



Tendances digitales 2022

Le secteur public à l'honneur



Sommaire

| | |
|--|----|
| 1. Avant-propos | 3 |
| 2. Résumé | 4 |
| 3. Réinventer des services digitaux anticipatifs et inclusifs | 5 |
| 4. Prendre garde au déficit de qualifications et au manque de données | 8 |
| 5. Ouvrir la voie d'une innovation durable | 11 |
| 6. Conclusions | 14 |
| 7. Méthodologie | 15 |

Avec près de 10 000 participants à l'édition 2022, ce sont environ 95 000 professionnels de tous les continents (y compris l'Antarctique) qui ont pris part à cette étude internationale depuis son lancement, en 2010, ce qui en fait la plus vaste et la plus longue jamais réalisée à ce jour sur la manière dont les tendances digitales font évoluer l'expérience digitale.

Adobe et Econsultancy tiennent à remercier toutes ces personnes pour leurs efforts et leurs insights.



1. Avant-propos

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport *Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur*. Rédigé en collaboration avec Econsultancy, il est le fruit de notre enquête annuelle réalisée auprès de 509 professionnels qualifiés travaillant dans les administrations ou autres organismes publics. Il nous permet de décrypter l'évolution des tendances en matière d'expérience digitale et de révéler les opportunités que doivent saisir les organismes publics pour affiner leurs stratégies et mieux répondre aux besoins des usagers en 2022 et au-delà.

Ces deux dernières années, les impératifs de modernisation et d'innovation se sont accélérés du fait des événements à travers le monde. Avec la pandémie, il a fallu des structures plus agiles, privilégiant la collaboration et écourtant les délais de rentabilisation. Les administrations dynamiques ont donc dû réinventer leurs services en faisant preuve de créativité et d'ingéniosité.

La présente étude montre toutefois qu'il reste du chemin à parcourir. Seuls 14 % des professionnels interrogés en poste dans des administrations et autres organismes publics pensent que leur expérience digitale dépasse les attentes des usagers.

Pour demeurer au diapason des préférences des usagers et leur proposer des services de nouvelle génération, les initiatives et priorités des services publics doivent précisément s'articuler autour des utilisateurs. Voilà qui allonge la liste des missions qui incombent à la DSI et font évoluer son rôle en lui ajoutant une dimension plus stratégique et visionnaire.



James Hanson

*Head of Industry Strategy for Public Sector,
Digital Strategy Group, Adobe*

Le rapport *Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur* analyse le panorama des tendances qui auront une incidence sur la capacité du secteur public à composer avec les attentes versatiles de la population, le degré de complexité croissant, la pénurie de talents et le travail hybride. Dans un monde en pleine mutation, cette nouvelle édition du rapport fournit des insights pertinents qui aideront les professionnels du secteur public à affiner leurs stratégies pour réussir en 2022 et au-delà.

« Seuls 14 % des professionnels interrogés en poste dans des administrations et autres organismes publics pensent que leur expérience digitale dépasse les attentes des usagers. »

Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur, Adobe

2. Résumé

Aujourd'hui, les leaders du digital dans l'administration et les services publics subissent des pressions inhérentes à leurs nouvelles obligations et au développement accéléré des comportements digitaux. Alors que le numérique se généralise progressivement dans les modalités d'interaction avec les services publics, l'expérience digitale devient un critère d'appréciation du savoir-faire de l'État.¹ Sachant que la confiance dans le service public s'érode avant même la pandémie, d'excellentes expériences digitales orientées usagers n'ont jamais été aussi primordiales pour la restaurer.

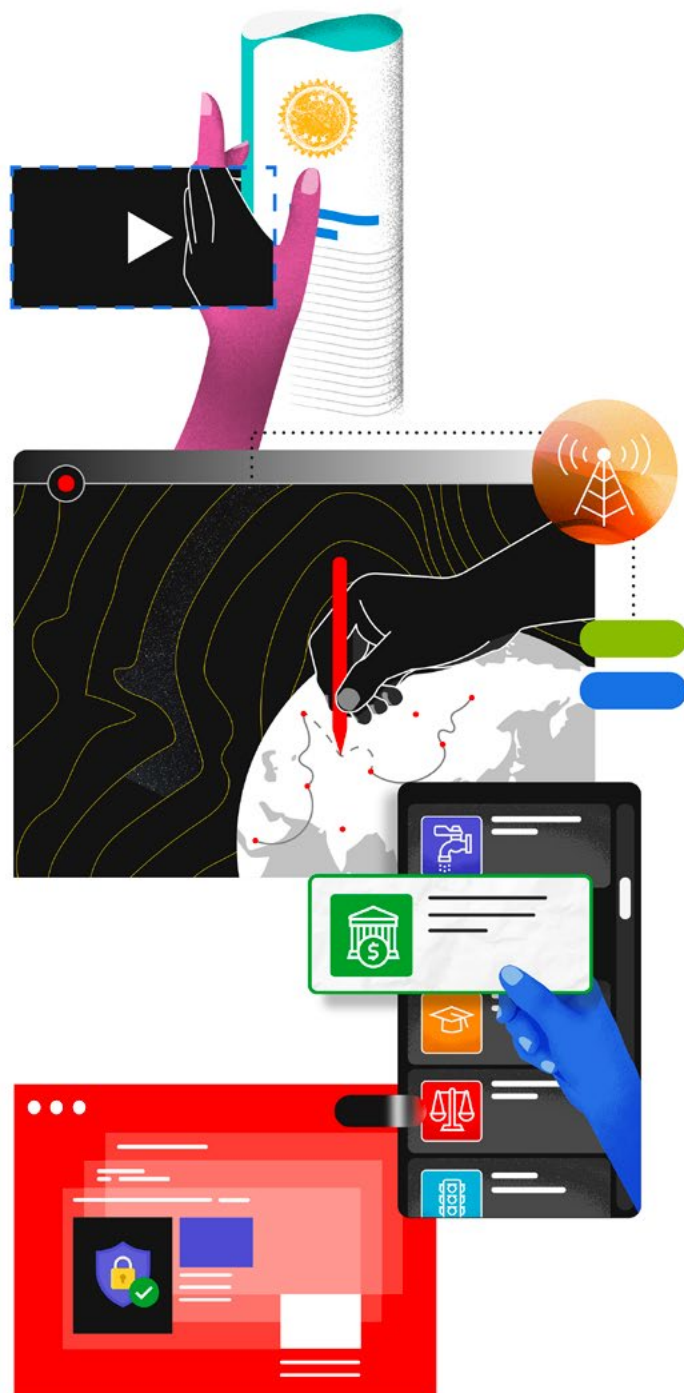
Pour répondre aux attentes des usagers, les organismes publics doivent développer sans tarder les compétences digitales de leur personnel et reconsidérer leur approche de la conception et de la diffusion de services digitaux de qualité. Puisque l'équité et l'inclusion figurent au rang des priorités, les leaders du digital doivent faire en sorte que ces capacités se doublent d'une excellente maîtrise des principes axés sur l'inclusivité et l'équité.

