

GROUPES DE TRAVAIL TOBE

Rapport du groupe de travail 'Compétences numériques'

Un rapport co-écrit entre les membres du Groupe de Travail, en coordination avec le Conseil régional de la Formation.



Conseil régional de
la Formation



UNE CRÉATION DU CRF RÉALISÉE EN COLLABORATION

Le Forem
MICHEL VERSTREPEN

IFAPME
FABIENNE LANGELEZ
ISABELLE FRANCO

Formation BW
JULIA NEKIPELOV

**IPFH/EPAH - École d'Administration
- Institut Provincial de Formation
du Hainaut**
ADRIEN LARDINOIS
ADELINE DUMONT

**École provinciale d'administration
(EPA) - Liège**
VINCIAINE JANSSEN
ISABELLE MÉDERY

**École Provinciale d'Administration
et de Pédagogie (EPAP) - Namur**
FRANÇOIS LEMAIRE

TECHNOFUTUR TIC
VINCENT BOULANGER

**Union des Villes et Communes de
Wallonie (UVCW)**
STIJN BREDO



TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	PAGE 4
-----------------	--------

II. CONTEXTE/ PROBLÉMATIQUE	PAGE 5
-----------------------------	--------

III. OBJECTIFS	PAGE 5
----------------	--------

IV. SYNTHÈSES ET PISTES DE RÉFLEXION DU GROUPE DE TRAVAIL	PAGE 6
--	--------

V. CONCLUSIONS	PAGE 15
----------------	---------

VI. ANNEXE : LISTE DES LIENS À COMPLÉTER EN GROUPE DE TRAVAIL	PAGE 17
--	---------

I. INTRODUCTION

Fort de son rôle de carrefour entre le monde de la formation et de l'enseignement et le monde des pouvoirs locaux et provinciaux, et afin de favoriser la réflexion collective entre opérateurs de formation autour d'enjeux communs, le CRF a mis en place le projet TOBE.

L'objectif de cette collaboration vise à identifier et répondre aux besoins en matière de formation et de montée en compétences des pouvoirs locaux et provinciaux en lien avec les enjeux actuels et futurs de la fonction publique locale. En effet, dans un contexte en pleine mutation lié au développement des technologies, de la digitalisation et aux crises successives, les pouvoirs locaux sont impactés à plusieurs niveaux : management, compétences, métiers, formation, etc.

Ainsi, dans le cadre du projet, 3 groupes de travail ont été constitués autour de trois thématiques : Les soft skills et compétences transversales ; les compétences et formations numériques et enfin ; les dispositifs de formation à distance (et plus particulièrement "l'évaluation"). Leurs membres (référents et suppléants) ont été désignés par les organismes de formation agréés partenaires du CRF et se sont réunis plusieurs fois entre janvier et juin 2023.

Pour atteindre ces objectifs et permettre aux opérateurs de formation de travailler ensemble tout au long du processus, le CRF a également mis à disposition des membres, l'outil TOBE. L'outil TOBE est une plateforme digitale de collaboration entre organismes de formation permettant aux acteurs de la formation d'échanger des documents, de partager des bonnes pratiques, d'interagir directement ensemble, et de construire la réflexion collective autour du projet qui les anime.

Le présent document expose les travaux du groupe de travail "Compétences et formations numériques.", son contexte, ses objectifs ainsi que ses points d'attention et met en exergue les conclusions et recommandations qui en découlent.

Par ailleurs, un ensemble de ressources et d'outils ont été partagés par les membres des GT et sont accessibles sur l'outil TOBE.



II. CONTEXTE/PROBLÉMATIQUE

Sous l'impulsion des innovations technologiques, notre société est transformée profondément, durablement et rapidement dans toutes ses dimensions. Pour faire face à ces transformations, les agents des pouvoirs publics locaux et provinciaux ont besoin de développer et de mettre à jour leurs compétences numériques.

Conscient de cet enjeu, le CRF a rassemblé ses partenaires, les opérateurs de formation agréés, autour de la problématique des compétences et des formations numériques.

