



LIPSE

– Note d’orientation européenne –

Recommandations stratégiques relatives à l’adoption, à la diffusion et au déploiement de l’innovation sociale fondée sur les TIC au sein des organismes du secteur public

**LIPSE: Learning from Innovation in
Public Sector Environments
(Lot 5)**

**Greta Nasi, Maria Cucciniello, Valentina Mele, Giovanni Valotti
et Raffaele Bazurli**
(Université Bocconi)

30 mai 2015

La présente note d’orientation expose le résultat des travaux d’étude du cinquième lot (lot 5) du projet « Learning from Innovation in Public Sector Environments » (LIPSE) (*Apprendre de l’innovation dans les milieux du secteur public*). LIPSE est un projet de recherche financé par le 7^{ème} Programme-Cadre de la Commission européenne en tant que ‘Projet de recherche à petite ou moyenne échelle’ (2013-2016). LIPSE concentre ses travaux sur l’innovation sociale dans le secteur public. Les rapports complets peuvent être téléchargés sur le site www.lipse.org.

1 Importance de l'innovation sociale fondée sur les TIC

Aujourd'hui, à la lumière de la crise économique et sociale qui frappe de plein fouet les pays européens, il semble encore plus important que jamais d'innover dans le secteur public. Les organismes du secteur public doivent faire face à des défis sociétaux « difficiles » ainsi qu'à une demande croissante en services publics de qualité, tout en étant confrontés à des coupes budgétaires. Dans ce contexte, l'innovation sociale apparaît comme une « panacée » puisqu'elle promet aux organismes du secteur public des solutions appropriées, économiques et inclusives pour répondre aux nouveaux besoins des citoyens. Le projet LIPSE (*Learning from Innovation in Public Sector Environments, Apprendre de l'innovation dans les milieux du secteur public*) vise à identifier les forces motrices et les freins à la réussite de l'innovation sociale dans le secteur public. LIPSE est financé par le 7^{ème} Programme-Cadre de la Commission européenne (n° 320090, 2013-2016) et regroupe des chercheurs de 12 universités basées dans 11 pays de l'Union européenne.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent faciliter la progression et la diffusion de l'innovation sociale grâce à leur capacité à traiter rapidement d'importants volumes d'informations, ce qui permet de surmonter des obstacles matériels et organisationnels. L'UE, elle-même, considère la mise en œuvre des TIC comme un enjeu majeur dans le secteur public européen, et un moyen de répondre aux besoins actuels des citoyens.¹ Afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de cette question, la présente note d'orientation (réalisée sur la base du lot 5 LIPSE) se concentre sur deux pratiques innovantes dans le secteur public. La première est celle de la passation électronique des marchés publics (*e-procurement*), qui concerne l'utilisation des moyens électroniques de communication pour réaliser certaines étapes de la procédure de passation de marchés. Cette technologie est intéressante car elle améliore le dynamisme, la transparence et la compétitivité dans la procédure de passation. La seconde pratique concerne les TIC et les nouvelles technologies des médias dont l'objectif est de créer de nouveaux modes de travail (plus spécialement le télétravail) ; il s'agit de doter les fonctionnaires des instruments nécessaires pour pouvoir travailler à domicile, tout en se servant de l'infrastructure en TIC de l'organisme qui les emploie. Cela ouvre de nouvelles possibilités aux employés de la fonction publique qui peuvent participer à la création de leur environnement de travail, un environnement qui doit être compatible avec leurs aspirations relatives à l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. La possibilité du télétravail a également un impact sur l'attrait du secteur public en tant qu'employeur. Dans le cadre des présents travaux de recherche, les auteurs ont également tenu compte des différents profils d'utilisateurs : les suiveurs précoces, les adopteurs tardifs et les retardataires, qui jouent tous un rôle primordial dans la diffusion et le déploiement de l'innovation sociale fondée sur les TIC.

¹ Cf. Innovation sociale UE, la Stratégie numérique pour l'Europe (initiative phare établie par la Commission européenne dans le cadre de la Stratégie Europe 2020) et le Plan d'action européen pour l'administration en ligne (2011 – 2015).