Malheureusement, les administrations et les services publics se heurtent à des obstacles internes qui freinent le déploiement de leurs expériences. Le manque de compétences digitales du personnel et l'obsolescence des systèmes en place rendent difficile la mise en place d'une innovation durable.² Les institutions qui obtiennent les meilleurs résultats doivent concilier ambition et pragmatisme, et parfaitement maîtriser les problématiques de terrain.

1 <https://www.nytimes.com/2021/11/24/technology/government-tech.html>
2 <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/government-data-management-for-the-digital-age>

« Puisque l'équité et l'inclusion figurent au rang des priorités, les leaders du digital doivent faire en sorte que ces capacités soient renforcées par une excellente maîtrise des principes axés sur l'inclusivité et l'équité. »

Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur, Adobe



3. Réinventer des services digitaux anticipatifs et inclusifs

3.1. Anticiper les futurs besoins des usagers

À l'issue de deux années marquées par un développement accéléré des comportements digitaux dans le secteur privé, chacun s'attend aujourd'hui à bénéficier systématiquement d'expériences digitales véloces, personnalisées et anticipatives. Une excellente expérience client n'est plus un facteur d'avantage concurrentiel. Elle est considérée comme une preuve minimale de compétence.³

Les usagers comparent leurs interactions avec l'administration à la dernière meilleure expérience digitale qu'il leur a été donné de vivre, que ce soit avec une entité privée ou publique. Ils s'attendent à ce que les organismes publics leur offrent des expériences aussi intuitives que celles dont les plateformes de streaming sont à l'origine, en recourant à la modélisation prédictive et à l'intelligence artificielle (IA) pour leur recommander le programme à regarder ensuite. De plus, ils excluent toute surveillance renforcée des données ou toute intrusion du service public dans leur vie privée.

Les administrations imposent de plus en plus l'orientation usagers dans la conception et la diffusion de leurs services afin de gagner la confiance des administrés. Il est probable que la moitié des KPI digitaux incontournables dans ce secteur incluront un indicateur de mesure de l'expérience utilisateur en vue de s'assurer que les services proposés répondent aux attentes des usagers cette année.⁴

Ce regain d'attention porté à l'orientation usagers a conduit les acteurs les plus audacieux à se projeter au-delà des télécopies numériques en usage dans l'administration électronique pour réinventer leurs services avec davantage de créativité et d'ingéniosité. Au Danemark, par exemple, l'État a mis en place de nouveaux services proactifs déclenchés à tous les stades de la vie. Les prestations familiales sont désormais allouées automatiquement aux parents à la naissance d'un enfant sans que ceux-ci aient à remplir ou renvoyer de formulaire.⁵

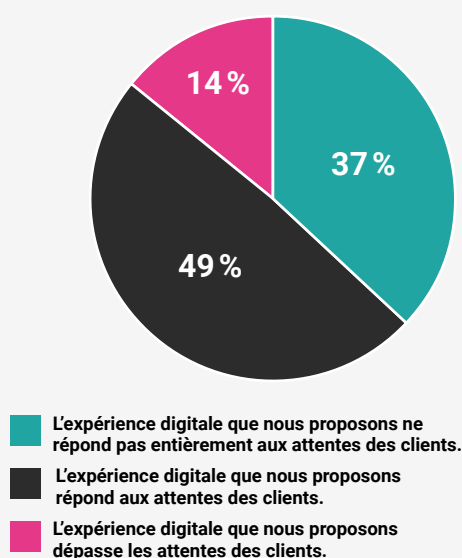
Proposer des services publics qui anticipent les besoins futurs des usagers est loin d'être une mince affaire. Cela suppose de renoncer aux modèles de développement traditionnels, orientés technologies, pour se recentrer systématiquement sur les besoins et résultats côté

usagers. Pour ce faire, il faut impérativement associer expérience utilisateur (UX), expérience client (CX), expérience collaborateur (EX), analytics avancé des données et fonctionnalités IA.

C'est loin d'être une sinécure. D'ailleurs, la plupart des cadres intermédiaires et des agents débutants interrogés n'estiment pas exceller sur ce front. Seulement 14 % des professionnels sondés pensent que leur expérience digitale dépasse les attentes des usagers (Figure 1). À peine 8 % des effectifs, tous niveaux d'ancienneté confondus, estiment leur bilan excellent en matière de gestion des expériences digitales.

FIGURE 1

Comment décririez-vous l'expérience client digitale proposée par votre établissement ?



Échantillon : Cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration/le service public (394)

Source : Adobe/Econsultancy, Tendances digitales, 4^e trimestre 2021

2 <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/government-data-management-for-the-digital-age>

3 <https://www.nytimes.com/2021/11/24/technology/government-tech.html>

4 <https://www.gartner.com/en/publications/accelerate-digital-for-future-ready-government>

5 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1107&langId=fr>

3.2. Gérer les conflits de priorités

Les services digitaux de nouvelle génération ne constituent pas l'une des préoccupations majeures des pouvoirs publics. En termes de priorités d'investissement, gérer le besoin croissant de servir le public par voie digitale et répondre aux attentes des utilisateurs avec de meilleures expériences se classent derrière l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la réduction des coûts (Figure 2).

