

BAROMÈTRE 2021

de la MATURITÉ NUMÉRIQUE

des métropoles, agglomérations
et grandes villes françaises

“

*Une transformation
numérique accélérée
par la crise, à adapter
aux nouveaux enjeux*”

2^e édition

SOMMAIRE

- 04 | Edito EY
- 05 | Edito France urbaine
- 06 | Synthèse
- 10 | Méthodologie



THÈME 7

Aménagement numérique du territoire

Des territoires bien connectés au service d'une future souveraineté numérique ?

- 32 | Retour d'expérience : Tours Métropole Val de Loire

THÈME 1

Stratégie et gouvernance numériques

Une approche globale et portée au plus haut niveau encore modérément traduite dans les faits



THÈME 9

Cybersécurité

Des efforts à poursuivre dans un climat de forte 'cyber-insécurité

- 36 | Point de vue EY : plus qu'une nécessité, une obligation impérieuse

THÈME 8

Ecosystème et économie numériques

Un modèle d'action publique stable et à maturité

THÈME 2

Services aux usagers

Une évolution de la maturité en demi-teinte, des efforts à poursuivre



THÈME 10

Inclusion numérique

Une thématique en devenir

- 38 | Retour d'expérience : Métropole de Lyon

THÈME 3

e-Education

Une situation paradoxale accentuée et qui interroge



THÈME TRANSVERSE 1

Numérique solidaire et responsable

Une réflexion engagée pour un numérique plus solidaire et plus responsable

THÈME 4

Territoire serviciel

Un sujet stratégique qui peine à se mettre en œuvre



THÈME TRANSVERSE 2

Gestion de crise et résilience

La crise sanitaire comme accélérateur de la résilience des collectivités

- 41 | Point de vue EY : les collectivités savent s'adapter et faire preuve d'agilité
- 42 | Retour d'expérience : Tours Métropole Val de Loire
- 43 | Retour d'expérience : Métropole Nice Côte d'Azur

THÈME 5

Administration numérique

Un grand pas a été franchi !

- 24 | Point de vue EY : les collectivités doivent changer d'ambition : « être numérique » plutôt que « faire du numérique »



THÈME TRANSVERSE 3

Coopération territoriale

Une nécessité pour répondre aux enjeux numériques

- 45 | Retour d'expérience : Bordeaux Métropole

THÈME 6

Service public local de la donnée

Une prise en compte du sujet pour des résultats encore à obtenir

- 28 | Point de vue EY : une approche qui doit intégrer « donnée » et « cas d'usage »

- 29 | Retour d'expérience : Nantes Métropole



CONCLUSION

- 46 | La collectivité numérique de demain
- 47 | Remerciements



“Avec la crise, les collectivités se sont ouvertes à de nouveaux modes de travail et ont durablement modifié leurs habitudes numériques.”

Comme la plupart des acteurs économiques du pays, les collectivités ont dû faire face à une période difficile et confuse, où elles ont dû se réorganiser en urgence pour continuer à assurer les services qu'elles devaient à leurs usagers. Adaptation, montée en charge des systèmes d'information, système D ! La crise a remis en cause les logiques de fonctionnement habituelles et a singulièrement réuni, dans un moment par ailleurs tragique, les ferments propices au changement et à l'innovation.

De fait, toutes les collectivités ne sont pas parvenues à avancer à la vitesse escomptée dans de nombreux domaines, parmi lesquels la définition d'une stratégie numérique au plus haut niveau, l'e-éducation ou encore la récolte et l'utilisation des données disponibles sur les territoires. Mais elles ont expérimenté le travail à distance à grande échelle (85 %), ouvrant leurs agents à de nouveaux modes de travail, à un environnement numérique collaboratif et à l'utilisation d'outils dédiés pour augmenter la performance opérationnelle en interne.

3 collectivités sur 4 affirment ainsi avoir pleinement tiré parti de la crise sanitaire pour modifier durablement et pérenniser les usages du numérique. Et 9 collectivités sur 10 contre 6 sur 10 en 2018 ont lancé une réflexion pour innover en garantissant le droit à l'erreur.