La présente note d'orientation expose les résultats d'une recension systématique de la documentation existante et d'une analyse comparative, réalisée de manière empirique dans six pays de l'UE. L'objectif est de diffuser des connaissances factuelles sur les facteurs déterminants et les freins de l'innovation sociale fondée sur les TIC, qui soient pertinentes pour les décideurs, les gestionnaires, les praticiens et les chercheurs.

On peut résumer ainsi les trois principaux objectifs du lot 5 :

1. Identifier d'un point de vue théorique et empirique les facteurs déterminants et les freins qui jouent un rôle dans le déploiement des innovations fondées sur les TIC dans deux secteurs politiques (la passation électronique des marchés publics et le télétravail) et dans six pays européens, tout en tenant compte des caractéristiques propres aux différents profils d'utilisateurs (suiveurs précoces, adopteurs tardifs et retardataires).
2. Développer des directives de politiques et des instruments auxquels les décideurs dans le secteur public pourront se référer ou recourir afin d'améliorer l'adoption, la diffusion et le déploiement des innovations fondées sur les TIC.
3. Diffuser les résultats des travaux de recherches et des recommandations stratégiques.

2 Méthodologie d'examen des facteurs déterminants et des freins relatifs à l'innovation sociale fondée sur les TIC

Les travaux de recherche ont commencé avec la recension systématique de la documentation existante la plus pertinente, relative aux facteurs déterminants et aux freins de l'innovation sociale fondée sur les TIC dans le secteur public. 194 articles de journaux et 59 publications ont ainsi été étudiés. Ce premier examen a permis d'établir un cadre théorique. Les facteurs déterminants et les freins trouvés dans la documentation ont ensuite été classés selon trois niveaux d'analyse. Tout d'abord, les auteurs ont classé les facteurs influents identifiés en fonction de leur appartenance au contexte interne ou externe de l'organisme de service public. Puis, des dimensions plus spécifiques ont été identifiées au sein de chaque contexte. Enfin, il a été procédé à un examen plus approfondi de certains facteurs déterminants et freins. Il a ainsi été vérifié leur influence positive ou négative sur l'adoption, la diffusion et le déploiement, tout en associant ces résultats aux différents types d'utilisateurs (à savoir les innovateurs, les suiveurs précoces, les adopteurs tardifs et les retardataires).² Les auteurs ont étudié et comparé, pour chacun des pays analysés (l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, la Roumanie et la Slovaquie), le cadre institutionnel, la législation et le stade d'avancement dans l'adoption de la passation électronique des marchés publics et du télétravail pour en apprécier les spécificités. Il a également été évalué le niveau de « réceptivité » à l'égard des TIC et le stade de développement de l'administration en ligne.

² Ces catégories se réfèrent aux organismes analysés, et non à des contextes régionaux ou nationaux dans leur ensemble.

Les 12 organismes étudiés dans les six pays ont ensuite été comparés dans le cadre d'une étude qualitative. 60 entretiens semi-directifs ont été menés, et leurs résultats reportés dans des rapports standardisés. Les auteurs ont ensuite procédé à une étude transnationale des organismes publics au niveau local et régional (ils ont reçu respectivement 117 et 269 réponses pour la passation électronique des marchés publics et le télétravail). L'objectif était de généraliser les résultats obtenus sur les facteurs déterminants et les freins. Enfin, les documents relatifs aux politiques ont été mis en adéquation et triangulés avec les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus, pour élaborer des recommandations stratégiques pertinentes à l'attention des décideurs et des praticiens.

3 Facteurs déterminants et freins relatifs à l'adoption et au déploiement de la passation électronique des marchés publics

Il est déterminant de connaître les éléments factuels relatifs aux facteurs déterminants et aux freins à l'adoption de la passation des marchés publics par voie électronique pour encourager ce genre de procédures. Comme prévu, les auteurs ont opéré une distinction entre le contexte externe et le contexte interne pour les organismes du secteur public étudiés. Le contexte externe considère les facteurs de l'environnement externe susceptibles d'être réellement impactés par les décideurs : c'est ainsi que des *recommandations stratégiques* ont pu être formulées par les auteurs du présent rapport. Le contexte interne, pour sa part, se rapporte aux caractéristiques propres aux administrations et qui relèvent de la gestion publique : pour ce volet, les auteurs formulent des *suggestions* à l'attention des praticiens.