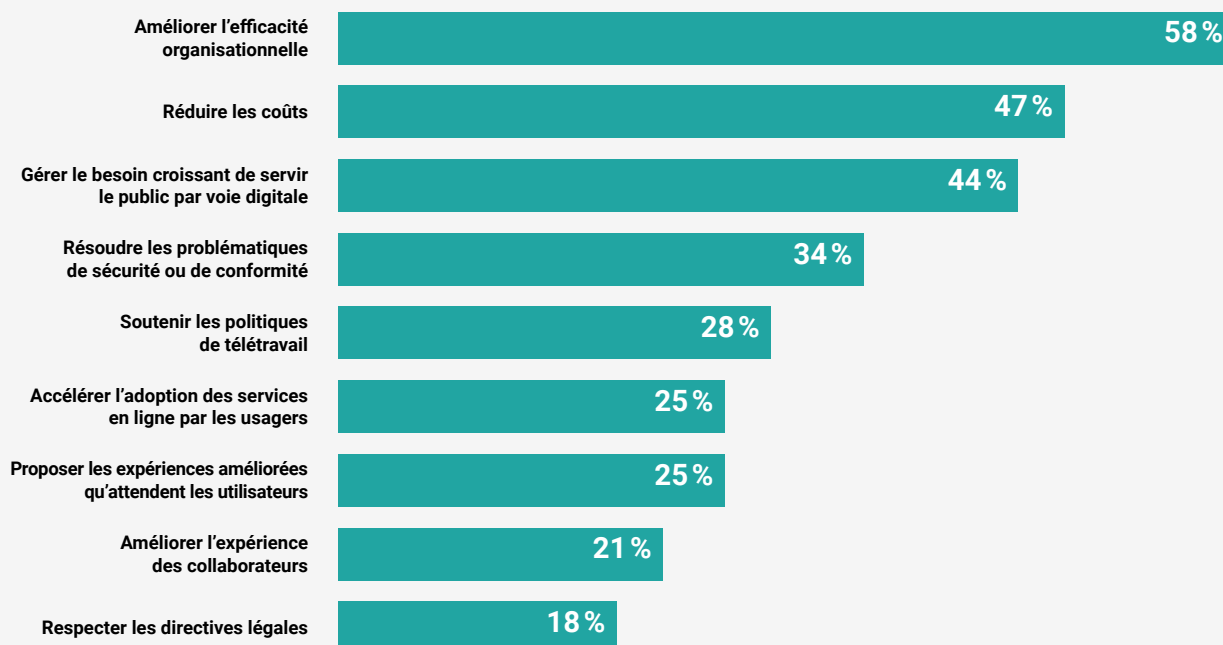
À l'heure actuelle, les professionnels du digital dans le secteur public font face à toute une série d'enjeux et d'exigences contradictoires. Les leaders doivent satisfaire les nouvelles attentes digitales des usagers, gérer les préoccupations majeures dans le domaine de la cybersécurité et contribuer au succès du télétravail ou d'un modèle hybride, le tout en gérant judicieusement les ressources et en optimisant la façon dont est utilisé l'argent du contribuable.

« Pour proposer des services publics qui anticipent les futurs besoins des usagers (...), il faut impérativement associer expérience utilisateur (UX), expérience client (CX), expérience collaborateur (EX), analytics avancé des données et fonctionnalités IA. »

Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur, Adobe

FIGURE 2

Parmi les affirmations ci-dessous, quelles sont les trois qui motivent les investissements digitaux dans votre établissement en 2022 ?



Échantillon : Cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration/le service public (367)

Source : Adobe/Econsultancy, Tendances digitales, 4^e trimestre 2021

3.3. Concevoir des expériences équitables

Aujourd'hui, les États sont confrontés dans leur action publique à des enjeux de taille, en termes d'inclusion et d'équité. Alors que s'estompent les frontières entre leur stratégie digitale et leur programme d'action, les pouvoirs publics axent toujours davantage leurs efforts sur des expériences digitales équitables.

Selon le Digital Freedom Fund, les groupes marginalisés et racisés pâtiennent disproportionnellement du recours croissant aux technologies.⁶ S'efforcer, après coup, de « rectifier » les technologies en place pour les libérer des préjugés, conscients ou inconscients, qu'elles intègrent n'est pas la solution. Le Forum économique mondial recommande plutôt aux structures de concevoir d'entrée de jeu les technologies « autour des besoins des individus et des communautés, et avec leur concours ».⁷

