



Conseil économique et social

Distr. générale
20 janvier 2020
Français
Original : anglais

Comité d'experts de l'administration publique

Dix-neuvième session

30 mars-3 avril 2020

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

**Personnel de l'administration et du secteur public
de demain**

Gestion du personnel de l'administration et du secteur public à l'ère du numérique

Note du Secrétariat

Le Secrétariat a l'honneur de faire tenir au Comité d'experts de l'administration publique le document établi par les membres du Comité suivants : Ora-orn Poocharoen, Upma Chawdhry et Regina Silvia Pacheco, en collaboration avec Emmanuelle d'Achon, Bridget Katsriku, Ma Hezu, Joan Mendez, Linus Toussaint Mendjana, Gregorio Montero, Gowher Rizvi et Abdelhak Saihi.

* [E/C.16/2020/1](#).



Gestion du personnel de l'administration et du secteur public à l'ère du numérique

Résumé

À sa dix-huitième session, le Comité d'experts de l'administration publique a examiné les nouveaux rôles du secteur public et les changements de fond susceptibles de se produire dans l'administration publique. Le Comité a souligné qu'il importait que le secteur public se dote de nouvelles capacités pour réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans le présent document, le groupe restreint du Comité d'experts poursuit la réflexion en examinant plus avant les transformations qu'entraîne le numérique pour les administrations, les relations entre l'administration et les citoyens, et la gestion publique.

Le groupe restreint note également qu'il importe de comprendre les facteurs qui ont une incidence sur l'avenir du personnel de l'administration et du secteur public, dans la mesure où celui-ci a un rôle majeur à jouer dans la réalisation des objectifs de développement durable. Il se penche sur les nouvelles possibilités, les défis à anticiper et les perspectives pour l'administration de demain, s'agissant notamment des technologies numériques.

I. Administration et technologie : possibilités et défis

1. Une nouvelle révolution scientifique et technologique est en marche. La diffusion à grande échelle de l'informatique, des technologies biologiques et de celles des nouveaux matériaux et des énergies de substitution a entraîné une révolution technologique verte et intelligente dans tous les secteurs. L'intelligence artificielle, les mégadonnées, l'informatique en nuage et les chaînes de blocs, ainsi que leurs indéniables aspects pratiques, se généralisent, mais si ces technologies ouvrent des possibilités, elles font aussi naître de défis.

2. Plus que jamais, il faut que le personnel des administrations et du secteur public soit ouvert aux nouvelles technologies, qu'il les adopte et qu'il sache s'y adapter. Les administrations devraient adopter les nouveaux procédés scientifiques et les nouvelles technologies, former le personnel du secteur public, changer les mentalités et améliorer les compétences technologiques. Il importe particulièrement de renforcer les capacités du personnel du secteur public en matière de compétences numériques et de données et d'améliorer leur habileté numérique.

3. Les gouvernements devraient prendre soin de concevoir des politiques publiques qui facilitent l'adoption des technologies dans l'intérêt de la société et préparent les institutions pour l'avenir. Un des principaux défis de l'ère numérique est la définition des droits de propriété. Pour certains produits du XXI^e siècle, les droits de propriété n'ont pas été clairement définis ou sont sujets à débat, ce qui concerne notamment les données des consommateurs, qu'elles soient communiquées avec le consentement de ceux-ci ou non, les données personnelles, la protection des renseignements personnels numériques, la neutralité d'Internet, les algorithmes d'intelligence artificielle accessibles au grand public, les renseignements conservés dans un nuage privé ou public, l'architecture du réseau Internet et la réutilisation des données en ligne, qui nécessitent d'arrêter des normes fondamentales. Il n'est pas aisé de définir et de redéfinir ces droits de propriété, mais il incombe aux pouvoirs publics de le faire, et ce, à mesure que de nouvelles technologies apparaîtront et trouveront de nouvelles applications.

Outils numériques pour la prestation de services

4. L'intelligence artificielle est utilisée pour donner un nouveau visage aux services fournis par les administrations. Il s'agit de machines capables d'apprendre, de s'adapter, de raisonner, d'imiter et de prévoir le comportement humain ou les processus de réflexion. Au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, le service national de santé (National Health Service) fait dialoguer les patients dont les problèmes de santé ne sont pas critiques avec des robots conversationnels afin d'optimiser le temps passé avec le médecin. Des villes comme Pittsburgh (États-Unis d'Amérique)¹ et Singapour² ont mis en place des feux de circulation intelligents pour réduire le temps et le coût d'ensemble des déplacements. Les Pays-Bas³, ainsi que les villes de Chicago et de New York (États-Unis)⁴, se servent des données issues des appels d'urgence pour assurer le maintien de l'ordre prédictif, c'est-à-dire prévoir la criminalité et optimiser le déploiement des forces de l'ordre. Le trésor public

¹ Dietmar P.F. Möller *et al.*, « Cyber-physical smart traffic light system », mai 2015.