Alors que la crise s'éternise, de nouvelles habitudes se forment, s'ancrent, venant renforcer les efforts entrepris ces dernières années. Et pourquoi pas faire germer de nouvelles idées. Tous les effets de la crise en la matière ne sont pas encore connus, mais force est de constater qu'une dynamique est à l'œuvre. Nous espérons pouvoir en suivre les avancées dans les prochaines éditions de ce baromètre.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Jean-Marc Eiçlier
Associé France, EY Consulting

Responsable de l'offre Transformation numérique
pour le Service Public Local




“Quel numérique voulons nous pour demain ?”

Pendant longtemps, la notion de progrès a été associée à la conquête et à la domination de la nature par l'homme. Les grandes révolutions industrielles des siècles passés, de la machine à vapeur à l'aviation, furent des accélérateurs de ce progrès. Aujourd'hui, la raréfaction du pétrole et des ressources minières, le déclin de la biodiversité, l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes, et plus largement la crise climatique et environnementale à laquelle nous faisons face, nous engagent à réinventer cette notion de progrès pour une société solidaire et protectrice de la planète.

Le numérique, dernière grande révolution industrielle, portait lui aussi la promesse d'un monde meilleur : inclusif, démocratique, équitable... Mais, comme le souligne la fondation internet nouvelle génération (FING), le constat nous oblige à admettre des dérives inquiétantes : « domination des grandes plateformes, menaces sur les libertés et la vie privée, impacts écologiques, dégradation du lien social, déqualification du travail... ».

Entre utopie et fatalité, il est de notre responsabilité de construire un projet de société qui porte un numérique responsable et humain : un numérique pour tous – avec cet enjeu majeur de l'éducation au numérique – qui ne laisse personne sur le bord du chemin, une nécessité pour inventer la transition de demain et donner à chacun le pouvoir d'agir.

Ainsi, nous avons souhaité dans cette nouvelle version du « baromètre de la maturité numérique des territoires » apporter un éclairage particulier sur des nouvelles thématiques : le numérique inclusif, le numérique solidaire et responsable, la gestion de crise et la résilience, et la coopération territoriale. Autant d'enjeux qui ont fait l'objet d'une récente prise de positions des élus locaux, lesquels se sont engagés dans le « Manifeste pour des territoires numériques responsables » à porter une transformation numérique ambitieuse, socialement et écologiquement durable. Car le numérique n'a de sens que s'il est pleinement au service de nos territoires et de ses habitants, dans notre quotidien comme dans la construction de notre avenir.

Johanna Rolland
Maire de Nantes

Présidente de Nantes Métropole,
Présidente de France urbaine



Cette seconde édition du baromètre de la maturité numérique des collectivités fait apparaître une évolution contrastée selon les thèmes au regard de l'édition de 2018. Le bilan que nous dressons montre une nette évolution des thèmes portés par la crise sanitaire tel que l'Administration numérique ou la Cybersécurité. A l'opposé, les nouveaux thèmes introduits dans cette édition enregistrent des niveaux de maturité plutôt faibles.