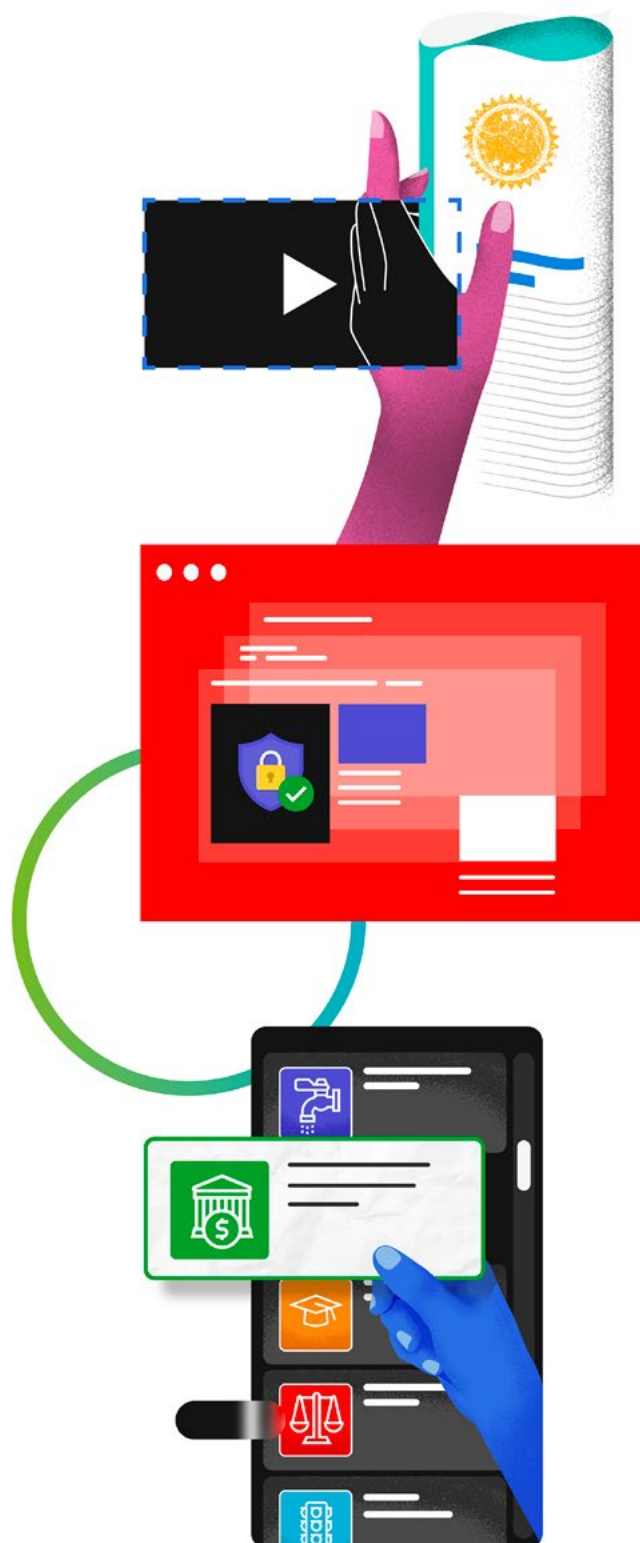
Les organismes officiels précurseurs s'attèlent aux questions sociales et éthiques délicates liées aux prestations de services digitaux en adoptant des normes de design inclusif et des schémas de conception axée sur l'équité. S'appuyant sur les principes du *design thinking*, la conception axée sur l'équité sensibilise intentionnellement à l'oppression systémique lors de la création et du développement de nouveaux services, outils et expériences digitaux. Ce processus encourage les designers à s'interroger et à réfléchir à leur propre identité ainsi qu'à leurs prérogatives, privilèges, préjugés et intentions.⁸

Bien entendu, cette réflexion se fonde sur une nouvelle culture et sur une méthodologie de design acceptée. Elle oblige également les organismes publics à considérer leurs expériences digitales dans un contexte plus large et plus orienté résultats, en tant que facteurs de changement social.

6 <https://digitalfreedomfund.org/how-artificial-intelligence-impacts-marginalised-groups/>

7 <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/tech-focus-needs-marginalized-groups/>

8 <https://dschool.stanford.edu/resources/equity-centered-design-framework>



4. Prendre garde au déficit de qualifications et au manque de données

4.1. Rétablir la confiance

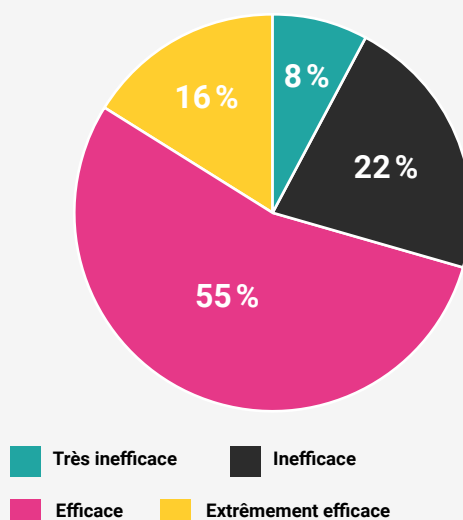
Pour être fluides, personnalisés et inclusifs, les services digitaux officiels s'appuient sur les données du public. L'accès à ces données, au même titre que leur utilisation, dépendent de programmes d'identité numérique performants et d'excellentes mesures de partage d'informations entre les bases de données officielles. Pressés par la pandémie de Covid-19, les États ont accompli d'énormes progrès, étoffant leurs programmes d'identité numérique, perfectionnant leurs mécanismes de partage de données et généralisant l'accès aux données aux instances compétentes, organismes privés et administrations.

Pour autant, la confiance des usagers est primordiale pour toute mesure concernant l'identité numérique et le partage de données. Or, à travers le monde, la confiance dans les pouvoirs publics s'émousse.⁹ Et ce ne sont pas les fuites de données, largement médiatisées, qui ont contribué à convaincre de l'efficacité des services publics dans leur rôle de dépositaires de données personnelles sensibles. Les experts en confidentialité et droits humains ont fait part de leurs préoccupations concernant la surveillance de ces données à grande échelle par les États et de ses répercussions sur les libertés civiles.¹⁰

Les États explorent de nouveaux moyens de contrôler les données pour moderniser leurs services publics dématérialisés sans ébranler la confiance des usagers. Concrètement, ils augmentent leurs investissements dans les socles d'architecture de données et lancent de nouvelles initiatives, comme les *data trusts* ou fiducies de données au Royaume-Uni.¹¹ En Estonie et au Cambodge, les pouvoirs publics font appel à des plateformes décentralisées d'échange de données appliquant le principe « une fois pour toutes » au partage de données.¹² L'usage de ces dernières est consigné et il est possible de rechercher les activités suspectes dans les fichiers-journaux antérieurs. Aadhaar, le système d'identification biométrique en service en Inde, permet à la population de contrôler et de révoquer l'accès à ses données. Les citoyens peuvent échanger leur carte d'identité biométrique contre un identifiant virtuel à 16 chiffres, rendant tout « pistage » impossible d'une base de données à l'autre.¹³

FIGURE 3

Comment jugeriez-vous votre établissement dans les domaines suivants ? Contrôle octroyé aux utilisateurs sur l'exploitation de leurs données



Échantillon : Cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration/le service public (360)

