



Faire connaître le potentiel d'utilité des processus numériques dans l'administration publique

Extrait du rapport final rédigé à la demande de l'organisation Cyberadministration suisse à propos de l'objectif de mise en œuvre 20

Le rapport final complet est disponible uniquement en allemand.

Thomas Gees, Matthieu Delaloye, Anja Wüst, Cédric Baudet, Maria Sokhn
Version 1.0 (05.10.2021)

eGov Innovation Center
Berner Fachhochschule
HES-SO Valais-Wallis
Haute école Arc

1 Conclusion: lacunes dans les compétences exigées

Le modèle d'analyse nous permet de montrer que les spécialistes des projets de numérisation (spécialistes de la cyberadministration) ont une idée bien précise des compétences qu'une administration numérique suisse¹ devrait avoir. C'est en général moins le cas des responsables hiérarchiques de l'administration publique, qui ont un avis peu tranché sur la question des compétences. Dans ce chapitre, nous nous concentrons donc sur les résultats du sondage mené auprès des spécialistes (voir le chap. 4). Ceux du sondage réalisé auprès des responsables hiérarchiques (voir le chap. 5) feront l'objet du chapitre 7 (recommandations).

1.1 Compétences de gestion

Nous nous attendions à ce que les lacunes concernent surtout les compétences technologiques (connaissances et maîtrise de l'informatique). Or, il semble que le manque de compétences touche à l'heure actuelle le domaine de la gestion. Selon le tableau tiré du projet *Qualifica Digitalis*, les compétences de gestion désignent la capacité d'une personne à travailler dans un environnement numérique ainsi que la conception et la transformation de l'organisation et des processus à l'aide de l'informatique.

1.2 Manque de sensibilité à l'urgence

Plusieurs spécialistes de la cyberadministration soulignent que l'administration est satisfaite des processus analogues, car ceux-ci fonctionnent («Nous avons toujours fait ça comme ça.»). Durant les ateliers, la plupart des responsables hiérarchiques ont aussi soutenu qu'il n'était en soi pas nécessaire de numériser les processus. Il est probable que le peu d'enthousiasme manifesté à l'égard de la transformation numérique tient également aux ressources. En effet, des processus qui fonctionnent bien peuvent continuer à être appliqués par les mêmes ressources. On pourrait aller plus loin dans l'interprétation des témoignages recueillis en disant que l'image d'une administration en pleine transformation est encore très abstraite.

1.3 Littératie des données

La littératie des données désigne les connaissances et les compétences en matière de gestion de données pendant tout le cycle de vie de ces dernières, c'est-à-dire de la collecte à l'archivage, en passant par la conservation, l'analyse et l'interprétation. La littératie des données, c'est aussi l'aptitude à interpréter correctement des données et à les utiliser avec discernement d'un point de vue éthique. Cette compétence ressort du sondage mené auprès des spécialistes de la numérisation. La description établit clairement que ces spécialistes ne sont pas des *data scientists*, lesquels sont des spécialistes hautement qualifiés travaillant parfois pour le compte d'une division spécifique. La littératie des données concerne moins la haute qualification technique qu'une vieille compétence clé de chaque administration, à savoir la maîtrise des données. Disponible depuis toujours, cette compétence aide l'administration à prendre ses décisions (Lenk & Wengelowski).

1.4 Gestion des processus, normes et culture de la transformation

Il s'agit de repenser les compétences de l'administration sous deux angles: d'une part, penser en processus (standardisés), d'autre part, développer en parallèle une culture qui ne répond justement pas à des standards, mais qui promeut la créativité, l'innovation et la compréhension interdisciplinaire tout en s'appuyant sur des valeurs et des comportements (pensée numérique). Autrement dit, une administration doit considérablement développer sa valeur publique sans oublier d'agir selon les règles et de

¹ Dans le présent rapport, l'expression «administration numérique suisse» ne désigne pas explicitement l'organisation Administration numérique suisse (ANS), qui sera bientôt mise en place.

standardiser tous les processus qui peuvent l'être. L'association de ces deux aspects paraît particulièrement prometteuse, mais également difficile. L'interopérabilité des services et la pluridisciplinarité sont également très importantes.

2 Recommandations: élaboration d'un guide insistant sur la littératie des données

Nous fondant sur le chapitre 6, nous proposons ce qui suit à la mandante du présent rapport:

1. Au lieu de contenus didactiques précis, nous recommandons de créer un guide indiquant les compétences dont les responsables hiérarchiques et les collaborateurs doivent justifier dans le domaine du numérique. Ce guide devrait faire l'objet d'une communication active (promotion de la formation continue) pendant une période déterminée (par ex. 3 ans). L'orientation vers les compétences n'est pas tributaire des technologies et du contexte. Son indépendance garantit ainsi une vision à long terme. Le guide pourra servir de base à divers prestataires de formation initiale ou continue souhaitant développer leurs propres contenus didactiques à l'intention de l'administration publique suisse. Les compétences qui y seront indiquées aideront les prestataires de cours, aussi bien internes qu'externes, à concevoir des offres répondant aux besoins des groupes cibles.