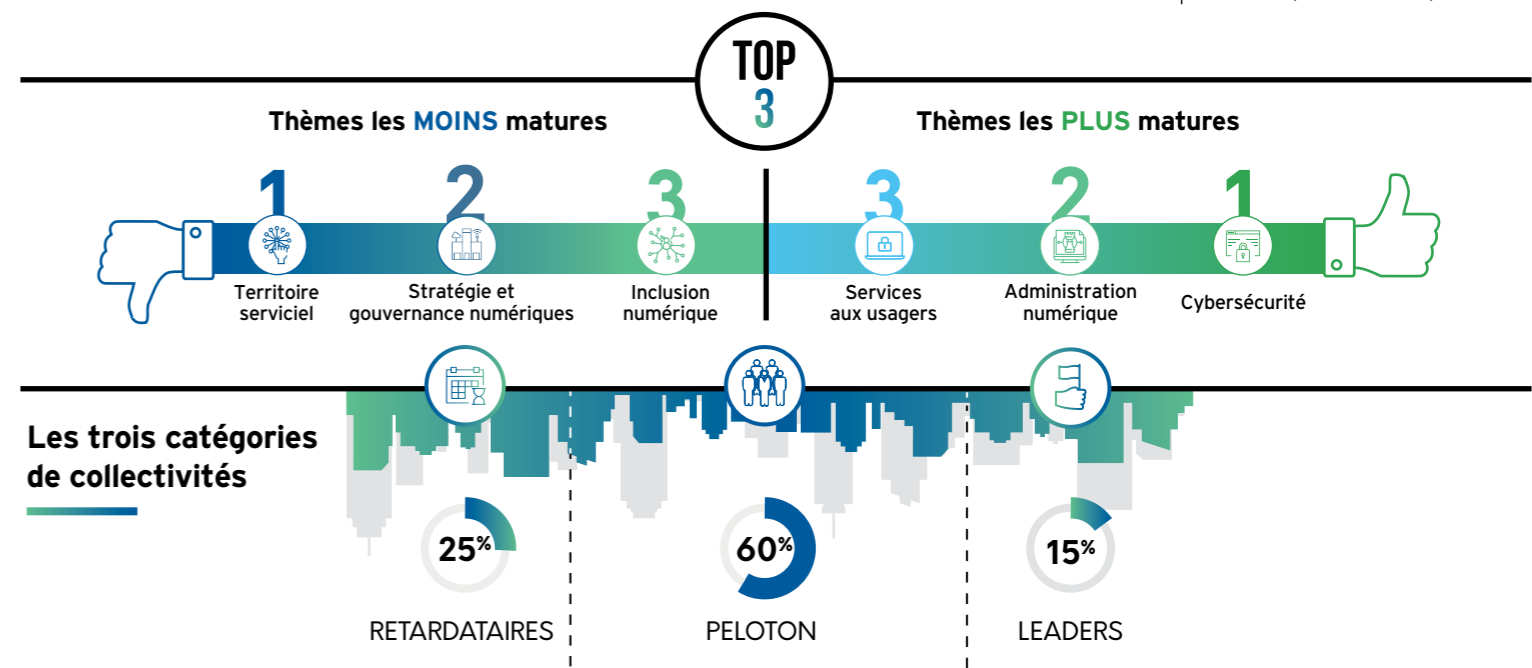
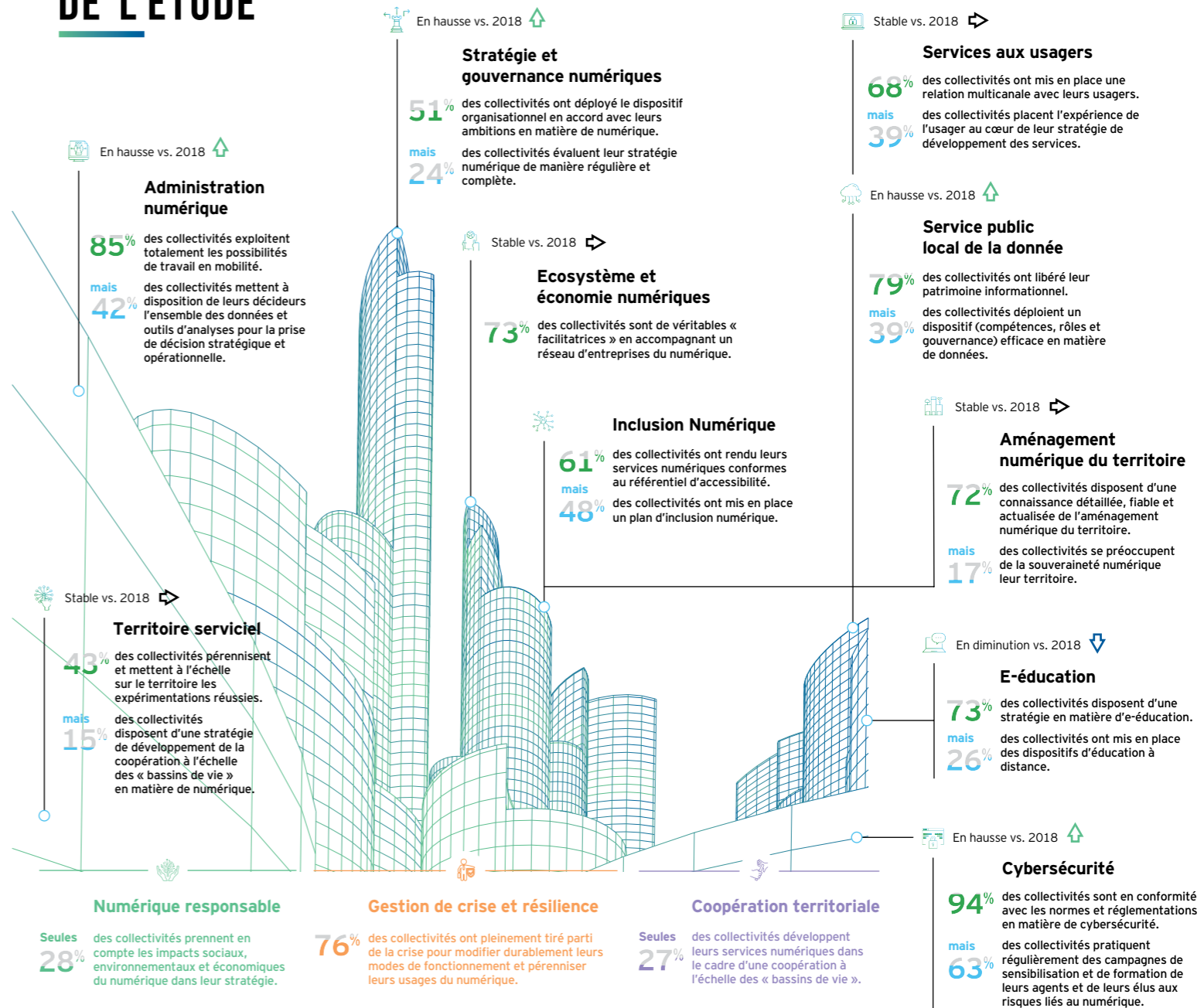
Cette seconde édition a permis de faire évoluer le champ d'investigation de l'étude en intégrant de nouveaux critères d'évaluation faisant écho aux enjeux actuels des collectivités. Quatre nouveaux thèmes font donc leur apparition cette année : l'**Inclusion numérique**, le **Numérique responsable**, la **Gestion de crise** et la **Coopération territoriale**.