² Ashim Kumar Debnath *et al.*, « Sustainable urban transport: smart technology initiatives in Singapore », *Transportation Research Record*, vol. 2243, n° 1 (janvier 2011).

³ Wim Hardyns et Anneleen Rummens, « Predictive policing as a new tool for law enforcement? Recent developments and challenges », *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 24, n° 3 (septembre 2018).

⁴ Craig D. Uchida, « A national discussion on predictive policing: defining our terms and mapping successful implementation strategies », mai 2010.

australien (Australian Taxation Office)⁵ et la direction de la citoyenneté et des services d'immigration des États-Unis (United States Citizenship and Immigration Services)⁶ utilisent des robots conversationnels pour répondre aux questions des citoyens. Les Pays-Bas emploient l'intelligence artificielle pour le règlement extrajudiciaire des litiges liés à une dette⁷.

5. Dans de nombreux pays, chaque citoyen dispose d'une identité numérique unique attribuée par l'administration. Il s'agit, par ce dispositif, d'assurer la prestation numérique de services, de certifier l'identité et d'éliminer la gabegie et la fraude, de réduire les formalités administratives, d'améliorer la qualité et l'efficacité des services et de faciliter les affaires. Le principe d'« une fois pour toutes » de l'Union européenne, par exemple, consiste à assurer aux particuliers et aux entreprises un accès fluide aux services au moyen d'une base de données intégrée⁸. En Inde, « Jan Dhan-Aadhaar-Mobile » est une initiative visant à intégrer les numéros de compte bancaire, de sécurité sociale et de téléphone portable afin de prévenir la gabegie et la fraude⁹. En Nouvelle-Zélande, un identifiant commercial unique permet la facturation numérique entre entreprises¹⁰.

Innovations et bacs à sable réglementaires

6. L'informatique en nuage facilite l'utilisation à distance de services informatiques à la demande par des structures, publiques ou privées, parfois réparties sur plusieurs sites. Un des principaux atouts de l'informatique en nuage est qu'elle permet d'intégrer des bases de données administrées par différents organismes publics, contribuant ainsi à décloisonner l'administration publique. L'intégration des bases de données peut entraîner des gains d'efficacité par des économies de personnel administratif, éliminer les chevauchements des tâches et favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes. Elle peut aussi contribuer à réduire au minimum les coûts de mise à jour des réseaux et les coûts fixes d'infrastructure. Elle peut favoriser l'analyse prédictive et une meilleure conception des politiques publiques, y compris la gestion en temps réel des données relatives aux catastrophes.

7. Les accélérateurs, incubateurs et laboratoires d'innovation de l'administration, ainsi que les bacs à sable réglementaires, offrent davantage de possibilités d'expérimentation et peuvent servir de plateformes de lancement des innovations tant pour le secteur public que le secteur privé. Les mesures incitatives qui existent à l'heure actuelle dans l'administration publique visent à réduire le gaspillage de ressources, qu'il s'agisse de temps ou d'argent. Il convient de réduire les délais d'intervention au minimum. Cela nécessite de mettre en place, dans l'administration publique, des structures d'incitation à la création d'espaces d'expérimentation et d'innovation. Les accélérateurs et les bacs à sable réglementaires permettent de répondre à ces besoins dans l'administration publique.

⁵ Toby Walsh, « Australia's AI future », *Journal and Proceedings of the Royal Society of New South Wales*, vol. 52, n° 471/472 (juin 2019).

⁶ Lara Piccolo, Martino Mensio et Harith Alani, « Chasing the chatbots: directions for interaction and design research », in Svetlana S. Bodrunova (dir.), *Internet Science*, vol. 11193 (Cham, Suisse, Springer, 2018).

⁷ Gijs Van Til, « The Netherlands », in Matthias Speilkamp (dir.), *Automating Society: Taking Stock of Automated Decision-Making in the EU*, 1^{re} éd. (Berlin, Algorithm Watch, 2019).