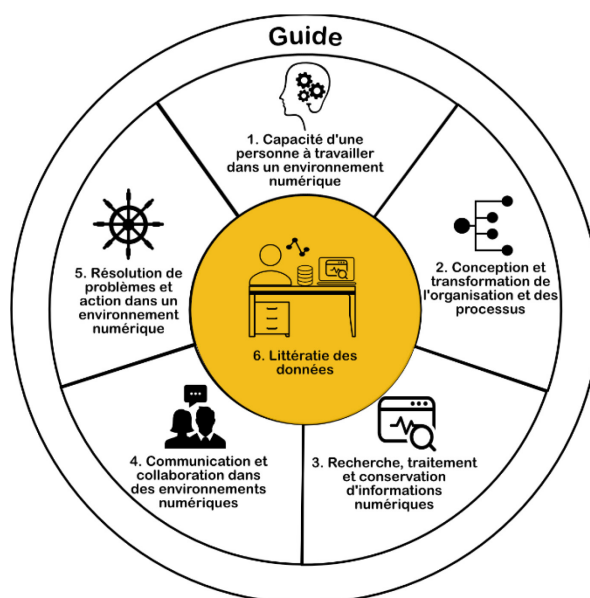


Illustration 11: autre façon de procéder pour atteindre l'objectif de mise en œuvre 20: compétences d'une administration numérique: élaboration d'un guide et développement de cours de formation continue relatifs à la littératie des données

2. Le guide de compétences doit faire la distinction entre les divers groupes cibles (Mergel, 2020) de l'administration publique:
 - a. *compétences générales* exigées des collaborateurs / processus clés de l'administration (interconnexion et collaboration dans des environnements numériques, compétences de base en matière de littératie des données);
 - b. *compétences spécifiques* exigées des spécialistes de la transformation numérique / (par ex. gouvernance des données, compétences avancées en matière de littératie des données);
 - c. *compétences de gestion* exigées des responsables hiérarchiques / processus de conduite (par ex. compréhension interdisciplinaire, pensée numérique).
3. Les compétences qui seront formulées devront correspondre aux cadres de référence internationaux (*Qualifica Digitalis* ou DigComp de l'Union européenne). Elles devront toutefois tenir compte des spécificités de la Suisse en matière de gouvernance (par ex. fédéralisme, démocratie par consensus, subsidiarité). Il est important de remanier régulièrement le guide de compétences afin qu'il tienne compte de l'évolution de la doctrine scientifique.
4. Outre les compétences générales, le guide doit identifier les processus administratifs importants en pratique. Les cas types d'application sont par exemple les suivants:

- a. **Projet de renouvellement d'un processus d'affaires incluant des échanges avec les clients** (accent sur le développement de l'organisation) (→*conception et transformation de l'organisation et des processus*)
- b. **Fourniture et développement agile de services électroniques** (accent sur la gestion des services): l'agilité est le moteur de la mise en œuvre technique; elle garantit la capacité de s'adapter avec souplesse aux nouvelles exigences (par ex. au moyen de la méthode de gestion de projets SCRUM, qui complète HERMES) afin d'accélérer la mise en œuvre (→*capacité d'une personne à travailler dans un environnement numérique*)
- c. **Utilisation et échange de données** (gestion des données, en particulier des données de base): échange et analyse systématique de données importantes, conception des structures de données des applications (portails, applications spécialisées, services destinés au traitement des données, TOOP / *once only*) (→*littératie des données*)
- d. **Réingénierie des processus d'affaires (*business process reengineering*):** solution permettant de remplacer l'utilisation des algorithmes et de l'intelligence artificielle à des fins d'optimisation des processus (→*conception et transformation de l'organisation et des processus*)
- e. **Projets de coopération / intégration d'activités et de prestations:** processus de conduite et de soutien communs à plusieurs unités administratives ou recours à des services externes (→*conception et transformation de l'organisation et des processus*)
- f. **Mise en parallèle:** tâches exécutées à l'heure actuelle de manière séquentielle, telles que décisions administratives dont l'exécution repose sur un acte électronique (procédure de consultation des offices ou de co-rapport) (→*conception et transformation de l'organisation et des processus*)

2. Pour la catégorie de compétences «Littératie des données», nous recommandons à la Confédération, aux cantons et aux villes de faire une analyse empirique basée sur des bonnes pratiques. À l'heure actuelle, ce champ de compétences fait l'objet de diverses expériences, qui consistent à transmettre une formation initiale ou continue aux collaborateurs de l'administration publique au cours de brèves séquences². Bien que tous les spécialistes ayant participé au sondage insistent sur la très grande importance de la littératie des données, la doctrine ne décrit pas encore assez précisément les compétences concrètes nécessaires à ce domaine d'activité. C'est pourquoi il vaut la peine d'acquérir davantage de connaissances pratiques et de déterminer les compétences concrètes en matière de littératie des données en suivant une approche de recherche exploratoire et en s'appuyant sur les expériences internationales. Afin d'atteindre l'objectif de mise en œuvre 20, l'organisation Cyberadministration suisse pourrait mener un projet phare qui consisterait à promouvoir le développement de contenus didactiques relatifs à la littératie des données.

3. Nous recommandons d'exploiter les connaissances des spécialistes pour élaborer le guide et développer la littératie des données. En revanche, nous déconseillons d'inclure les responsables hiérarchiques dans le développement de ces outils. Les deux ateliers menés jusqu'ici ont montré une trop grande hétérogénéité à cet égard.

² Cf. le dialogue sur les données mené par l'office cantonal de la statistique de Bâle-Ville (<https://www.statistik.bs.ch/anlaesse/datendialog-01.html>) ou l'atelier de données (rstatsZH) de l'office cantonal de la statistique de Zurich ([zh.ch/de/politik-staat/statistik-daten/datenwerkstatt/rstatszh-data-science-mit-r-anmelden.html](https://www.zh.ch/de/politik-staat/statistik-daten/datenwerkstatt/rstatszh-data-science-mit-r-anmelden.html)).