La maturité numérique des collectivités fait apparaître une nette amélioration de la maturité des répondants sur les thèmes de **L'Administration numérique** et de la **Cybersécurité**. Ces deux thèmes arrivant dans le TOP 3 des thèmes les plus matures, ils démontrent une priorisation de ces sujets accélérée par la situation de crise de 2020.

A l'inverse, en ce qui concerne les thèmes les moins matures, nous notons peu de changements. Le thème **Territoire serviciel** a peu évolué ces deux dernières années et le thème **Stratégie et gouvernance numériques** reste en retrait malgré une certaine progression. Ces résultats peuvent s'expliquer par le contexte difficile auquel ont dû faire face les collectivités cette année, ainsi que par le renouvellement de l'exécutif.

Enfin, l'écart entre les collectivités continue de se creuser avec un groupe de tête – les **Leaders** – qui ont mis en place une stratégie et mis en œuvre un grand nombre d'actions en faveur du numérique avec des dispositifs d'amélioration continue et un groupe de **Retardataires**, constitué de collectivités qui affichent une maturité correspondant tout juste au stade d'orientation formalisée et encore plus faible sur les nouveaux thèmes.

POINTS CLÉS DE L'ÉTUDE



I. UNE ÉVOLUTION CONTRASTÉE DU NIVEAU DE MATURITÉ NUMÉRIQUE DES COLLECTIVITÉS ENTRE 2018 ET 2021

Les résultats de cette étude montrent une évolution du niveau de maturité très contrastée par rapport à l'édition précédente de 2018. Les principaux constats sont :

- ▶ Une progression du niveau de maturité sur des thèmes tels que l'Administration numérique et la Cybersécurité boostés par la crise, ou encore la Stratégie et gouvernance numériques que nous avons défini comme étant un prérequis à un bon niveau de maturité. Tout comme ce dernier, le thème Service Public Local de la Donnée faisait également partie des 3 thèmes les moins matures et fait l'objet d'une forte progression.



Administration numérique



Stratégie et gouvernance numériques



Service Public Local de la Donnée



Cybersécurité

- ▶ Une stabilité du niveau de maturité des autres thèmes (à l'exception de l'e-education), et notamment :
 - Pour des thèmes affichés – en 2018 – comme faisant partie des plus matures (Ecosystème et économie numériques, Aménagement numérique du territoire, Services aux usagers).
 - Pour le thème Territoire Serviciel, pourtant déjà en retrait qui le reste malgré les promesses de construire un « territoire intelligent ».

