE

LES PRÉCONISATIONS À COURT TERME

- 19. **Renforcer les savoir-faire des manageuses et manageurs dans l'accompagnement du changement et dans la professionnalisation continue des agents aux usages numériques.**

- 20. Contribuer à l'élaboration de référentiels des compétences numériques attendues pour les agents au regard des principes du CNFPT en faveur d'un numérique responsable, inclusif, capacitif, souverain et indépendant (en s'appuyant sur les acquis de la partie V.1.c.³² du présent rapport).
- 21. Accompagner les directions des ressources humaines pour :
 - porter les enjeux de transformation numérique en prenant en compte et en anticipant leurs impacts sur les collectifs et conditions de travail des agents ;
 - formaliser des plans d'accompagnement des agents ;
 - décliner un volet numérique dans les plans de formation ;
 - identifier, évaluer, valoriser et développer les compétences numériques des agents.
- 22. Prendre en compte les enjeux de la transition numérique pour l'action publique locale dans les parcours de formation initiale des agents territoriaux.
- 23. Déployer une offre de service ciblée en direction des métiers les plus impactés par la transition numérique (42 métiers sensibles, 20 métiers à plus forts effectifs, 33 métiers possiblement soumis à une baisse de leurs effectifs à terme³³) dont :
 - les métiers positionnés sur le service et la relation avec l'usager ;
 - les métiers/fonctions en lien à la communication ;
 - les métiers d'instructeurs et de gestionnaires de flux administratifs ;
 - les métiers de l'ingénierie et de l'intelligence territoriale, de conception, qui s'appuient massivement sur les données et sur de nouveaux modes de relation aux acteurs du territoire ;
 - les métiers techniques et d'intervention particulièrement marqués par le recours à de nouveaux outils ou techniques d'aide au diagnostic, de télé-activité (contrôle-intervention à distance) ou d'automatisation des tâches ;
 - les métiers orientés sur une finalité managériale ;
 - les métiers/fonctions exposés aux nouveaux risques en lien au numérique.
- 24. Former les agents sur les compétences numériques socles selon des modalités innovantes et facilitantes telles que des plateformes d'auto-évaluation et d'auto-formation.
- 25. Conforter les fonctions supports au titre de leur engagement sur la transition numérique et notamment les DSI, tant en termes d'ingénierie de projets numériques de territoire et d'administration que d'accompagnement transversal du changement.

LES PRÉCONISATIONS À PLUS LONG TERME

- 26. Favoriser le déploiement des systèmes de tutorat pour garantir l'inclusion numérique de tous les agents et leur participation active à la conduite de la transition numérique.
- 27. Renforcer l'outillage des agents dans l'évaluation de leurs compétences numériques et celui des directions ressources humaines dans l'accompagnement des mobilités professionnelles en lien à ces compétences.

EFFET 4 - DES COLLECTIVITÉS PROACTIVES ET QUI ANTICIPENT

LES PRÉCONISATIONS À COURT TERME

- 28. Accompagner les directions des ressources humaines sur les conditions d'une transition numérique réussie :
 - les enjeux de la transition numérique d'un point de vue RH et ses impacts sur les organisations, les métiers, les compétences et les conditions de travail ;
 - les démarches de GPEEC ciblées sur les métiers les plus impactés par la transition numérique et sur les besoins en compétences numériques ;
 - l'accompagnement par les directions ressources humaines des changements organisationnels, managériaux et métiers.
- 29. Accompagner et valoriser les expériences et initiatives engagées au titre d'une « transition numérique territoriale réussie et responsable » en faisant notamment ressortir les dispositifs RH mis en œuvre.
- 30. Renforcer une posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage des directions des systèmes d'information et de partage d'une stratégie globale de développement numérique.

LES PRÉCONISATIONS À PLUS LONG TERME

- 31. Mener des actions d'information et de sensibilisation sur le développement des technologies du numérique et ses nouvelles applications possibles au titre de la mise en œuvre d'une action publique innovante, de la protection des données, du développement de l'intelligence territoriale.
- 32. Contribuer à l'animation des dynamiques de co-développement et d'innovation en associant un ensemble de territoires aux avancées très diverses dans leur transition numérique.

³² Cf. V.1.c. Des besoins de compétences socles, page 60

³³ Cf. Partie IV Cartographie et analyse des impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux, page 37

EFFET 5 - 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

LES PRÉCONISATIONS À COURT TERME

- 33. Favoriser la montée en compétences³⁴ des agents sur le cycle de vie de la donnée, socle structurant des transformations digitales à venir, dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, les systèmes d'information décisionnels.
- 34. Développer la connaissance des thématiques en lien à la donnée :
 - service public de la donnée et développement/attractivité des territoires ;
 - souveraineté des collectivités et modalité de coopération avec les opérateurs de services numériques ;
 - protection, déontologie et sécurité des données.
- 35. Faire connaître l'usage des Civic Tech comme outils de démocratie participative, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques locales.
- 36. Sensibiliser les manageuses et manageurss aux méthodes (design de service) et aux nouvelles technologies contribuant à une action publique territoriale innovante,
- 37. Promouvoir les démarches et outils d'amélioration des conditions d'accès des usagers au service public.

LES PRÉCONISATIONS À PLUS LONG TERME

- 38. Observer l'évolution des besoins de compétences et de formation pour les métiers les plus impactés par la transition numérique et évaluer l'efficience des actions engagées sur la professionnalisation de ces publics.
- 39. Déployer une offre de formation en direction des autres métiers pour l'acquisition :
 - de compétences transversales requises par les outils et les usages numériques ;
 - de compétences de niveau « approfondissement » ou « expertise », de manière graduée en fonction de l'actualité de la transition numérique des collectivités et des enjeux d'action publique locale qui seront à investir dans 5 à 10 ans.
- 40. Proposer des partenariats de formation au sein de la fonction publique pour développer une culture partagée en faveur d'une action publique du numérique.
- 41. Poursuivre l'animation d'un travail en réseau et des échanges d'expérience entre collectivités territoriales, acteurs du numérique et usagers.

³⁴ Les actions à mettre en œuvre doivent contribuer à structurer un service public de la donnée qui associe l'ensemble de l'écosystème numérique présent sur les territoires. Elles doivent garantir en premier lieu la protection des données personnelles et la souveraineté numérique de l'action publique.