⁸ Robert Krimmer *et al.*, « Exploring and demonstrating the once-only principle: a European perspective », document présenté à la dix-huitième Conférence internationale annuelle sur la recherche en administration numérique, juin 2017.

⁹ Saibal Ghosh, « Financial inclusion, biometric identification and mobile: unlocking the JAM trinity », *International Journal of Development Issues*, vol. 16, n° 2 (2017).

¹⁰ Statistics New Zealand, *Linking Methodology Used By Statistics New Zealand in the Integrated Data Infrastructure Project* (Wellington, 2014).

8. Le Global Financial Innovation Network ¹¹ (réseau mondial d'innovation financière) est un bac à sable réglementaire d'organismes de contrôle des marchés financiers constitué d'une cinquantaine d'organisations soucieuses de soutenir l'innovation financière dans l'intérêt des consommateurs. La création de ce bac à sable a été rendue nécessaire par la nature transnationale des sociétés financières et par le fait que les différences de réglementation d'un pays à l'autre nécessitent des adaptations à grande échelle des infrastructures et des configurations logicielles, ce qui représente des dépenses importantes, qui sont principalement à la charge de la population. Ce bac à sable de la réglementation financière vise à permettre aux entreprises d'expérimenter une réglementation commune. Toutefois, sans un contrôle rigoureux, il peut donner aux entreprises et aux principaux acteurs du secteur une plus grande emprise sur la réglementation.

9. Le projet « Kokeilun Paikka », en Finlande, est un autre exemple de bac à sable réglementaire, où les citoyens sont mis à contribution pour relever les défis des politiques publiques ¹². Les pouvoirs publics annoncent quels sont les domaines d'innovation qu'ils jugent importants et les citoyens soumettent leurs propositions d'expérimentation, qui sont passées en revues puis mises à l'essai une fois retenues. Aux États-Unis, l'organisme chargé des services numériques de l'administration, le United States Digital Service, engage quant à lui des experts de premier plan du numérique pour une durée de 6 à 48 mois pour les affecter dans les départements informatiques des administrations publiques, qui bénéficient ainsi des nouvelles perspectives et techniques du secteur privé. Une des plus grosses banques de Thaïlande expérimente actuellement la technologie de la chaîne de blocs pour certifier l'authenticité de ses lettres de garantie ¹³.

Participation électronique et services centrés sur les citoyens

10. L'administration intelligente et centrée sur le citoyen est un modèle qui s'appuie sur l'informatique pour faciliter l'expérience des citoyens et leur assurer une meilleure qualité de vie dans des domaines tels que la mobilité et la sécurité. Utilisé au départ pour quelques aspects de la gestion urbaine à des fins de gains d'efficacité et d'optimisation des ressources, le concept de services centrés sur les citoyens s'est étendu au point d'entraîner une refonte totale des services publics de manière à améliorer l'expérience des citoyens. Les moteurs de cette évolution sont la généralisation de l'Internet des objets et des appareils connectés aux données ainsi que la chute des coûts de production, de transmission, de stockage et de traitement des données électroniques. Quand les citoyens ont une meilleure expérience de l'administration, la confiance sociale et la légitimité des pouvoirs publics et de l'administration augmentent.

11. De nombreux aéroports ont mis au point des solutions intelligentes soit pour simplifier l'expérience des passagers, par exemple à Helsinki, soit pour améliorer la qualité de l'air, comme à Heathrow (Royaume-Uni) ¹⁴. Des centaines d'universités s'orientent vers un modèle de vie étudiante intelligente en adoptant des systèmes de « tableaux de bord » pour les services universitaires. Des projets intelligents sont mis en place pour intégrer les mégalopoles économiques, renforcer les économies rurales

¹¹ Oxford Analytica, « Rising global fintech collaboration will fuel adoption », *Emerald Expert Briefings* (Emerald Publishing, 2018).

¹² Stavros Valsamidis, « Best practices for frugal and sustainable innovation », in Alexandros Theodoridis, Athanasios Ragkos et Michail Salamapasis (dir.), *Innovative Approaches and Applications for Sustainable Rural Development* (Cham, Suisse, Springer, 2017).

¹³ Avril Parkin, « Distributed ledger technology: beyond the hype », *Journal of Digital Banking*, vol. 2, n° 2 (automne 2017).

¹⁴ Rana Sen, Miguel Eiras Antunes et Mahesh Kelkar, *Government Trends 2020: What Are the Most Transformational Trends in Government Today* (Deloitte Insights, 2019).

et relever les défis de l'urbanisation. La Norvège a adopté un plan de conception universelle pour garantir l'accès des personnes handicapées aux infrastructures urbaines¹⁵.