III. OBJECTIFS

Afin de favoriser la montée en compétence des agents, des objectifs sont définis :

- Centraliser les formations numériques dans un catalogue accessible aux agents des pouvoirs locaux et à leurs managers.
- Diffuser des outils et des pistes de réflexion permettant de favoriser la montée en compétences numériques.
- Partager des retours d'expérience et des pratiques entre acteurs de la formation.

IV. SYNTHÈSES ET PISTES DE RÉFLEXION DU GROUPE DE TRAVAIL

1. LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

1.1. ÉTAT DES LIEUX

Différents types de compétences numériques sont à distinguer : les compétences numériques transversales, les compétences numériques ICT et les compétences numériques métiers.

1.1.1. LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES TRANSVERSALES

Définitions

Le Groupe de travail TOBE a proposé une définition des compétences numériques transversales, permettant une explication précise et compréhensible par tous.

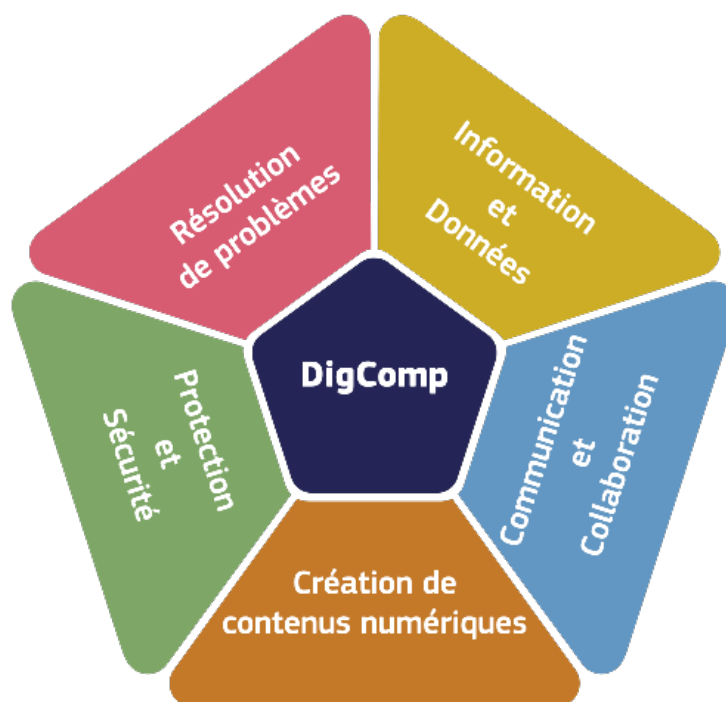
« Les compétences numériques transversales sont l'ensemble des attitudes et comportements à adopter pour utiliser (usage) de manière critique les outils numériques. Elles sont mobilisables dans un contexte donné et par rapport à une tâche donnée, transférables, transversales, évolutives, définies dans le cadre DigComp, liées à tout individu ».

Les compétences numériques transversales, de base ou citoyennes, concernent l'ensemble des citoyens, dans leurs contextes privés et professionnels.

Cadre

Le DigComp est le Cadre Européen de référence des compétences numériques. Il ne s'applique pas aux compétences numériques « métier » mais vise l'ensemble des compétences de base nécessaires aujourd'hui, pour tout citoyen, pour utiliser les technologies numériques de manière confiante, critique, collaborative et créative afin d'atteindre des objectifs liés au travail, à l'apprentissage, aux loisirs, à l'inclusion et à la participation dans notre société numérique. Depuis sa création en 2013, le DigComp est mis à jour périodiquement [DigComp Framework \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/14674/nr/en/image/related/DigComp_Framework.pdf). Une présentation en français vient d'être élaborée et permet une compréhension plus aisée : comprendreDigComp.com.

Vingt et une compétences sont réparties en cinq domaines de compétences clés. Des niveaux de compétences, basés sur le cadre européen des certifications, sont définis. Les niveaux 1 à 4 sont les niveaux de base. Un lien peut être fait par rapport à la méthodologie du RECTEC et RECTEC+.



Quatre niveaux sont couramment utilisés et sont pertinents afin de permettre leur lisibilité : les niveaux débutant (A), élémentaire ou intermédiaire (B), indépendant ou avancé (C) et expert (D).