II. ÉDITION 2021 : DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LE NUMÉRIQUE

1. Le numérique au sein des collectivités : un périmètre qui évolue pour répondre aux enjeux des collectivités

Cette nouvelle édition du baromètre de la maturité numérique a été l'occasion d'actualiser le périmètre que recouvre le numérique dans les collectivités. Ainsi, pour répondre aux enjeux actuels, en particulier en temps de crise, un nouveau thème a été ajouté, Inclusion numérique, ainsi que 3 thèmes d'analyse transverses : Numérique responsable, Gestion de crise et résilience, Coopération territoriale.

En complément de ces nouveaux thèmes, les répondants ont également pu se positionner par rapport à chaque affirmation sur une échelle complétée d'un niveau. Le niveau de maturité le plus élevé correspond désormais à l'intitulé suivant : « La mise en œuvre est effective et en amélioration continue ». Cette évolution de l'échelle positionne la transformation numérique comme une activité continue et non plus comme un projet ayant un début et une fin.

2. Maturité des collectivités : l'écart se creuse

Les résultats de l'étude permettent, comme pour l'édition de 2018, de distinguer à nouveau 3 groupes :



Les leaders : 15 % des collectivités ayant répondu

Le groupe de tête en matière de maturité numérique partage deux caractéristiques essentielles. D'une part, il s'agit de collectivités ayant un niveau de maturité correspondant à une mise en œuvre en cours des actions en matière de stratégie numérique. Cela confirme notre observation de 2018, positionnant la Stratégie et la gouvernance numériques comme un prérequis à la transformation numérique des collectivités et des territoires.

D'autre part, nous constatons que ces collectivités disposent d'un niveau de maturité correspondant au stade de la mise en œuvre voire de l'amélioration continue sur de nombreux sujets du numérique et notamment de l'administration numérique.

Les leaders disposent donc d'une stratégie et d'une gouvernance au plus haut niveau mais mettent également en œuvre, de manière poussée, et évaluent leur transformation numérique interne.



Le peloton : 60 % des répondants

La majorité du panel de répondants constitue le peloton. Ces répondants partagent une maturité numérique correspondant au stade d'orientations formalisées et se composent, comme lors de la première édition, de deux sous-groupes :

- ▶ Les généralistes avançant au même rythme sur l'ensemble des thèmes.
- ▶ Les spécialistes ayant un niveau de maturité correspondant à la mise en œuvre, voire à une mise en œuvre effective sur certains thèmes qu'ils ont priorités.



Les retardataires : 25 % des répondants

Les retardataires sont en retrait par rapport aux autres répondants, leur niveau de maturité correspondant de manière générale au stade de la réflexion.

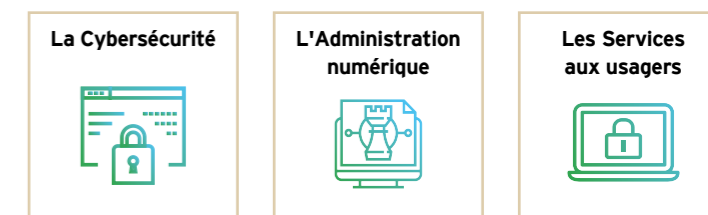
Ces collectivités peuvent être avancées sur des thèmes tels que l'Administration numérique ou encore les Services aux usagers mais sont clairement en retrait par rapport aux autres groupes sur les thèmes demandant une coopération territoriale (Territoire Serviciel, Service Public Local de la Donnée) ainsi que sur les sujets les plus récents tel que le Numérique Responsable.

Le champ du numérique étant en constante évolution – pour répondre aux enjeux des collectivités – il est plus que jamais nécessaire que les collectivités retardataires accélèrent leur transformation afin d'éviter de creuser davantage l'écart.

3. Des thèmes aux maturités disparates

Les trois thèmes les plus matures

La situation actuelle a nettement contribué à l'amélioration du niveau de maturité des répondants sur certains thèmes. Ainsi, les 3 thèmes les plus matures sur cette édition 2021 sont :



Seul le thème Services aux usagers était présent dans le TOP3 de l'édition précédente en 2018.