Source : Adobe/Econsultancy, Tendances digitales, 4^e trimestre 2021

« En 2022, les DSI en poste dans le secteur public doivent cerner avec précision le client et ses interactions avec toute une série de services. Ils ont besoin d'une vision claire de l'avenir du service public et du rôle joué par les technologies dans cet avenir. Leur réussite dépend de leur capacité à communiquer cette vision, et à la concrétiser, tout en gérant les opérations complexes au quotidien. »

Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur, Adobe

9 <https://www.edelman.fr/research/2022-edelman-trust-barometer>

10 <https://philpapers.org/rec/VLIPM>

11 <https://www.gov.uk/government/publications/uk-national-data-strategy/national-data-strategy>

12 <https://camdx.gov.kh/>

13 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2021/public-trust-in-government.html>

La présente étude semble indiquer que les administrations et autres organismes publics estiment maîtriser les contrôles sur les données. 71 % des agents en poste dans le secteur public pensent être « efficaces » ou « extrêmement efficaces » dans le contrôle qu'ils octroient aux utilisateurs sur l'exploitation de leurs données (Figure 3).

4.2. Gérer les responsabilités concurrentes

Essentiellement en raison de la pandémie et de son effet catalyseur sur la révolution numérique des services publics, les DSI se retrouvent aujourd'hui à assumer des fonctions et responsabilités toujours plus nombreuses. Ils doivent générer des gains d'efficacité en interne et aiguiller la transformation vers les environnements de « travail en tout lieu ». Parallèlement, il leur faut gérer de multiples fournisseurs et partenaires au sein d'un réseau complexe de relations, protéger leurs établissements contre des menaces de cybersécurité élaborées et répondre aux attentes des usagers en termes de conception et de diffusion de services.

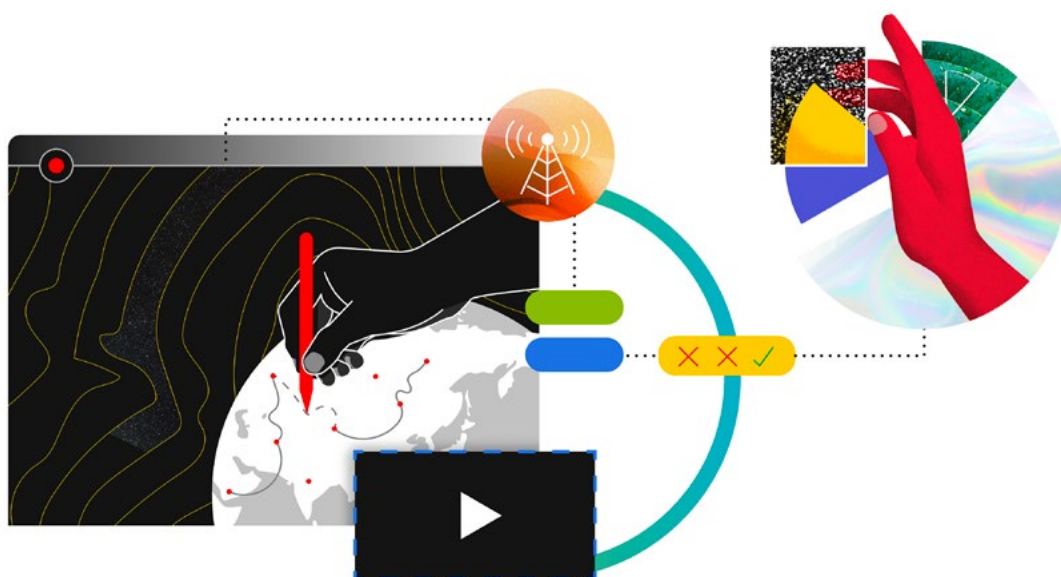
L'expérience utilisateur est devenue une priorité incontournable, surtout aux États-Unis. En décembre 2021, la Maison Blanche a publié le décret sur la transformation de l'expérience client et de la prestation de services à l'échelon fédéral pour rétablir la confiance dans les services publics.¹⁴ Plus précisément, ce décret insiste sur le fait que « la gestion par l'administration fédérale de son expérience client et de la diffusion de ses services doit être fondamentalement guidée par la voix du client via des méthodologies de design centrées

sur l'humain, des études empiriques sur les clients, la connaissance des sciences comportementales et des tests utilisateur, en particulier pour les services digitaux. » Voilà qui crée de nouveaux défis pour les DSI de l'administration américaine et une nouvelle dynamique pour améliorer rapidement les compétences de ses effectifs en matière de design d'expériences, et nouer des collaborations entre agences.

Ces dix dernières années, les missions de la DSI dans un service public a changé du tout au tout. Ses fonctions qui, hier encore, étaient essentiellement celles d'un technologue back-office, se veulent aujourd'hui plus stratégiques et plus larges. En 2022, les DSI en poste dans le secteur public doivent cerner avec précision l'utilisateur et ses interactions avec toute une série de services. Ils ont besoin d'une vision claire de l'avenir des services publics et du rôle joué par les technologies dans cet avenir. Leur réussite dépend de leur capacité à communiquer cette vision et à la concrétiser, tout en gérant les opérations complexes au quotidien.

Les DSI doivent donner la priorité à la valorisation des compétences digitales, individuelles et collectives, pour gérer simultanément les opérations internes, l'expérience usager et les partenaires du réseau. Il leur faut également former des partenariats entre services afin de partager les bonnes pratiques et de collaborer sur des solutions durables, intégrées et interopérables.

¹⁴ <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/12/13/executive-order-on-transforming-federal-customer-experience-and-service-delivery-to-rebuild-trust-in-government/>





4.3. Comblent le déficit de compétences digitales

Le manque de qualifications digitales du personnel en poste dans l'administration et les services publics représente un obstacle interne majeur à l'orientation usagers des services. L'amélioration des compétences digitales est considérée comme le premier changement opérationnel susceptible d'exercer l'influence la plus notable sur l'expérience. Les programmes de formation et d'apprentissage sont perçus, pour leur part, comme les leviers les plus efficaces pour accroître la productivité.