12. Les directives graphiques relatives aux applications utilisées dans l'administration sont en cours de normalisation dans de nombreux pays dans une optique d'uniformisation de l'accès aux services numériques ou courants. On peut notamment citer des initiatives telles que « Moments of life » à Singapour¹⁶ et les directives relatives à l'uniformisation de la présentation au Royaume-Uni¹⁷. Le Danemark dispose d'une plateforme analogue, et l'Australie et le Canada s'emploient à normaliser les éléments de présentation axés sur les consommateurs. Au Portugal, le concept de co-création du budget national permet aux citoyens de faire des propositions qui sont soumises au vote par voie électronique¹⁸.

13. À titre d'exemple, en septembre 2019, le nombre de détenteurs de cartes de sécurité sociale en Chine a atteint 1,3 milliard, soit 93,1 % de la population du pays. Dans la plupart des villes de niveau supérieur à la commune, les titulaires de la carte ont accès aux 102 services. La première carte électronique de sécurité sociale a été délivrée en avril 2018. Depuis, plus de 45,6 millions de cartes de sécurité sociale électroniques pouvant être utilisées dans tout le pays ont été délivrées. La ville de Nanning intègre la carte de sécurité sociale électronique dans son projet de ville intelligente. Les titulaires de cartes peuvent s'identifier et obtenir des informations sur des services publics tels que les parcs, les bibliothèques et les musées en fournissant le code QR de leur carte de sécurité sociale électronique. Grâce à l'authentification électronique, à la vérification du mot de passe, à la reconnaissance faciale, au contrôle des risques et à d'autres méthodes d'authentification, les titulaires d'une carte n'ont pas à s'inquiéter d'un détournement ou d'une utilisation frauduleuse de leurs données personnelles.

14. Par la suite, la généralisation des cartes de sécurité sociale électroniques devrait conduire à la mise en place de services logiciels permettant de gérer l'accès complet aux services de sécurité sociale, en ligne et hors ligne. Dans ce système diversifié et intégré, les titulaires de cartes de sécurité sociale sont censés avoir accès à des services plus nombreux et mieux adaptés à leurs besoins.

Relever les multiples défis à venir

15. Les initiatives relatives à l'intelligence artificielle, à l'identité numérique, à l'informatique en nuage et aux modèles de bac à sable et d'administration centrée sur les citoyens se heurtent à de nombreuses difficultés. Parmi les préoccupations courantes figurent la sécurité des données et le respect de la vie privée ; l'exposition accrue aux risques liés à la cybersécurité ; le manque de ressources pour le financement de la réorganisation des systèmes ; les retards pris dans l'adoption des propositions en raison de la multiplication des phases de collaboration, de vote et de consultation ; les obstacles liés à la collaboration entre organismes.

16. Les mégadonnées, l'intelligence artificielle et l'identité numérique s'accompagnent également de problèmes liés à l'insuffisance des droits de propriété et au manque de lignes directrices en matière de règlement des conflits ainsi qu'aux limites déontologiques de leur utilisation. Une question sujette à contentieux est de

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Karen Johnston, « A comparison of two smart cities: Singapore and Atlanta », *Journal of Comparative Urban Law and Policy*, vol. 3, n° 1 (2019).

¹⁷ Disponible à l'adresse www.gov.uk/guidance/government-design-principles.

¹⁸ Olga Fedotova, Leonor Teixeira et Helena Alvelos, « E-participation in Portugal: evaluation of government electronic platforms », *Procedia Technology*, vol. 5 (2012).

savoir si les garanties constitutionnelles relatives au respect de la vie privée et aux droits de propriété s'appliquent aussi aux données personnelles et si les données ou les identifiants personnels peuvent être recueillis et récupérés sans consentement préalable en connaissance de cause.

17. La hiérarchisation des objectifs de gouvernance par des algorithmes, les dilemmes de responsabilité liés à l'opacité de la fabrication des algorithmes (principe de la « boîte noire ») et les conclusions erronées dues à des données de bases inexactes sont d'autres sujets de préoccupation. Par exemple, les algorithmes d'optimisation des ressources de l'administration publique qui reposent sur l'intelligence artificielle peuvent négliger d'importants contextes socio-historiques sans même qu'on s'aperçoive de leurs limites. Ainsi, des services de police utiliseraient des systèmes d'intelligence artificielle pour générer des cartes de la criminalité et affecter des ressources sans tenir suffisamment compte des besoins et des contextes propres aux zones en question. Bien qu'elle soit conçue pour régler un problème d'optimisation, l'intelligence artificielle pourrait à terme exacerber d'autres problèmes sociaux, comme l'emploi excessif de la force contre les minorités dans les secteurs concernés.