A titre d'exemple d'appropriation du DigComp, l'IFAPME a intégré les compétences numériques transversales du cadre DigComp dans les référentiels métiers de leurs formations en alternance. Afin de rendre la démarche pérenne, les référentiels métiers existants ont été examinés et les compétences numériques transversales ont été intégrées dans les tâches existantes, si cette intégration était jugée pertinente.

1.1.2. LES COMPÉTENCES ICT, LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATIQUE

Définition

Ce sont les compétences numériques avancées et hautement spécialisées pour les professionnels des technologies de l'information et de la communication, comme les ingénieurs informatiques et les experts en cybersécurité.

Cadre

Le cadre e-CF (e-Competence Framework – ITPE) s'applique aux compétences des professionnels de l'informatique. [European e-Competence Framework \(e-CF\) | Esco \(europa.eu\)](#).

1.1.3. LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES SPÉCIFIQUES À UN MÉTIER

Définition

Il s'agit des compétences qui s'exercent spécifiquement dans le cadre de son métier notamment l'utilisation et la maintenance d'outils numériques tels que les imprimantes 3D, les logiciels ou les robots.

1.2. PISTES DE RÉFLEXIONS ET POINTS D'ATTENTION

1.2.1. LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES NUMÉRIQUES

1. L'usage concret d'outils numériques

Une formation au numérique ne peut pas être théorique mais doit s'accompagner d'exercices pratiques en utilisant les outils numériques.

Les Instituts provinciaux, l'EPAP et l'UVCW attirent l'attention sur la réalité de terrain.

- Il est à noter que les pouvoirs locaux n'utilisent pas tous les mêmes outils, en ce compris la suite Office.
- Il est constaté que les agents viennent expressément chercher, dans les formations, le retour direct sur investissement et s'attendent à ce que la formation se focalise uniquement sur l'usage pratique de l'outil. Il est jugé parfois difficile, pour les opérateurs, d'introduire une dimension transversale et d'inclure un usage critique et réflexif, de peur de perdre l'attention et la motivation des apprenants.
- En fonction de la catégorie de personnel (administratif, technique, ouvrier, etc) une identification des besoins et la définition d'approches spécifiques devraient être développés.

2. La mobilisation en fonction d'un contexte, d'une tâche définie

Pour qu'une formation numérique soit pertinente, il faut qu'elle soit attachée à un contexte et qu'elle prenne en compte la réalité de terrain.

- Des modalités pédagogiques permettent d'être plus proche de la réalité du terrain :
 - Les workshops permettent de relier une formation généraliste à une application concrète tenant compte de la réalité de terrain.
 - Le tutorat permet à un utilisateur expérimenté de transmettre ses savoirs et savoir-faire en les contextualisant et en tenant compte de l'écosystème.
 - L'apprentissage entre pairs permet aux apprenants d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs difficultés.
 - Les ambassadeurs informent et forment leurs collègues.
- La diversité des contextes des pouvoirs locaux, en ce compris leur environnement numérique, rend difficile la mise en contexte des formations.

3. La mobilisation de plusieurs compétences numériques par rapport à un usage

Il est rare de ne mobiliser qu'une seule compétence numérique. Une tâche requiert la plupart du temps la mobilisation de plusieurs compétences.

Il est important de développer une culture/une mentalité digitale ("digital mindset") qui est un état d'esprit permettant de mobiliser les compétences numériques et d'utiliser des outils différents. L'outil n'est pas une fin en soi mais une manière de travailler, de collaborer, etc. Le digital implique un état d'esprit qui permet de réduire la résistance au changement. La culture digitale intègre une gestion du changement.

4. La transversalité et la transférabilité des compétences

Les compétences numériques ne visent pas exclusivement un outil numérique. La compréhension d'un outil doit permettre à l'utilisateur d'appréhender le même type d'outil. L'acquisition d'une compétence dans un contexte doit pouvoir être utilisée dans un autre contexte similaire.

- Cette transversalité n'est pas toujours mise en œuvre dans les formations car les formations courtes ne permettent pas de consacrer ce temps et parce que l'objectif des participants est d'être formé à un outil précis.
- Le transfert des acquis pose également question. Souvent, la montée en compétence du personnel formé n'est pas suffisamment mise en évidence et valorisée.