Facteurs déterminants et freins relevant du contexte externe

Premièrement, les auteurs ont constaté que les facteurs déterminants et les freins trouvés dans le domaine de la passation électronique des marchés publics ne sont *pas* si différents des facteurs déterminants et des freins aux innovations qui ne nécessitent pas l'utilisation de TIC. Bien que de nature technologique, la passation électronique des marchés publics implique également des changements d'ordre organisationnel. La technologie en soi n'est pas un élément clé dans la réussite de sa mise en œuvre. Ceci étant, le développement des infrastructures pour les TIC sur le territoire (comme la connexion à haut débit) et l'absence d'une fracture numérique restent néanmoins des facteurs déterminants importants lorsque la passation électronique des marchés publics n'a *pas encore été adoptée*. **La recommandation stratégique pour améliorer l'adoption de la passation électronique des marchés publics est de renforcer les investissements dans l'infrastructure pour les TIC dans les régions où cette infrastructure n'est pas très développée.**

Deuxièmement, les obligations législatives sont l'élément moteur le plus puissant pour faire adopter la procédure par les *suiveurs précoces*, les *adopteurs tardifs* et les *non-adopteurs*. Des dispositions à caractère obligatoire poussent au minimum les organismes à tenter l'expérience de la passation électronique des marchés publics. Par exemple, la plupart des régions en Roumanie et en Slovaquie ont adopté cette innovation malgré le niveau actuellement

relativement faible de développement des TIC et de l'administration en ligne dans ces pays. Cela s'explique par leur législation nationale (qui a été harmonisée conformément aux directives de l'UE relatives aux marchés publics) qui oblige les administrations régionales à adopter la passation électronique pour les marchés publics. A l'inverse, les administrations régionales en Espagne affichent le taux d'adoption le plus bas. En fait, parmi les pays analysés, l'Espagne est le seul pays qui n'oblige pas ses régions à adopter la passation électronique pour les marchés publics. Les Communes autonomes d'Espagne disposent d'une grande marge de manœuvre dans leurs décisions politiques, ce qui débouche sur une « carte d'adoption des TIC » hétérogène pour ce pays. Enfin, il est intéressant de se pencher sur la date à laquelle la procédure a été adoptée. Dans la plupart des cas, on constate que cela s'est fait juste après l'approbation des directives de l'UE en 2004³. **La recommandation stratégique pour encourager l'adoption de la passation électronique des marchés publics est d'élaborer des directives pour des politiques d'harmonisation des lois au niveau régional et national en fonction des propositions adoptées par la Commission européenne en décembre 2011 (IP/11/1580) sur la modernisation des marchés publics. Cela implique de rendre obligatoires : (a) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour certaines étapes de la procédure de passation de marchés, notamment la notification électronique des appels d'offres et la mise à disposition de la documentation sous forme électronique (mesure attendue à l'origine pour la mi-2014) ; (b) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour les centrales d'achat (mesure attendue à l'origine pour la mi-2014) ; (c) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour tous les pouvoirs adjudicateurs et toutes les procédures de passation de marchés (d'ici la mi-2016). Par ailleurs, il convient également d'adopter des dispositions plus détaillées pour encourager l'interopérabilité et la normalisation des procédures électroniques de passation des marchés publics.**

Troisièmement, les pressions entre les institutions et le phénomène d'imitation favorisent le déploiement de la passation électronique des marchés publics auprès des *adopteurs tardifs* et des *non-adopteurs*. De fait, les organismes du secteur public ont tendance à reproduire les bonnes pratiques de leurs voisins. Par exemple, après l'expérience innovante menée en Italie par ARCA S.p.A., de nombreux organismes du secteur public dans la région de la Lombardie ont commencé à utiliser la passation électronique des marchés publics en raison des avantages obtenus par les « champions » territoriaux. **La recommandation stratégique pour le déploiement de la passation électronique des marchés publics est de diffuser les bonnes pratiques pour encourager la bonne volonté d'autres organismes et les inciter à reproduire ces pratiques. De plus, les décideurs devraient publier des données sur le niveau d'adoption de la passation électronique pour les marchés publics par rapport au chiffre global pour la région afin d'entretenir une « saine émulation ».**