18. Les pouvoirs publics se heurtent à de nombreuses difficultés dans l'utilisation de ces technologies. Les caractéristiques classiques de l'informatique en nuage, comme la facturation au service rendu, ne correspondent pas forcément à ce qui se fait normalement dans l'administration quand les clients de l'informatique en nuage paient pour la largeur de bande, la puissance de calcul, le niveau de sécurité ou le degré d'assistance dont ils ont besoin. De plus, les fournisseurs d'informatique en nuage utilisent des protocoles différents, aussi est-il difficile pour les organismes publics de changer de fournisseur. Par conséquent, l'intégration des bases de données des administrations publiques est encore une réalité lointaine, bien qu'elle puisse être un des principaux avantages du déploiement de l'informatique en nuage dans l'administration.

19. Malgré les difficultés, il convient de noter que des changements positifs sont intervenus récemment dans le domaine de l'éthique des données et de l'intelligence artificielle. Le règlement général de l'Union européenne sur la protection des données, qui est entré en vigueur en 2018, est le règlement le plus complet en matière de confidentialité des données et de restriction de leur utilisation¹⁹. En outre, il a été suggéré de réexaminer la question de la nature des données personnelles, qui peuvent être traitées et échangées comme un produit. À New York, une équipe spéciale, la New York City Automated Decision Systems Task Force, chargée du contrôle des décisions automatisées, s'est penchée sur les préjugés raciaux dans les algorithmes de maintien de l'ordre prédictif. L'Australie tient également des consultations sur l'action à mener pour mettre en place un cadre analogue, avec la création d'un organisme de réglementation indépendant donnant la primauté aux droits de la personne.

20. En résumé, les politiques et les projets relatifs à l'adoption des technologies dans le secteur public font l'objet de nombreux tâtonnements. Les administrations devront se doter de solides capacités pour développer, gérer et réglementer la technologie et exploiter au mieux toutes ses possibilités pour le bien de tous. À cette fin, il peut être très utile d'échanger systématiquement les bonnes pratiques et les retours d'expérience et de montrer comment ces technologies peuvent contribuer aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

¹⁹ Paul Voigt et Axel von dem Bussche, *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*, 1^{re} édition (Cham, Suisse, Springer International Publishing, 2017).

II. Nouvelles formes de gestion des ressources humaines dans le secteur public

21. Le Programme 2030 est l'expression d'un consensus de la communauté internationale qui traduit les aspirations et les ambitions des générations actuelles et des générations futures pour une société durable, inclusive et prospère. Pour atteindre les objectifs de développement durable, il est demandé aux administrations des pays d'engager davantage leur responsabilité et d'être plus à l'écoute de la population, en prenant des mesures concrètes pour traduire en résultats tangibles ces objectifs ambitieux et les cibles qui leur sont associées. Il ne fait aucun doute que les pouvoirs publics jouent un rôle primordial dans l'élimination de la pauvreté, la lutte contre la pollution, la réalisation de l'égalité des sexes et bien d'autres domaines, et que la participation des entreprises et du public est encouragée et appréciée.

22. Beaucoup de pays et d'organisations internationales ont adopté une approche axée sur l'être humain. Par exemple, l'Organisation internationale du Travail a adopté la Déclaration du centenaire pour l'avenir du travail en juin 2019 (A/73/918, annexe), dans laquelle elle a demandé à tous ses États membres de développer une approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain en tenant compte des circonstances nationales. Cela concerne aussi l'avenir du travail dans le secteur public.

Axer l'action sur l'être humain

23. Le secteur public comprend le secteur des administrations publiques, auquel s'ajoutent toutes les sociétés publiques, y compris la banque centrale, selon les *Perspectives économiques de l'OCDE*, document publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques. La définition du secteur public peut varier selon l'environnement de secteur public d'un pays à l'autre. Un environnement de secteur public homogène, principalement constitué de fonctionnaires, peut être défini selon le statut des employés. D'un autre côté, dans certains pays, il existe dans la fonction publique et d'autres organismes publics des employés sous contrat qui sont embauchés à durée déterminée. Cette définition élargit le champ des personnes qui travaillent pour le secteur public, qu'on appelle dans le présent document « le personnel du secteur public ».