5. La prise en compte des attitudes face au numérique et l'accompagnement humain

Le numérique provoque souvent des attitudes de crainte ou de résistance. C'est pourquoi :

- Un accompagnement est nécessaire et important, de la part des managers et des formateurs, ainsi que la prise en compte des attitudes des apprenants/utilisateurs.
- Les managers doivent également être formés et accompagnés avant de pouvoir être un vecteur d'accompagnement et de transformation. La culture digitale doit être diffusée par les managers. "Train the Trainers".
- La prise en compte de la dimension humaine est importante, en parallèle de l'aspect technique.
- La capacité d'apprendre à apprendre est à développer. De manière générale, l'apprentissage des compétences numériques intègre le développement de softskills.

6. La dimension temporelle

- D'une part, l'acquisition de compétences numériques demande du temps. Il est difficile de mettre en place des compétences transversales dans des formations courtes.
- D'autre part, les outils évoluent et demandent une mise à jour des compétences. L'obsolescence rapide des compétences numériques (trois ans) doit être prise en compte. La formation au numérique doit être envisagée de manière continue.

7. L'utilisation du DigComp

Le groupe de travail met en évidence le caractère lisible, accessible, lié à la réalité de terrain et utilisable du DigComp. Il permet d'utiliser une grille de lecture commune.

Le DigComp est utile :

- Pour définir les formations numériques (déterminer le public cible, les prérequis, le niveau de la formation et permet de faire des choix dans l'offre de formation).
- Comme outil de communication aux participants, aux formateurs, aux managers.

La mise en place du DigComp dans un dispositif pédagogique peut prendre du temps et demande une réflexion ainsi qu'un investissement en ressources humaines et financières.

8. Les compétences numériques transversales dans les formations

Les compétences numériques transversales peuvent être travaillées dans les formations dédiées au numérique mais également dans d'autres formations, qui utilisent le numérique comme moyen pour parvenir à un résultat (par exemple, rédiger, communiquer, collaborer, etc).

9. La formation des formateurs

Lorsque les compétences numériques sont introduites dans une formation, qu'elle soit numérique ou non, les formateurs sont eux-mêmes à informer et à former, notamment dans les formations métiers ou RGB. La formation des formateurs est complexe en raison du :

- Turn-over des formateurs.
- Profil de formateurs qui peuvent être des experts métiers mais pas en pédagogie ni en numérique.
- Manque de temps pour former les formateurs.
- Les compétences numériques des formateurs sont à développer et à mettre à jour.
- Les compétences en accompagnement humain sont à développer.

Des difficultés d'utilisation ont été soulevées par les Ecoles d'Administration, en lien avec la diversité des métiers et des réalités de terrain, de la variété des outils utilisés et des attentes des participants.

2. LES OUTILS DE TESTING

2.1. ETAT DES LIEUX : OUTILS MIS EN ÉVIDENCE DANS LE CADRE DE TOBE

2.1.1. TESTER LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

OUTILS DE TEST MIS EN ÉVIDENCE PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Glossaire

- **Test déclaratif** : la personne évalue elle-même son niveau de compétence.
- **Tests de positionnement** : ils mesurent le niveau de la personne en matière de compétences numérique, en le positionnant sur une ou plusieurs échelles.
- **Tests certificatifs** : ils sanctionnent officiellement un niveau après une épreuve.
- **Tests adaptatifs** : la complexité du test s'adapte en fonction du niveau des réponses de la personne.
- **Tests normatifs** : le niveau du test ne s'adapte pas mais est lié à un niveau fixe à atteindre.

PIX et TOSA

Les tests TOSA (<https://www.tosa.org/FR>) et PIX (<https://pix.fr/>), basés sur le DigComp, sont les plus complets. Ils permettent de tester les compétences numériques notamment en offrant un environnement numérique simulé en demandant de réaliser des actions. Les tests de positionnement TOSA (adaptatifs mais également normatifs chez TOSA) permettent d'établir le niveau de compétences numériques transversales. Les tests certificatifs PIX et TOSA (dans un centre de certification agréé ou à distance) délivrent des certifications reconnues par le monde professionnel. Il s'agit de tests payants. PIX propose un outil d'auto-formation en ligne, gratuit et accessible à tous, qui permet de développer ses compétences numériques en réalisant des exercices pratiques liés au cinq domaines de compétences du DigComp.