Les programmes de formation actuels sont perfectibles. Seuls 20 % des agents en poste dans l'administration et le secteur public attribuent à leurs programmes de formation et de gestion des talents une note supérieure ou égale à 8 sur 10. Ils sont 61 % à reconnaître que des compétences digitales essentielles dans le secteur public, en design thinking et en cartographie de parcours notamment, font défaut dans leurs établissements. Si le personnel admet que le développement de compétences digitales est la clé de la réussite future, il est également conscient de la nécessité de moderniser les programmes de formation. Admettre l'existence d'un problème est un préalable sain et nécessaire à sa résolution.

Pour accélérer les initiatives digitales, les leaders du digital doivent avoir une vision claire des compétences qu'il leur faut développer, acquérir et entretenir. Celles-ci englobent des aptitudes plus techniques,

telles que le développement des capacités internes en IA et en analytics avancé des données, ainsi que des compétences plus polyvalentes, comme l'esprit critique, le sens des affaires, la gestion de projets, la réflexion créative et l'empathie. En réalité, une récente étude menée par IDC sur le secteur public européen établit que le déficit de compétences digitales se fait le plus cruellement sentir dans les domaines extérieurs à l'équipe IT, à savoir les outils de productivité, la création de services digitaux, l'automatisation des processus métier et le marketing digital.¹⁵

Émanation des autorités britanniques, la GDS Academy est devenue un modèle de valorisation des compétences digitales pour les autres organismes publics à l'international.¹⁶ Panachant formations présentielles et en ligne, ses programmes dédiés aux talents dans la fonction publique s'attellent à renforcer les domaines stratégiques : leadership digital, intelligence artificielle, méthodologies agiles, analyse commerciale, gestion de produits, gestion des prestations et design centré sur l'humain. Ces contenus permettent de former en interne des intervenants de valeur capables de concevoir, de gérer et d'analyser les initiatives digitales.¹⁷

¹⁵ https://pages.awscloud.com/IDC_Research_UsingtheCloudtoAddresstheDigitalSkillsGap_EMEA.html

¹⁶ <https://gds.blog.gov.uk/2019/02/20/gds-academy-turns-5-and-celebrates-training-10000-students/>

¹⁷ <https://www.gov.uk/government/collections/gds-academy-course-descriptions>

5. Ouvrir la voie d'une innovation durable

5.1. Percevoir les avantages de l'automatisation

Face aux coupes budgétaires et au déficit de compétences, la démocratisation des technologies, telles que les plateformes « low code » et sans programmation, le traitement du langage naturel et l'automatisation des processus par la robotique, est très prometteuse. La présente étude semble indiquer que les cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration et les services publics reconnaissent le potentiel d'une automatisation accrue des services. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation est érigée en priorité opérationnelle absolue pour améliorer l'expérience usager en 2022 (Figure 4).

La commune de Trelleborg, en Suède, a commencé à faire appel à l'automatisation des processus par la robotique (RPA) pour gérer ses dispositifs d'aide sociale. Les tâches administratives répétitives et chronophages, comme le calcul des coûts induits par les services d'aide et de soins à domicile, sont à présent accomplies par un programme de gestion des dossiers adossé à la technologie RPA. Le délai de traitement des dossiers des demandeurs d'une aide sociale a été

considérablement écourté : alors qu'il fallait de 8 à 20 jours auparavant, 24 heures suffisent désormais.¹⁸

L'automatisation permet de libérer le personnel clé des tâches récurrentes, améliorant ainsi l'expérience des collaborateurs. Aspect tout aussi important, elle donne de meilleurs résultats côté usagers en réduisant les temps d'attente et autres désagréments propres aux processus standard, ce qui conduit à une perception plus positive des compétences de l'État.

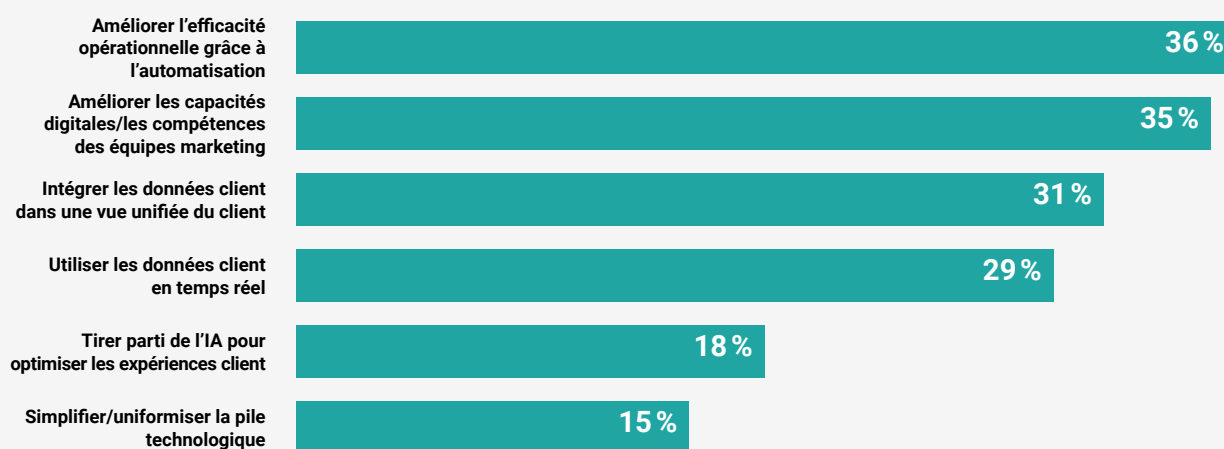
5.2. Miser sur l'évolutivité

La pandémie et, avec elle, la nécessité de donner un coup d'accélérateur aux services publics dématérialisés ont fait ressortir l'intérêt des architectures cloud, pour une évolutivité plus souple et rapide. Les services digitaux dans le cloud s'adaptant à la demande, ils aident les administrations à traverser les périodes critiques : la ruée vers les dispositifs d'indemnité d'activité partielle/d'allocation chômage et de garantie de ressources durant la pandémie et, en des temps moins troublés, les dates limites de déclaration des revenus en ligne.

¹⁸ <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894439320980434>

FIGURE 4

Quelles sont les priorités opérationnelles de votre établissement pour améliorer l'expérience client en 2022 ?



