

ENAP

École nationale
d'administration
publique



Les technologies numériques et l'administration publique

Daniel J. Caron, professeur sous octroi à l'ENAP

Paru dans A+, le carrefour des acteurs publics, vol. 8, no 1, juillet 2021

enap.ca

Texte tiré du colloque portant sur l'administration publique numérique intitulé [Les technologies numériques de l'administration publique](#) qui s'est tenu le 5 mai 2021 et qui était organisé par le titulaire de la Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles de l'ENAP, Daniel J. Caron, et le titulaire de la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique de l'Université Laval, Steve Jacob.

Dans le cadre de l'édition 2021 du Congrès de l'Acfas, la [Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles](#) (CRERI) de l'École nationale d'administration publique et la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique de l'Université Laval ont organisé conjointement un colloque portant sur l'administration publique numérique intitulé [Les technologies numériques de l'administration publique](#). Le colloque s'est déroulé le 5 mai 2021 et regroupait des chercheurs et des agents publics dans le but de partager des résultats de recherche et des réflexions sur différents enjeux liés à la transformation de l'administration publique vers le numérique. Dans l'ensemble, les différents intervenants du colloque, à partir de la présentation de recherches, de revues de littérature et d'études de cas, ont fait ressortir la nécessité d'aborder la transformation numérique de façon holistique, en tenant compte des changements et adaptations à mettre en œuvre aux niveaux technologique, organisationnel, humain et professionnel. Les présentations ont permis de mettre en évidence le potentiel et les défis que représente la transformation numérique dans laquelle s'engagent de nombreux gouvernements.

La séance du matin a permis d'aborder la question de la transformation des approches et de celle des outils d'encadrement nécessaires au fonctionnement des organisations dans un environnement numérique. [Daniel J. Caron](#) (ENAP) a d'abord présenté les résultats de travaux menés à la CRERI durant l'année et qui portaient sur [la gouvernance informationnelle](#). Plusieurs constatations ont été présentées dont le fait que les enjeux informationnels ont été fragmentés au fil des années entre plusieurs acteurs dont les experts en protection des renseignements personnels, ceux en gestion de l'information, les archivistes, les experts en technologies de l'information, etc. Ceci occasionne des difficultés pour arriver à mettre en place la gouvernance informationnelle essentielle à la transformation des organisations publiques vers le numérique, d'autant plus qu'il existe une certaine confusion sur la question entre le terme « gouvernance » informationnelle et « gestion » de l'information. Enfin, les fondements pour le développement de stratégies et d'instruments de gouvernance informationnelle ont été exposés avec les principaux rôles et responsabilités de différents acteurs de l'écosystème. Par la suite, [Natasha Zwarich](#) (UQAM) et [Dominique Maurel](#) (EBSI) ont présenté les résultats d'une enquête détaillée qu'elles ont menée sur la question des compétences archivistiques. Elles ont fait part de plusieurs constatations sur la question de la contribution de la communauté archivistique à la transformation numérique dont la perception qu'a la communauté de ne pas être suffisamment mise à contribution par les organisations lors de leur passage à des pratiques numériques. De plus et conséquemment, elles ont soulevé l'absence fréquente de considération autour des enjeux archivistiques lors des transformations numériques. Enfin, la recherche a fait ressortir des pistes de solution pour accroître cette participation, dont l'importance de mettre à niveau les compétences de la communauté pour pouvoir contribuer davantage à la transformation numérique des organisations. [Vincent Nicolini](#) (ENAP) a par la suite partagé les résultats d'une recherche effectuée dans le cadre des travaux de la CRERI sur la question des [stratégies liées](#)

[à l'usage des données dans les organisations publiques](#). Diverses démarches servant à l'élaboration des stratégies de données ont été présentées en lien avec les multiples enjeux que soulèvent ces stratégies, dont les enjeux humains, organisationnels, politiques et technologiques. Une synthèse du cheminement et des composantes essentielles pour la conception d'une stratégie de données ont aussi été discutées avec les principaux objectifs poursuivis par les organisations que sont : favoriser l'innovation, briser les silos internes et améliorer les politiques publiques.