Agence du Numérique

En Belgique, des tests ont été développés par l'Agence du Numérique et se réalisent gratuitement sans inscription. Ils sont axés sur les compétences de base comme le [DIGITAL SKILLS SKAN](https://upskills.cblue.be/#/desktop/workspaces/open/digitalupskills/resources/testez-vos-competences-numeriques) (<https://upskills.cblue.be/#/desktop/workspaces/open/digitalupskills/resources/testez-vos-competences-numeriques>) et le Digichallenge proposant un test à réaliser sur smartphone ([Digi Challenge : testez vos compétences numériques](#) | DigitalWallonia.be).

Les plateformes de CV en ligne

Les compétences numériques sont mises en évidence dans les plateformes de CV en ligne qui permettent d'évaluer (de manière déclarative ou sur base de QCM) ses compétences numériques, dans les cinq domaines du DigComp. Comme Europass (via « [Digitalskills](#) » [Testez vos compétences numériques](#) | Europass) et le Forem ([Diffuser mon profil en ligne](#) (leforem.be)).

RETOUR D'UTILISATION

- **Upskills Wallonia à Charleroi (Technofutur TIC)**

Dans le cadre du projet pilote « Upskills Wallonia » à la Ville de Charleroi, l'outil de testing TOSA a été utilisé. L'objectif du projet est d'améliorer l'utilisation d'un outil numérique (dans le cas présent, un logiciel de gestion des événements) via la montée en compétences numériques des agents. Les compétences numériques visées sont les compétences transversales DIGCOMP et non pas uniquement les compétences techniques liées à l'outil. Une étape importante de ce projet est le testing des compétences de la part du management et des agents impactés afin de pouvoir proposer des parcours de formations adaptés à chacun.

- **Le testing proposé aux apprenants et aux formateurs (IFAPME)**

L'IFAPME propose aux participants de leurs formations longues un testing des compétences numériques. Des ressources ou des formations sont proposées afin de permettre à l'apprenant d'acquérir de nouvelles compétences.

2.1.2. TESTER LES COMPÉTENCES ICT, LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATIQUE

Il n'y a pas actuellement d'outil de testing global correspondant au cadre e-CF. TOSA propose des évaluations et des certifications pour les compétences liées au codage (les tests sont liés à des langages de programmation spécifiques comme Python et PHP ou à des fonctions comme « développeur web ») ainsi que pour les compétences liées au graphisme (par rapport à des logiciels comme Photoshop, InDesign, etc.). Des tests internationaux, comme les tests Microsoft, CISCO, IBM (plateforme I.T.Skill build), etc., sont reconnus par le monde professionnel.

2.2. PISTES DE RÉFLEXIONS ET POINTS D'ATTENTION

Le Groupe de travail trouve que le testing des agents peut être utilisé de manière pertinente à différents moments clés.

1. LORS DU RECRUTEMENT ET DE L'ONBOARDING (ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS)

La prise en compte des compétences numériques en aval permettrait d'identifier les forces et faiblesses du personnel afin de pouvoir proposer des formations pertinentes et afin de pouvoir utiliser les compétences adaptées. L'intégration des compétences numériques dans les descriptions de fonction serait pertinente. Il est important d'instaurer une culture numérique dès l'accueil et dans la culture organisationnelle.

2. LORS DU CHOIX DES FORMATIONS

Le testing des compétences numériques peut également être très pertinent dans le cadre du choix des formations. En effet, les instituts provinciaux et l'EPAP observent qu'il est fréquent que le niveau des participants ne corresponde pas au niveau défini dans la description de la formation. La connaissance qu'a le manager du niveau de ses agents peut être un gage mais a parfois ses limites, notamment parce que les compétences numériques du manager ne lui permettent pas de pouvoir évaluer son agent et de manière générale car il n'est pas toujours aisé d'évaluer objectivement le niveau de compétences des agents sans cadre de référence.