Enfin, les organismes qui sont très autonomes dans la gestion de la passation des marchés publics sont plus en mesure de déployer la passation par voie électronique. De fait, les deux seuls organismes ayant fait l'objet d'une analyse qualitative et ayant déployé la passation

³ 2004/17/CE et 2004/18/CE, disponibles en ligne sous <http://goo.gl/u0yxIV> et <http://goo.gl/L65H1t>.

électronique sont l'organisme italien et l'organisme néerlandais. A la différence des autres organismes (dans lesquels les marchés publics sont gérés par des administrations régionales via leurs unités / départements), ARCA S.p.A. et IBMN sont respectivement un établissement public et une organisation de coopération intercommunale. Ces organismes sont ainsi totalement dédiés à la passation des marchés publics. Cela leur permet de disposer d'une plus grande expertise avec des ressources limitées. **La recommandation stratégique pour le déploiement de la passation électronique des marchés publics est d'établir des organismes du secteur public autonomes, dédiés à la centralisation de la passation des marchés publics régionaux par voie électronique.**

Facteurs déterminants et freins relevant du contexte interne

Si le contexte externe semble pertinent en ce qui concerne les « conditions nécessaires » à la mise en œuvre de la passation électronique des marchés publics, les facteurs déterminants et les freins relevant du contexte interne sont, quant à eux, cruciaux pour pouvoir ensuite déployer cette innovation sociale fondée sur les TIC.

Premièrement, comme dans le contexte externe, les facteurs technologiques sont des conditions de base nécessaires, notamment auprès des *non-adopteurs*. Les travaux réalisés ont montré combien de tels acteurs souffrent de l'absence de compétences et d'équipement en TIC. **Pour les praticiens et par rapport à l'adoption de la passation électronique des marchés publics, il est suggéré d'améliorer la qualité et la quantité des équipements en TIC au sein des organismes du secteur public, et d'investir dans des activités de formation pour améliorer les compétences en TIC.**

Deuxièmement, un obstacle fondamental réside dans la culture bureaucratique peu encline à prendre des risques, qui caractérise parfois les organismes du secteur public. En ce sens, le scepticisme de certains employés constitue aussi un frein. Par exemple, dans le contexte slovaque, on a attribué cette attitude de forte aversion à l'égard du changement et de l'innovation à l'héritage du régime communiste. En Espagne, cela peut être interprété comme le résultat de la culture conservatrice des fonctionnaires, qui bénéficient souvent d'une certaine sécurité. Cela rend l'innovation très risquée à leurs yeux, notamment à la lumière des éventuelles répercussions négatives en termes politiques. La tradition joue donc un grand rôle au sein des administrations. **Pour les praticiens et par rapport au déploiement de la passation électronique des marchés publics, il est suggéré de faire attention à la gestion du changement lorsqu'ils tenteront de faire évoluer les pratiques traditionnelles au sein de l'administration ainsi que les préférences des employés en matière de passation des marchés publics par voie électronique.**

En lien avec le fait précédent, il est indispensable de bénéficier du soutien de la direction pour organiser des activités de formation et de conseil pour les utilisateurs finaux (à la fois les fonctionnaires et les prestataires). Au niveau individuel, cela exige aussi des leaders visionnaires pour générer un consensus sur la passation électronique des marchés publics. L'objectif final est d'augmenter les compétences des employés en TIC et, encore plus important, de faire évoluer la culture organisationnelle. **Pour les praticiens et par rapport au**

déploiement de la passation électronique des marchés publics, il est suggéré d'identifier un personnage central qui agisse comme un leader visionnaire et qui permette d'arriver à un consensus sur la question, en soulignant les avantages réalisables dans les activités quotidiennes.