Les deux dernières présentations de la matinée ont permis de rapporter les enjeux d'implantation de la transformation numérique à partir de cas concrets. Premièrement, [Daniel Desgens](#) (Collège Montmorency) et [Sara Bernardi](#) (ENAP) ont présenté la démarche entreprise par le Collège en collaboration avec la CRERI pour la transformation numérique d'une partie de ses activités administratives. La présentation a fait ressortir les principales étapes franchies lors de ce projet de recherche-action qui est toujours en cours ainsi que les difficultés rencontrées et les leviers pour permettre au projet de progresser. Une des principales constatations est la nécessité d'engager les employés concernés dès le début et tout au long de l'exercice. Enfin, la technologie est une préoccupation centrale, mais demeure secondaire après les considérations liées à l'organisation du travail. Deuxièmement, [Pierre Desrochers](#), chargé d'enseignement à l'ENAP et cadre à Statistique Canada, a présenté le modèle et les principes ayant guidé le développement de la nouvelle politique informationnelle à Statistique Canada. Il a insisté sur l'importance de bien identifier les facteurs de changement et les hypothèses de succès pour mettre de l'avant un outil qui sera effectif dans l'environnement numérique étant donné les multiples changements de paradigmes qui découlent de la transformation numérique d'une organisation publique sur le plan informationnel.

La séance de l'après-midi a porté sur les enjeux liés à la transformation des métiers et des compétences. Tout d'abord, [Samuel Defacqz](#) (Université catholique de Louvain) a partagé les résultats d'une étude réalisée dans le cadre du projet [TROPICO](#) (*Transforming into Open, Innovative and Collaborative Governments*), un projet Horizon 2020 de l'Union européenne. Le déploiement d'un système d'information financière partagé dans les administrations centrales de l'État français est un défi dans le contexte de l'administration napoléonienne française, peu propice aux changements et caractérisée par une organisation en silos. Le succès du déploiement de ce système d'information financière s'explique par le pilotage de l'Agence pour l'informatique financière de l'État qui a coordonné le processus en utilisant une stratégie de changement incrémental.

La présentation de [Steve Jacob](#) (Université Laval) s'intéressait particulièrement à la façon dont les agents de première ligne adaptent leur rôle face à l'instauration des technologies numériques, qui changent leurs méthodes de travail. Les technologies numériques facilitent le travail des agents en éliminant les tâches répétitives et en facilitant la collecte et le traitement des informations susceptibles d'améliorer la qualité des décisions. Toutefois, les interactions administratives automatisées transforment les relations entre l'agent et l'utilisateur. Elles sont moins personnalisées. De plus, les recherches montrent que les agents publics ont vu l'étendue de leur autonomie et leur jugement professionnels se réduire, voire disparaître complètement. Sur un thème similaire, Gabriel Arruda a mis l'accent sur le point de vue des membres du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec sur les changements apportés par les technologies numériques. Ceux-ci reconnaissent les apports positifs des technologies numériques, dont une

amélioration des services aux citoyens, mais adoptent une attitude de prudence face aux motivations qui guident leur mise en œuvre et les impacts qu'elles pourraient avoir sur leur environnement de travail et la pérennité de leur emploi. Dans cette veine, la présentation a fait ressortir certaines craintes, dont la surveillance numérique ou l'automatisation de nombreuses tâches. Enfin, le présentateur a rappelé que pour le syndicat, la transformation numérique est à la fois un enjeu de gouvernance, mais aussi une question syndicale et politique. Dans la dernière présentation de la journée, [Mathieu Ouimet](#) (Université Laval) a synthétisé les conclusions d'une revue de la littérature sur l'impact de la transformation numérique sur les pratiques d'accompagnement et de formation des employés d'organisation de services. S'il y a un élément à retenir de l'ensemble des études examinées, c'est qu'il ne semble pas y avoir de dispositif d'apprentissage « miracle » ne comportant que des bénéfices. Une autre leçon qui se dégage de l'examen est que les effets d'un dispositif d'apprentissage tendent à varier selon le profil de l'apprenant. Enfin, un troisième constat clé issu de ce projet est l'absence d'études évaluatives permettant d'identifier précisément la présence d'une relation causale entre la mise en œuvre d'un dispositif d'apprentissage et ses effets sur l'utilisation des connaissances acquises par l'employé dans son travail.

En conclusion, le constat de cette journée : pour faire face à la transformation numérique, il revient aux équipes de recherche, au personnel et aux décideurs publics de réfléchir à la meilleure façon d'implanter ces différentes technologies dans le secteur public et de s'assurer de leur cohérence avec les objectifs organisationnels et les valeurs de l'administration publique.

NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2021

QUÉBEC

+

MONTRÉAL

+

OUTAOUAIS

+

SAGUENAY

+

TROIS-RIVIÈRES