3. LORS DE L'ÉVALUATION DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCE EN FIN DE FORMATION

Les centres de formation pourraient évaluer la montée effective des compétences à la fin de la formation.

3. LES FORMATIONS NUMÉRIQUES À DESTINATION DES AGENTS DES POUVOIRS PUBLICS LOCAUX ET PROVINCIAUX.

3.1. ETATS DES LIEUX

3.1.1. COMPÉTENCES NUMÉRIQUES TRANSVERSALES

Le groupe de travail note qu'il est difficile de cibler les formations numériques pertinentes pour les pouvoirs locaux et d'adapter leurs formations par rapport au public cible.

En général, peu de formations numériques sont suivies par les agents des pouvoirs locaux. Il s'agit essentiellement de formations bureautiques.

Toutefois, les outils présentés en formation ne correspondent pas toujours aux outils utilisés (version des logiciels, ...) d'autant plus en raison de l'évolutivité rapide des outils numériques.

Des formations sur mesure sont parfois demandées par les pouvoirs locaux, mais cela reste rare en matière de numérique. Ces formations peuvent se faire sur le lieu de travail, ce qui permet de contextualiser la formation et de prendre en compte les usages spécifiques liées à l'organisation mais cela est parfois difficile à réaliser en raison de l'environnement et du matériel informatique (paramétrage des pare-feux bloquant l'utilisation d'outils, versions des logiciels, etc).

3.1.2. COMPÉTENCES INFORMATIQUES

Des formations sont notamment proposées par les centres de compétences ICT (NUMERIA), le FOREM et par l'IFAPME. Il s'agit de formations longues.

Actuellement, ces formations longues sont liées à des profils d'emploi, et visent surtout des personnes en recherche d'emploi, ou d'autre public comme les personnes en reconversion pour les formations en cours du soir.

Les publics concernés sont principalement des informaticiens ou des personnes ayant un niveau avancé en compétences numériques. Les grandes catégories de formation sont: le développement, l'exploitation (gestion des réseaux) ainsi que analyse et gestion de projet informatique. Des titres de compétences sont développés par le consortium de validation des compétences.

3.1.3. COMPÉTENCES MÉTIERS

Dans l'offre des formations des opérateurs agréés, se trouvent certaines formations liées à des outils métiers, comme la plateforme « e-procurement » pour les marchés publics ou la formation à des logiciels métiers.

L'utilisation des outils numériques, et les formations liées, sont souvent en lien avec l'introduction d'une nouvelle réglementation ou l'introduction d'un nouvel outil.

Les formations liées à des outils spécifiques sont en général données par les prestataires de service lorsqu'il s'agit d'un outil mis en place par ce prestataire.

3.1.4. CERTIFICATIONS

Les attestations de suivis et la reconnaissance des acquis

La plupart des formations numériques donnent lieu à une attestation de suivi, qui ne vérifie ni ne valide le niveau atteint mais reconnaît la présence du participant.

Une certification donnée par un opérateur de formation, sur base d'une évaluation des acquis, n'a pas toujours de sens car cette certification n'aurait pas forcément de reconnaissance dans le monde professionnel.

Les diplômes et certifications

Les formations longues, formant à un métier, tels que les métiers de l'informatique, donnent lieu à des certifications reconnues par le monde professionnel. " L'IFAPME attribue un diplôme reconnu par le Gouvernement Wallon pour certaines formations comme "Administrateur système".

Le groupe constate que l'approche des pouvoirs locaux est encore en général très liée au diplôme.

Les badges

Le système des badges pose encore la question de la validité et de la reconnaissance de ces badges par le milieu professionnel et étatique.

3.1.5. VISION ET CULTURE NUMÉRIQUE

Selon une étude de l'UVCW, les besoins de formation sont centralisés auprès de « responsables de formation » (DG, DRH, service du personnel, chefs de services, ...) et émanent de l'agent ou de son service. Si la formation a un coût, elle doit être autorisée par le collègue et la dépense doit être prévue dans le budget pour l'année en cours.