Enfin, un frein de taille est le manque d'interopérabilité, à savoir d'intégration cohérente des processus organisationnels entre les différents départements ou organismes. Bien qu'il s'agisse d'une question technique, il faut aussi des compétences en management pour atteindre cet objectif. **Pour les praticiens et par rapport au déploiement de la passation électronique des marchés publics, il est suggéré d'investir dans des activités de formation et de conseil qui tiennent compte à la fois des aspects techniques de l'utilisation des plateformes de passation électronique des marchés publics et de ses répercussions sur l'organisation.**

4 Facteurs déterminants et freins relatifs à l'adoption et au déploiement du télétravail

Comme pour la passation électronique des marchés publics, il est crucial d'approfondir les connaissances sur les facteurs déterminants et les freins au télétravail pour donner un déclic à son adoption et à sa diffusion. Ici aussi, les auteurs ont appliqué la même distinction entre le contexte externe et le contexte interne pour les organismes du secteur public étudiés. Les facteurs liés à l'environnement étant plus susceptibles d'être influencés par les décideurs, il est proposé des *recommandations stratégiques* pour le contexte externe. A l'inverse, le contexte interne se rapporte aux facteurs internes des organismes qui relèvent plus de la responsabilité des responsables dans la fonction publique. C'est la raison pour laquelle les auteurs ont formulé dans ce cas des *suggestions* à l'attention des praticiens.

Facteurs déterminants et freins relevant du contexte externe

Comme dans le cas de la passation électronique des marchés publics, les facteurs déterminants du télétravail ne sont *pas* si différents des facteurs influents des innovations qui ne nécessitent pas l'utilisation de TIC. Le télétravail implique plutôt une refonte approfondie du système organisationnel. Les facteurs technologiques représentent ainsi des éléments de base nécessaires à la première mise en œuvre du télétravail. Par exemple, le fait de surmonter la fracture numérique sur le territoire est une condition nécessaire mais insuffisante pour *devenir un adopteur*. **La recommandation stratégique pour améliorer l'adoption du télétravail est de renforcer les investissements dans l'infrastructure pour les TIC (par ex. connexion à haut débit) et d'éliminer la fracture numérique sur le territoire.**

Deuxièmement, les facteurs législatifs sont également cruciaux. A la différence de la passation électronique des marchés publics, la prescription législative n'est pas si importante pour l'adoption du télétravail. Celui-ci est mis en œuvre suite à des négociations décentralisées entre les employés et les syndicats au niveau de l'organisme. Toutefois, la législation doit au moins

autoriser l'expérimentation de cette pratique. Parmi les pays analysés, la Roumanie est le seul pays qui n'a aucun cadre législatif pour le télétravail (l'Accord-cadre européen sur le télétravail⁴ n'a pas été mis en place). En conséquence, aucun organisme du secteur public ne l'a adopté. **La recommandation stratégique pour améliorer l'adoption du télétravail est de mettre en place l'Accord-cadre européen sur le télétravail (EFAT) au niveau national, conformément aux outils réglementaires les plus appropriés (à savoir législation nationale, conventions collectives ou mécanismes de droit en gestation). Cela implique l'établissement de règles claires, de droits et d'obligations pour les employeurs, les employés et les télétravailleurs. Dans ce cadre général, il est possible d'aménager, en toute autonomie au niveau local, des contrats de télétravail au sein des organismes du secteur public.**

Troisièmement, le contexte externe est pertinent pour pousser les organismes à adopter le télétravail suite aux demandes de la société basées sur les besoins. Des organismes réceptifs souhaitent répondre aux nouveaux besoins (vie personnelle, environnement etc.) de leurs citoyens. Il ressort de l'étude réalisée que cela est lié aux contextes géomorphologiques spécifiques dans lesquels les organismes évoluent. Par exemple, l'option du télétravail est jugée plus pressante en cas de distance élevée entre le domicile et le lieu de travail (dans les régions montagneuses, les villes à faible densité démographique etc.). **La recommandation stratégique pour améliorer l'adoption du télétravail est d'être réceptif aux nouveaux besoins spécifiques, liés à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée ou à d'autres aspects de la vie quotidienne. Ces besoins peuvent varier d'un territoire à l'autre. Les organismes peuvent ainsi discuter de la meilleure solution à la lumière des besoins spécifiques de leurs employés, tout en stipulant clairement le temps à passer sur le site de l'employeur.**