Échantillon : Cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration/le service public (183)

Source : Adobe/Econsultancy, Tendances digitales, 4^e trimestre 2021

Toutefois, l'étude tend à montrer que seuls quelques organismes publics profitent des avantages du cloud. Seulement 10 % de l'ensemble des participants à l'étude utilisent exclusivement une plateforme cloud de gestion de l'expérience client. 61 % font appel à des plateformes de gestion développées en interne ou à plusieurs technologies/fournisseurs, sans plateforme unificatrice (voir Figure 5 ci-dessous).

Ces établissements passent ici à côté d'une opportunité. Non seulement les modèles cloud natif renforcent la capacité des administrations à déployer à grande échelle leurs services, à les automatiser, à les intégrer et à innover en la matière, mais ils leur ouvrent également de nouvelles perspectives en termes d'optimisation des coûts. Les modèles cloud peuvent, par exemple, permettre à des services différents d'acquiescer des tarifs différenciés en fonction du nombre d'utilisateurs, contribuant ainsi à faire bénéficier ces administrations d'économies d'échelle malgré la complexité des structures organisationnelles dans le secteur public.¹⁹

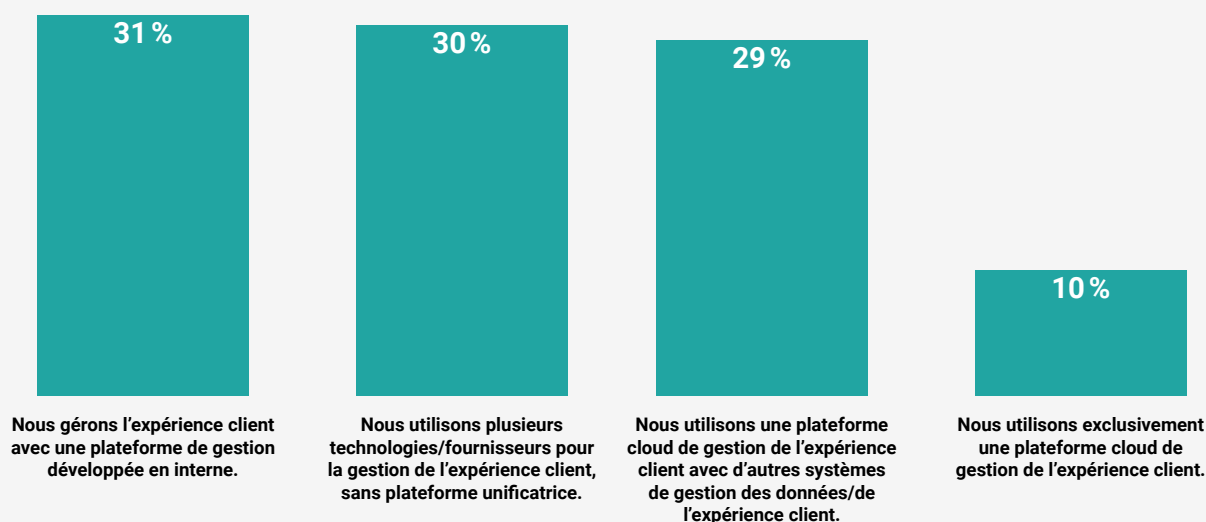
« L'automatisation permet de libérer le personnel clé des tâches récurrentes, améliorant ainsi l'expérience des collaborateurs. Aspect tout aussi important, elle donne de meilleurs résultats côté usagers en réduisant les temps d'attente et autres désagréments propres aux processus standard, ce qui conduit à une perception plus positive des compétences de l'État. »

Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur, Adobe

¹⁹ <https://www.openaccessgovernment.org/how-government-it-organisations-can-stop-acting-like-a-cost-centre/122475/>

FIGURE 5

Quelle est, parmi les propositions ci-après, celle qui décrit le mieux l'approche de votre organisme vis-à-vis des technologies d'expérience client ?



Échantillon : Directeurs dans l'administration/le service public (42), cadres intermédiaires et agents débutants dans l'administration/le service public (299)