Certaines formations sont intégrées dans les Plans de Formation, s'ils existent. Ce plan de formation comprend le type de personnel concerné, les thématiques, le type de formation, le budget, la possibilité de valorisation RGB, le nombre de participants. L'organisation du service qui est impacté lors des congés formaiton car il doit gérer la continuité de l'activité.

Selon les Écoles provinciales d'administration, les principales motivations qui incitent à choisir une formation sont: le fait que la formation puisse être valorisé dans le cadre des évolutions de carrière ou des promotions, les obligations légales ainsi que l'objectif d'améliorer les compétences utiles à la fonction. Les formations numériques s'inscrivent plutôt dans le système de valorisation 80/20 (formations agréées continuées) et sont donc des formations de type court.

3.2. PISTES DE RÉFLEXION ET POINTS D'ATTENTION

1. LA CENTRALISATION DES FORMATIONS À DESTINATION DES AGENTS

Le catalogue CRForm a pour objectif de centraliser l'offre des formations des opérateurs agréés à destination des agents des pouvoirs publics locaux et provinciaux afin de leur permettre de trouver facilement et rapidement les formations pertinentes et programmées, qu'elles soient valorisables pour leur carrière ou non.

Les opérateurs de formations agréés ont centralisé leurs formations numériques, pertinentes pour les agents de pouvoirs locaux et provinciaux, dans le catalogue.

2. LE DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION

- Il est difficile pour les opérateurs de connaître les besoins des pouvoirs publics locaux et provinciaux en matière de formation. La solution est de se rapprocher du terrain et récolter directement les besoins.
- Il y a peu de demandes en formations numériques. Peu de demandes de formation émanent des pouvoirs locaux en matière de cybersécurité. Selon les IPF, cette faible demande s'explique en partie par le fait que ces formations sont données en interne, pas le service informatique notamment. Les formations en interne sont pertinentes. Néanmoins, il est important de ne pas confondre sensibilisation et formation, étant donné les risques encourus et les enjeux que représente la cybersécurité.

3. L'IMPORTANCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- L'importance d'une réflexion globale est soulignée par le groupe de travail : les compétences numériques doivent être prises en considération dans le choix des formations ainsi que dans le transfert des acquis et doivent être mise en évidence.
- Un risque est la création d'une fracture numérique au sein de la fonction publique.

4. LA FORMATION ET L'IMPLICATION DU MANAGEMENT

- La formation des managers, aux compétences numériques et au change management est important pour permettre l'accompagnement et le transfert des acquis. Pour pouvoir porter une vision et une culture organisationnelle, le management a besoin d'être formé. Comme soulevé par les Écoles provinciales d'administration, c'est le manager qui a la responsabilité de l'envoi en formation des agents, en autorisant la formation, et parfois en la stimulant.
- Il doit aussi se former pour adapter son management au contexte numérique, par exemple pour être capable de gérer des équipes à distance.

5. LE CONTEXTE DE LA FORMATION

Il est nécessaire de s'assurer que les participants aux formations numériques bénéficient bien du temps de formation ainsi que la dispense de services, des congés de formation et de l'environnement matériel adéquat. Il est important que chaque agent dispose d'une adresse email professionnelle.

6. L'ENCADREMENT DES FORMATIONS

La mise en œuvre et l'usage des outils numériques nécessite des ressources humaines et techniques adéquates, notamment une assistance en cas de problèmes techniques ou d'usage.

V. CONCLUSIONS

Le groupe de travail attire l'attention sur la nécessité de développer les compétences numériques des agents, afin qu'ils puissent s'intégrer dans notre société qui se transforme sous l'impulsion des technologies et pour qu'il puisse être efficaces dans leur métier qui se transforme également.

De nombreux projets, cadres et outils sont mis en place afin de faciliter la montée en compétences numériques.

- Ces outils et ressources ne sont pas toujours connus, et, lorsqu'ils le sont, il n'est pas toujours évident pour tout en chacun, de comprendre leurs objectifs spécifiques et leur utilisation.
- Le groupe de travail a mis en lumière l'opérationnalité du cadre DigComp et l'intérêt des outils de testing (dans le recrutement, le choix des formations ou l'évaluation en fin de formation)
- Le groupe de travail a mis en évidence l'importance de disposer de ressources libres et de les partager.