24. Le personnel du secteur public comprend les fonctionnaires employés dans les ministères ou départements, les organismes et établissements publics et les organismes autonomes, ainsi que les organismes de service public tels que ceux chargés de l'enseignement, de l'électricité, des urgences, de la lutte contre les incendies, du gaz et du pétrole, de la santé, des infrastructures, du maintien de l'ordre, de la police, des services postaux, des transports publics, des services sociaux et de la gestion des déchets. Il peut également comprendre des fonctionnaires des administrations locales et des quasi-bénévoles assurant certains services publics. Il peut également s'agir des agents contractuels, des politiciens, des délégués politiques ainsi que des membres des comités publics, des consultants et des conseillers qui prennent part aux activités relatives aux politiques publiques. Dans le présent document, on fait valoir que pour mettre en place des institutions solides dans le secteur public et atteindre l'objectif de développement durable n° 16, il faut inclure l'ensemble du personnel du secteur public sans se limiter aux seuls fonctionnaires.

25. Du fait de l'évolution de la composition de la population active, du vieillissement démographique et de l'augmentation du nombre de natifs du numérique, il est probable que la main-d'œuvre soit à l'avenir essentiellement constituée de travailleurs indépendants. Le lieu de travail de demain s'appuiera davantage sur les technologies, comme l'intelligence artificielle, la réalité augmentée, l'Internet des objets et la robotique. Les emplois liés à l'élaboration et au déploiement

de nouvelles technologies, par exemple ceux d'informaticien, d'ingénieur, d'administrateur informatique, d'analyste de données et d'expert en mégadonnées, connaissent une forte croissance. Ces changements se répercuteront aussi inévitablement sur le personnel du secteur public. Le nombre de contrats à court terme pourrait augmenter dans le secteur public, sur le modèle de l'économie des « petits boulots ». Le nombre de nomades numériques est également en augmentation. Il ne serait pas surprenant que le télétravail prenne une place plus grande dans le secteur public à l'avenir. La composition du personnel du secteur public et le concept de syndicat, ainsi que les relations entre les citoyens et les services publics pourraient s'en trouver bouleversés.

26. La nécessité de changer découle en grande partie de la qualité des services que les citoyens attendent du secteur public, qu'ils souhaitent efficaces et performants, centrés sur le client, adaptés et rapides. De plus, les citoyens souhaitent que les services publics soient intégrés. Par ailleurs, la prestation des services assurés par le secteur public doit reposer sur des valeurs et mettre l'accent sur les résultats axés sur les citoyens et non sur les méthodes de travail. Les citoyens veulent une prestation de services modulable, qui corresponde à leurs besoins spécifiques à un moment précis. Ainsi, les administrations doivent adopter des principes de gestion des ressources humaines plus flexibles et innover en matière de recrutement et de rétention et de gratification du personnel, notamment s'agissant des employés les plus performants.

27. Dans certains pays, à cause de la pénurie de compétences dont souffre le secteur public dans le domaine des nouvelles technologies, les administrations ont récemment autorisé le recrutement à court terme de personnel spécialisé issu du secteur privé chargé de certaines tâches pour mieux répondre aux nouveaux besoins en matière de service public. Jusqu'alors, les employés recrutés dans la fonction publique bénéficiaient du statut de fonctionnaire et d'un contrat permanent. L'objectif est d'offrir une plus grande flexibilité dans les possibilités de recrutement et même d'ouvrir aussi les postes de direction à des non-fonctionnaires.

Des outils numériques pour le personnel du secteur public de demain

28. Le recrutement classique est en baisse dans les administrations, d'autres modes de recrutement étant de plus en plus privilégiés. Le recrutement de vacataires est encouragé. Des consultants et des conseillers sont recrutés pour des missions précises et pour une durée déterminée. Certaines administrations ont mis en place à titre expérimental le recrutement latéral aux postes les plus élevés. La réduction des ressources humaines aux postes les plus élevés est également plus courante que par le passé. Le recrutement du personnel de service, notamment celui chargé du nettoyage, de la dactylographie et de la sécurité, est de plus en plus souvent confié à des agences externes.