Source : Adobe/Econsultancy, Tendances digitales, 4^e trimestre 2021

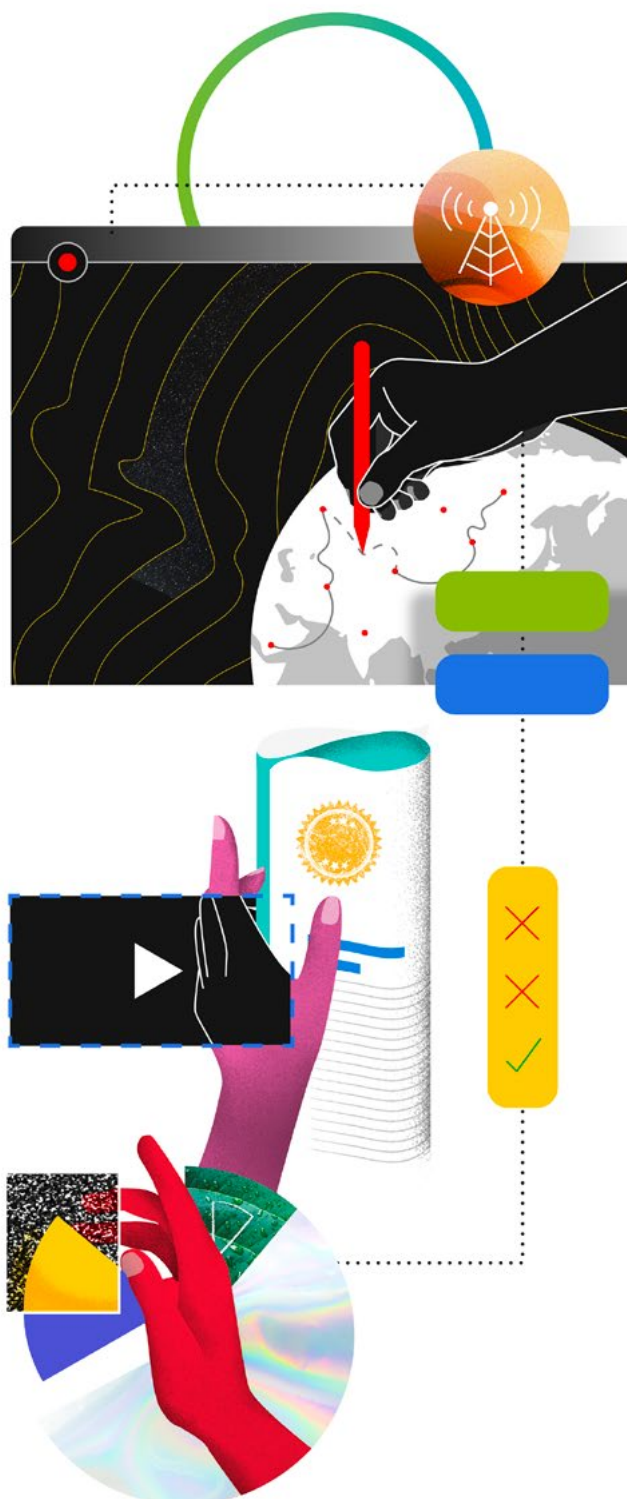
5.3. Faire perdurer l'innovation

Les faibles pressions concurrentielles, l'absence de profit comme facteur de motivation, la risquophobie érigée en culture et la rotation importante de l'encadrement n'ont pas transformé, et c'est logique, les administrations et les services publics en pépinières d'innovation. Il ressort en effet de notre étude que 17 % seulement du personnel en poste dans l'administration et les services publics attribuent une note égale ou supérieure à 8 sur 10 aux capacités d'innovation de leur établissement. De plus, 64 % des agents de la fonction publique interrogés doutent que la culture interne de leurs administrations encourage l'innovation.

Soucieuses d'attirer les talents digitaux et de se positionner à l'avant-garde des initiatives digitales, plusieurs entités publiques se sont efforcées de créer des pôles d'innovation en interne, exempts des pièges culturels traditionnels de l'administration. Aux États-Unis, le U.S. Digital Service attire les talents technologiques du secteur privé en leur proposant des périodes d'affectation à durée déterminée afin de favoriser une innovation plus radicale.

Pour autant, si les services publics ne peuvent que se réjouir de la vision, de l'influence externe et de l'inspiration qu'apportent les talents, ils doivent aussi concilier leur ambition à court terme avec les répercussions à long terme. Concrètement, il s'agit de faire place à des qualifications, des processus, des frameworks et des normes appelés à perdurer au-delà de la durée d'engagement de technologues et tiers visionnaires.

Par le passé, à Singapour, les administrations innovaient chacune de leur côté, concevant et développant leurs propres services digitaux cloisonnés pour répondre aux besoins des usagers. Les autorités ont reconnu que cette démarche d'innovation n'était ni rapide, ni efficace. Avec le lancement de SGTS (Singapore Government Technology Stack), les organismes publics ont pu mettre à profit une suite d'outils et de services prêts à l'emploi, hébergés dans une infrastructure communes. Ils sont désormais en mesure d'innover facilement et rapidement, tout en offrant aux usagers une expérience homogène entre les différents services publics digitaux.²⁰



²⁰ <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/singapore-government-tech-stack/>

6. Conclusions

SE RECENTRER TOTALEMENT SUR LES USAGERS ET LEURS BESOINS EN LES ANTICIPANT

Les leaders du digital dans l'administration et les services publics doivent mettre leurs pratiques digitales au diapason de celles du secteur privé. Cela demande de renoncer aux approches de développement traditionnelles, orientées technologies, au profit de pratiques centrées sur les usagers. Il est impératif que les organismes publics se familiarisent rapidement avec les méthodologies de design thinking et les techniques novatrices, notamment la création axée sur l'inclusivité et l'équité. Les leaders du digital doivent tendre vers des services digitaux proactifs déclenchés par des signaux de données.

RENFORCER LES COMPÉTENCES EN ORGANISATION, CRÉATION ET GESTION D'INITIATIVES DIGITALES

En 2022, les leaders du digital dans l'administration doivent reconsidérer les besoins de leurs établissements en matière de talents. Ils doivent recenser les compétences à renforcer en interne et proposer des programmes de formation continue dynamiques. Il ne s'agit pas exclusivement de compétences techniques, mais aussi d'aptitudes à organiser, créer, gérer et analyser des initiatives digitales.

FAVORISER L'EFFICACITÉ ET L'EXPÉRIENCE PAR L'AUTOMATISATION ET L'INNOVATION DANS LE CLOUD

Pour favoriser l'efficacité opérationnelle, réduire la charge administrative et améliorer leur offre de services, les leaders du digital dans le secteur public doivent nécessairement, en 2022, repérer les possibilités d'automatisation, d'enrichissement ou d'optimisation. Ils devraient opter pour des services digitaux dans le cloud capables de s'adapter à la demande et de maîtriser leurs coûts.

7. Méthodologie

Le rapport *Tendances digitales 2022 : le secteur public à l'honneur* s'appuie sur une enquête réalisée auprès de 509 professionnels qualifiés, en poste dans des administrations et autres services publics. Cette enquête a été lancée le 11 novembre 2021 et clôturée le 6 janvier 2022. Les informations relatives à l'enquête en ligne ont été adressées à la base d'utilisateurs Adobe et Econsultancy, constituée de professionnels de l'expérience, du marketing et des technologies. Parmi les participants figurent 59 dirigeants (hauts responsables au minimum) et 450 fonctionnaires (directeurs et fonctions subalternes).

PROFILS DÉMOGRAPHIQUES :

- Par ancienneté, les groupes les plus importants se composent de responsables (47 %), de cadres/adjointes (26 %), de directeurs (6 %) et de cadres supérieurs (5 %).
- Les participants les plus représentés sont originaires d'Europe (54 %), suivis par ceux d'Amérique du Nord (33 %). L'Asie, l'Australie et la Nouvelle-Zélande réunies représentent 11 % des professionnels.