Enfin, la dynamique au sein des institutions ou entre elles (par ex. pressions hiérarchiques et imitation positive) a une influence sur le déploiement du télétravail dans le cas des *suiveurs précoces*, des *adopteurs tardifs*, des *retardataires* et des *non-adopteurs*. Aux Pays-Bas, le télétravail est très répandu au sein des organismes du secteur public. Ce n'est pas par hasard que l'imitation positive est un facteur très important dans ce contexte national. **La recommandation stratégique pour améliorer le déploiement du télétravail est de faire connaître les bonnes pratiques existantes pour encourager la bonne volonté des organismes du secteur public à imiter d'autres cas et à publier des données sur le mieux-être organisationnel réalisable via la mise en œuvre du télétravail.**

Facteurs déterminants et freins relevant du contexte interne

Dans le cas du télétravail, le contexte interne joue un rôle bien plus important que le contexte externe. Les administrations locales devraient donc plus concentrer leurs efforts sur les aspects organisationnels pour réussir la mise en place du télétravail.

⁴ European Framework Agreement on Telework (EFAT), cf. <http://goo.gl/CylsFq>.

Premièrement, comme dans le cas de la passation électronique des marchés publics, les facteurs technologiques sont des conditions de base nécessaires à la mise en œuvre, en particulier pour les *non-adopteurs*. De tels acteurs doivent être dotés de compétences et d'équipements appropriés en TIC pour soutenir le processus d'adoption. **Pour les praticiens et par rapport à l'adoption du télétravail, il est suggéré d'améliorer la qualité et la quantité des équipements en TIC au sein des organismes du secteur public et d'investir dans des activités de formation pour améliorer les compétences en TIC.**

Deuxièmement, les initiatives venant de la base sont fondamentales. Avec une « dynamique venant de la base », les employés engagés conçoivent généralement les projets de télétravail de manière autonome, puis les font remonter à la direction, qui doit au minimum permettre d'expérimenter certains projets. Bien sûr, il est nécessaire d'obtenir une décision de la part de la direction sur l'autorisation du télétravail pour certains employés. Son soutien est un facilitateur clé. **Pour les praticiens et par rapport à l'adoption du télétravail, il est suggéré de favoriser l'émergence spontanée d'initiatives « venant de la base » pour tenter des expériences de télétravail et de fournir le soutien nécessaire avec une orientation générale donnée par la direction hiérarchique.**

Troisièmement, la culture bureaucratique est un frein majeur dans le déploiement, notamment (mais pas exclusivement) auprès des *adopteurs tardifs* et des *non-adopteurs*. Cette attitude concerne l'accent mis sur les procédures et la présence physique des employés qui sont considérés comme synonymes de productivité, et résulte de l'absence d'orientation sur le résultat dans la manière de diriger l'organisme ou les équipes. La gestion du savoir s'avère donc importante pour surmonter de tels obstacles. Il faut prêter attention aux activités de formation qui vont au-delà de la simple amélioration des compétences en TIC : les télétravailleurs doivent également être capables de gérer leur travail de manière autonome. La large diffusion du télétravail dans les organismes exige une gestion du changement pour modifier les paradigmes de pensée, notamment auprès des cadres supérieurs. **Pour les praticiens et par rapport au déploiement du télétravail, il est suggéré d'investir dans des activités de formation (par ex. coaching, mentorat) qui tiennent compte à la fois des aspects techniques du télétravail et de la nécessité de gérer son travail et ses relations avec les collègues de manière autonome.**

De façon similaire, la capacité à expérimenter des projets de télétravail est également très importante. Le fait d'expérimenter le télétravail sur une base organisationnelle limitée via des projets pilotes permet aux responsables de limiter les conséquences et de parvenir à un consensus, les avantages ou les inconvénients apparaissant alors plus clairement. **Pour les praticiens et par rapport au déploiement du télétravail, il est suggéré de mettre en avant les avantages réalisables pour les responsables et les employés via des projets pilotes ; cela peut aider à atténuer leur perception des risques.**