29. Dans l'ensemble, on observe une transformation numérique à grande échelle dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Par conséquent, les organisations des secteurs privé et public modernisent leurs systèmes de ressources humaines en adoptant les technologies numériques et l'informatique en nuage. Les professionnels des ressources humaines doivent acquérir des compétences numériques et développer leurs aptitudes à se servir des outils numériques pour suivre la cadence des changements qui interviennent dans le domaine de la gestion électronique et numérique des ressources humaines. La transformation des systèmes de ressources humaines passe par la numérisation des dossiers des employés et l'élaboration d'un système de gestion des ressources humaines qui puisse être intégré à d'autres données institutionnelles, telles que les états de paie, la formation en ligne, la gestion de la performance et les systèmes de gratifications. De toute évidence, ces

changements nécessitent de mettre en place des systèmes informatisés de gestion intégrée des ressources humaines.

30. Au nombre des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines figure également le recrutement électronique au moyen d'outils en ligne. Les postes vacants sont publiés sur le site Web de l'organisme. Les candidatures reçues par l'intermédiaire d'un portail Web sont triées en fonction du niveau d'études et des autres compétences requises pour l'emploi en question. Par exemple, un outil de recrutement électronique a été utilisé au Ministère de l'administration publique de la Trinité-et-Tobago pour le recrutement de vacataires. Malgré quelques difficultés logicielles initiales, le temps nécessaire à l'établissement de la liste restreinte de candidats a été considérablement réduit par rapport au temps qu'il fallait pour passer au crible les candidatures sur papier. Autre exemple, le Ghana, où certains emplois du secteur public, comme ceux de liftier, de professeur de métiers techniques ou d'autres sont réservés aux personnes handicapées. Cette approche favorise l'inclusivité sur le marché du travail, de manière que personne ne soit laissé pour compte. Ces politiques sont efficaces avec la publication en ligne des vacances de poste, notamment à l'intention des groupes cibles.

31. Des outils d'évaluation peuvent également être intégrés au processus de recrutement électronique pour déterminer en ligne si les candidats sont qualifiés. Depuis 2018, la fonction publique ghanéenne utilise des outils de recrutement électronique pour recruter des candidats qualifiés. Ce processus a non seulement contribué à réduire la tâche du personnel des ressources humaines chargé de passer au crible des milliers de candidatures, mais il a également permis de recruter les candidats les plus qualifiés et de promouvoir la méritocratie dans les ressources humaines.

32. Dans cet environnement électronique de gestion des ressources humaines, les besoins en formation et de perfectionnement peuvent être satisfaits rapidement grâce à des services en ligne. Les employés peuvent accéder aux supports de formation et apprendre au rythme qui leur convient. Plusieurs programmes électroniques de renforcement des compétences, notamment en matière d'encadrement, de rédaction commerciale, d'informatique et de service à la clientèle, ont été expérimentés dans divers ministères et administrations de la Trinité-et-Tobago. Ce mode de formation a suscité un fort intérêt et s'est traduit par une augmentation du taux de participation du personnel du service public. Il est prévu d'étendre ce mode de formation à d'autres domaines, tels que la gestion des ressources humaines, la gestion financière, l'élaboration des politiques et les achats.

33. En outre, de nombreuses administrations ont aujourd'hui une fonctionnalité de portail libre-service pour leur personnel dans leur système intégré d'informations relatives aux ressources humaines. Le libre-service permet aux employés d'accéder à leurs données de ressources humaines pour qu'ils puissent s'informer sur les opérations administratives liées aux ressources humaines dans l'environnement de travail, les suivre et en effectuer eux-mêmes. Divers types d'applications en libre-service, comme les réponses vocales interactives, ainsi que l'internet et l'intranet, peuvent également être utilisés. Surtout, grâce au système de libre-service, les employés peuvent effectuer des opérations liées aux ressources humaines à distance. Ce dispositif permet l'émergence de nouveaux types d'employés, tels que ceux qu'on appelle les « nomades numériques »

34. L'adoption de systèmes de gestion de la performance a été l'une des plus importantes réformes du secteur public, tant dans des pays en développement que dans des pays développés. Un système de gestion de la performance efficace et performant ne peut pas fonctionner sans déploiement de technologies. Par exemple, les rapports d'évaluation de la performance des employés peuvent être établis en ligne

sur l'intranet ; les employés et leurs chefs peuvent fixer des objectifs, s'entretenir régulièrement pour voir ce qui peut être amélioré ou décider d'autres interventions relatives à la gestion des ressources humaines et préparer les rapports de performance finaux. Les technologies permettent d'instituer de nouvelles méthodes, comme l'évaluation à 360 degrés, où collègues, subordonnés et utilisateurs participent de manière anonyme à l'évaluation du fonctionnaire. Elle permet d'examiner sans parti pris la performance des cadres et d'évaluer de façon impartiale et collective leur travail, de manière à éviter les préjugés et le favoritisme. Certaines critiques à l'égard de l'évaluation à 360 degrés portent sur le fait que ce type d'évaluation est devenu plus quantitatif et offre de moins en moins de retour qualitatif. Les administrations devraient régulièrement passer en revue et améliorer leurs systèmes d'évaluation des ressources humaines.