Certains obstacles se dressent et des solutions se construisent :

- Les formations numériques sollicitées par les agents sont souvent liées à un outil bureautique ou métier. De manière générale, les formations numériques sont peu sollicitées par les agents : l'offre de formation pourrait être étoffée et les besoins en formation pourraient être stimulés. La centralisation des formations des opérateurs agréés, via le catalogue CRForm, a pour objectif de permettre de lisibilité dans l'offre de formations numériques.
- Une évolution dans la culture numérique est essentielle afin de faire prendre conscience de l'importance de se former au numérique et de mettre à jour ses compétences. La vision de l'organisation dans l'instauration d'une culture numérique intégrée est importante.
- Le numérique crée encore souvent de la résistance ou des attitudes de peur ou de honte de ne pas maîtriser les compétences, ou la conviction qu'il n'est pas nécessaire d'acquérir ses compétences. L'accompagnement est essentiel dans le pouvoir local et lors de la formation, ce

qui peut supposer un besoin de formation des managers et des formateurs.

- La contextualisation des compétences est important. Des modalités pédagogiques peuvent être pertinentes, comme les workshops permettant, dans le cadre d'une formation générale, d'intégrer des retours d'expériences concrets, ou le partage entre pairs. La prise en compte de l'écosystème est impactant mais difficile à réaliser, en raison des réalités très différentes des pouvoirs locaux (taille, moyens, procédures mais également environnement technologique).
- Les agents ont besoin d'un environnement favorable pour développer, mettre à jour et mettre en pratique leurs compétences numériques (temps, environnement matériel dont une adresse email individuelle et professionnelle, l'accès à du matériel, etc.) et ont besoin temps et de pouvoir bénéficier de dispenses de service (d'autant plus si la formation a lieu à distance)
- Le transfert des acquis s'avère souvent insuffisant. Il est important que les apprenants puissent utiliser leurs nouvelles compétences. Or, l'envoi en formation ne fait pas souvent partie d'une réflexion globale et, au retour de formation, le suivi est peu fréquemment mis en place. En rentrant d'une formation, un agent qui a l'occasion d'utiliser ses nouvelles compétences, voire de les transmettre à ses collègues, pourra les développer et contribuer à l'efficacité de son service.

Face aux enjeux que représentent la digitalisation de la société et spécifiquement celle des administrations, la nécessité de prendre en compte, d'anticiper, de motiver la montée en compétences des agents de pouvoirs locaux est indéniable et passe par la formation. Il est donc important que la conscientisation des pouvoirs locaux soit accompagnée et soit reflétée par des actions concrètes et des formations adéquates.

Ainsi, les conclusions et recommandations des différents groupes de travail TOBE seront présentées en session plénière en présence du Ministre Collignon, le 23 juin lors du « Carrefour des compétences 4.0 » organisé par le CRF les 21, 22 et 23 juin 2023.

La maîtrise des compétences numériques est d'autant plus essentielle alors que se développent de nouvelles technologies comme l'Intelligence artificielle. Il est impératif d'éviter un décalage entre la société et les agents.

VI. ANNEXE : LISTE DES LIENS À COMPLÉTER AU SEIN DE TOBE

Le groupe de travail met en évidence la plus-value de créer, utiliser et diffuser des ressources libres permettant de favoriser la montée en compétence numérique.

- Via la plateforme TOBE, les membres du groupe de travail ont partagé des ressources, à l'intérieur de l'entité « compétences numériques » mais également à tous les utilisateurs de la plateforme, afin de diffuser les informations pertinentes.
- Des plateformes comme start-digital et les médiateurs numériques centralisent des ressources pertinentes. <https://start-digital.be>
- La plateforme Connectoo permet d'apprendre à accompagner au numérique ([connectoo](#) | [BOSA \(belgium.be\)](#)).





RAPPORT DE SYNTHÈSE GROUPE DE TRAVAIL TOBE - COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Conseil régional
de la Formation

Tél. : 081/32.71.06

www.crf.wallonie.be

info@crf.wallonie.be

1, Allée du Stade Communal

5100 Jambes (Namur)