5 Huit recommandations stratégiques pour la mise en œuvre de la passation électronique des marchés publics et du télétravail

De manière générale, l'adoption de la passation électronique des marchés publics et du télétravail (notamment par les *adopteurs tardifs* et les *non-adopteurs*) est plus fortement déterminée par les facteurs relevant du contexte externe. C'est pour cela que la première adoption nécessite, la plupart du temps, une action au niveau politique plutôt qu'au niveau de la direction ou des praticiens. Une fois l'idée adoptée, le défi est de déployer de telles innovations. Cela repose essentiellement sur les facteurs déterminants relevant du contexte interne, plus proche des praticiens que des décideurs. En effet, le déploiement exige des acteurs du secteur public de dépasser les résistances organisationnelles et individuelles via des instruments qui peuvent gérer l'innovation sociale fondée sur les TIC comme des « procédures exécutées par l'être humain ». Il faut adopter une approche holistique prenant en compte les impacts organisationnels, et pas uniquement technologiques.

Recommandations stratégiques et suggestions à l'attention des praticiens pour la mise en œuvre de la passation électronique des marchés publics

En résumé, les recommandations stratégiques et les suggestions à l'attention des praticiens, suite aux travaux de recherche réalisés par les auteurs du présent rapport, sont que les organismes du secteur public devraient essayer de :

1. Renforcer les investissements dans les **infrastructures pour les TIC** (par ex. connexion à haut débit) pour éliminer la fracture numérique sur le territoire.
2. Elaborer des **directives pour des politiques** d'harmonisation des lois au niveau régional et national en fonction des propositions adoptées par la Commission européenne en décembre 2011 (IP/11/1580) sur la modernisation des marchés publics. Cela implique de rendre obligatoires : (a) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour certaines étapes de la procédure de passation de marchés, notamment la notification électronique des appels d'offres et la mise à disposition de la documentation sous forme électronique (mesure attendue à l'origine pour la mi-2014) ; (b) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour les centrales d'achat (mesure attendue à l'origine pour la mi-2014) ; (c) l'utilisation de moyens électroniques de communication pour tous les pouvoirs adjudicateurs et toutes les procédures de passation de marchés (d'ici la mi-2016). Par ailleurs, il convient également d'adopter des dispositions plus détaillées pour encourager l'interopérabilité et la normalisation des procédures électroniques de passation des marchés publics.
3. Diffuser les **bonnes pratiques** pour encourager la bonne volonté des organismes du secteur public et les inciter à reproduire ces pratiques. De plus, il faudrait **publier des données** sur le niveau d'adoption de la passation électronique pour les marchés publics par rapport au chiffre global pour la région afin d'entretenir une « saine émulation ».
4. Etablir des **organismes du secteur public autonomes, dédiés** à la centralisation de la passation des marchés publics régionaux par voie électronique.

5. Améliorer la qualité et la quantité des **équipements en TIC** au sein des organismes du secteur public et investir dans des activités de formation pour améliorer les **compétences en TIC**.
6. Faire attention à la **gestion du changement** lorsqu'ils tenteront de faire évoluer les pratiques traditionnelles au sein de l'administration ainsi que les préférences des employés en matière de passation des marchés publics par voie électronique.
7. Identifier un **personnage central** qui agisse comme un leader visionnaire et qui permette d'arriver à un consensus sur la passation électronique des marchés publics, en soulignant les avantages réalisables dans les activités quotidiennes.
8. Investir dans des **activités de formation et de conseil** qui tiennent compte à la fois des aspects techniques de l'utilisation des plateformes de passation électronique des marchés publics et des répercussions du déploiement au niveau de l'organisation.