35. Les incitations financières dans le secteur public sont un élément problématique du système de gestion de la performance, car, dans de nombreux pays, les syndicats et les représentants du personnel du service public souhaitent un traitement égal pour tous, quels que soient le type et la nature du travail effectué. En France, une loi récente autorise pour la première fois les responsables des hôpitaux publics à offrir des incitations financières quand la charge de travail augmente de manière soudaine et inattendue, comme dans le cas d'épidémies. Ceux-ci peuvent distribuer une prime aux membres de leur équipe en considération du travail supplémentaire effectué. Il s'agit d'un système de rémunération en fonction des résultats. Il est toutefois tout aussi important de mettre en place des incitations non financières à l'intention des employés du secteur public, et ce, au service de l'intérêt général. Les nouvelles technologies ont la capacité de réduire le temps consacré aux procédures et d'améliorer la qualité des interactions avec le public. En outre, de nouvelles pratiques, telles que la gestion inclusive, collective ou incitative, et l'amélioration de la qualité de vie sur le lieu de travail peuvent être utilisées pour motiver le personnel.

36. La France offre un autre exemple de l'avenir de l'administration avec le Campus de la transformation publique, qui réunit différents acteurs et institutions publiques, comme les écoles de formation, pour permettre au personnel du secteur public de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux méthodes innovantes ; associer la théorie, principalement au moyen des technologies numériques, à de nombreuses activités pratiques ; travailler en étroite collaboration avec des utilisateurs sur des projets réels ; expérimenter dans des situations réelles. Le Campus propose des programmes de formation sur mesure par lesquels les fonctionnaires participant à la transformation institutionnelle peuvent découvrir de nouvelles pratiques sur des projets qui peuvent être reproduits dans d'autres administrations. Des programmes de formation en ligne, des cours en ligne ouverts à tous et des vidéos, entre autres, sont gratuitement mis à la disposition de tous les fonctionnaires en ligne sur des plateformes de formation numériques utilisant les méthodes les plus récentes, et des ateliers de pair à pair sont prévus pour échanger les expériences, réaliser des tests de faisabilité et agir.

37. Le Campus propose aux cadres du secteur public et à leurs équipes des programmes de formation dans cinq domaines principaux : les méthodes innovantes, telles que la réflexion conceptuelle et l'expérimentation ; les nouveaux modes de gestion, comme la gestion en équipe, la gestion au plus juste, la gestion à distance et la gestion du changement ; les approches centrées sur l'expérience utilisateur, portant sur l'accueil des utilisateurs et le fait d'être à leur écoute et de faire preuve d'empathie à leur égard ; la gestion de projet, qu'elle soit axée sur les résultats ou sur les modalités du projet ; les compétences numériques, comme la conception de l'expérience utilisateur, la gestion des données et les algorithmes. L'objectif est de créer dans l'administration publique une communauté d'experts de la formation, de

co-développeurs et de mentors, dont les ressources combinées permettraient de former les formateurs.

III. Conclusion

38. En conclusion, les administrations se convertissent aux technologies numériques pour atteindre un meilleur niveau de gouvernance. Les nouvelles pratiques rendues possibles par les technologies de l'information et des communications modifient rapidement la façon de gérer le personnel du secteur public. De nombreuses questions restent à régler, notamment en ce qui concerne la sécurité des données, le respect de la vie privée et la définition des droits de propriété. Il y va de la démocratie, des droits de la personne et de l'avenir de l'administration. Il importe de renforcer la capacité des administrations de naviguer dans cette nouvelle ère numérique. Avec le développement rapide des technologies, il est inévitable que l'administration et celles et ceux qui y travaillent évoluent pour répondre aux besoins des citoyens. Il convient de faire en sorte que personne ne soit laissé pour compte et que ces évolutions technologiques soient axées sur la réalisation des objectifs de développement durable.