Recommandations stratégiques et suggestions à l'attention des praticiens pour la mise en œuvre du télétravail

En résumé, les recommandations stratégiques et les suggestions à l'attention des praticiens, suite aux travaux de recherche réalisés par les auteurs du présent rapport, sont que les organismes du secteur public devraient essayer de :

1. Renforcer les investissements dans les **infrastructures pour les TIC** (par ex. connexion à haut débit) pour éliminer la fracture numérique sur le territoire.
2. Mettre en place l'**Accord-cadre européen sur le télétravail (EFAT)** au niveau national, conformément aux outils réglementaires les plus appropriés (à savoir législation nationale, conventions collectives ou mécanismes de droit en gestation). Cela implique l'établissement de règles claires, de droits et d'obligations pour les employeurs, les employés et les télétravailleurs. Dans ce cadre général, il est possible d'aménager, en toute autonomie au niveau local, des contrats de télétravail au sein des organismes du secteur public.
3. Être réceptif aux **nouveaux besoins** spécifiques, liés à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée ou à d'autres aspects de la vie quotidienne. Ces besoins peuvent varier d'un territoire à l'autre. Les organismes peuvent ainsi discuter de la meilleure solution à la lumière des besoins spécifiques de leurs employés, tout en stipulant clairement le temps à passer sur le site de l'employeur.
4. Faire connaître les **bonnes pratiques** existantes pour encourager la bonne volonté des organismes du secteur public à imiter d'autres cas et à publier des données sur le **mieux-être organisationnel** réalisable via la mise en œuvre du télétravail.
5. Améliorer la qualité et la quantité des **équipements en TIC** au sein des organismes du secteur public et investir dans des activités de formation pour améliorer les **compétences en TIC**.
6. Favoriser l'émergence spontanée d'**initiatives « venant de la base »** pour tenter des expériences de télétravail et fournir le soutien nécessaire avec une orientation générale donnée par la direction hiérarchique
7. Investir dans des **activités de formation** (par ex. coaching, mentorat) qui tiennent compte à la fois des aspects techniques du télétravail et de la nécessité de gérer son travail et ses relations avec les collègues de manière autonome.

8. Mettre en avant les avantages réalisables pour les responsables et les employés via **l'expérimentation avec des projets pilotes**, ce qui peut aider à atténuer leur perception des risques.

En conclusion, l'adoption et le déploiement d'innovations sociales fondées sur les TIC constitue un défi majeur pour la société européenne, aujourd'hui comme demain. Il est absolument crucial de continuer à développer nos connaissances dans ce domaine, à la fois sur le plan théorique et empirique. Il faut étudier les facteurs déterminants et les freins à l'innovation fondée sur les TIC pour dépasser le biais de l'innovation perçue comme une « panacée » et pour finalement prendre les bonnes décisions au niveau des politiques et de la gestion.

6 Identité du projet

Nom du projet

Learning from Innovation in Public Sector Environments (LIPSE)

(Apprendre de l'innovation dans les milieux du secteur public)

Coordinateur

Prof. Dr. Victor Bekkers, Université Erasmus de Rotterdam, Département de l'Administration Publique : Rotterdam, Pays-Bas, bekkers@fsw.eur.nl

Consortium

- Ecole Nationale d'Administration (France)
- Ecole Nationale d'Etudes Politiques et Administratives (Roumanie)
- Ecole Supérieure d'Administration et de Direction d'Entreprises ESADE (Espagne)
- Hertie School of Governance (Allemagne)
- Université Bocconi (Italie)
- Université Catholique de Louvain (Belgique)
- Université d'Edimbourg (Royaume-Uni)
- Université de Technologie de Tallinn (Estonie)
- Université Erasmus de Rotterdam (Pays-Bas)
- Université Matej Bel (Slovaquie)
- Université Radboud de Nimègue (Pays-Bas)
- Université de Roskilde (Danemark)

Programme de financement

LIPSE est financé par le 7^{ème} Programme-Cadre de l'Union européenne en tant que Projet de recherche à petite ou moyenne échelle, sous l'accord de subvention n° 320090, Sciences socio-économiques et humaines.

Durée

Février 2013 – Juin 2016 (42 mois)

Budget

Contribution de l'UE : 2,5 millions €

Site Internet

www.lipse.org

Pour de plus amples informations sur le lot 5

Prof. Greta Nasi (Université Bocconi)

greta.nasi@unibocconi.it