Concernant la cybersécurité, nous évoquons ce thème comme accessible aux collectivités souhaitant développer leur maturité sur ce sujet. Force est de constater que ce thème est aujourd'hui une priorité pour un grand nombre de collectivités afin de faire face à la recrudescence des cyber-attaques de ces derniers mois.

L'administration numérique affiche par ailleurs un niveau de maturité important, les collectivités ayant dû assurer la continuité de leurs activités au cours des derniers confinements : près d'1/4 des collectivités en sont déjà au stade de l'amélioration continue.

Les trois thèmes les moins matures

Comme dans l'édition 2018, les thèmes Territoire serviciel ainsi que Stratégie et gouvernance numériques apparaissent comme faisant partie des thèmes les moins matures. Si la maturité des répondants a tout de même progressé sur le thème Stratégie et gouvernance numériques, elle stagne sur le thème Territoire Serviciel.

Le troisième thème le moins mature est l'Inclusion numérique, nouvel entrant dans cette édition du baromètre. Ce thème apparaît comme un nouvel enjeu, mis en lumière par la crise sanitaire et ses conséquences sociales, et pour lequel les collectivités en sont à un niveau de maturité « en devenir ».

4. Des sujets qui restent à conquérir

Concernant les nouveaux thèmes transverses utilisés comme axes d'analyse complémentaires, nous constatons que :

- ▶ Les questions relatives à la gestion de crise et à la résilience démontrent un niveau de maturité correspondant au stade de la mise en œuvre pour près d'un tiers des collectivités.
- ▶ Les sujets relatifs au Numérique responsable et à la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans le numérique ne sont au stade des orientations formalisées que pour un tiers des collectivités.
- ▶ Concernant la coopération territoriale, seul un tiers des collectivités en est au stade de la réflexion.

MÉTHODOLOGIE

Le baromètre de la maturité du numérique dans les métropoles, agglomérations et grandes villes françaises repose sur une enquête ayant vocation à être réalisée à échéance régulière, afin de pouvoir suivre dans le temps l'évolution de la maturité numérique des collectivités locales.

Le présent document constitue la deuxième édition de ce baromètre dont la première édition a été publiée en 2018. Il repose sur les mêmes principes méthodologiques que ceux retenus pour l'édition précédente.

I. Un questionnaire co-construit avec des représentants de collectivités locales

Le questionnaire a été réalisé en partenariat avec des représentants de collectivités territoriales. Il reprend les questions de la première édition qui ont été complétées pour prendre en compte les évolutions survenues sur la période.

II. Une vision à 360°

Aux neuf thèmes initialement retenus a été ajouté un 10^e cette année, celui de l'Inclusion numérique. Ces thèmes sont les suivants :

1. Stratégie et gouvernance numériques
2. Services aux usagers
3. e-Education
4. Territoire serviciel
5. Administration numérique
6. Service public local de la donnée
7. Aménagement numérique du territoire
8. Ecosystème et économie numériques
9. Cybersécurité
10. Inclusion numérique

Les thèmes ci-dessus ont été enrichis de questions complémentaires pour permettre une analyse selon les trois thématiques transverses suivantes (repérées par des pictogrammes) :

- ▶ Le numérique solidaire et responsable
- ▶ La gestion de crise et la résilience
- ▶ La coopération territoriale

Comme pour la première édition, le baromètre définit pour chacun des thèmes un niveau de maturité cible idéal à partir d'un ensemble d'affirmations. Les répondants déterminent ainsi pour chaque affirmation, le niveau auquel leur collectivité se situe, en choisissant dans un éventail de 6 réponses possibles contre cinq pour la première édition (1 – le sujet n'est pas encore abordé, 5 – la mise en œuvre est complète et effective auxquelles se rajoute la réponse 6 – La mise en œuvre est effective et en amélioration continue). La moyenne arithmétique des réponses obtenues détermine le niveau de maturité de la collectivité pour chacun des thèmes abordés, ainsi que son niveau de maturité général.

III. Une enquête en ligne réalisée auprès de 34 collectivités locales

L'enquête a été réalisée entre novembre 2020 et janvier 2021 auprès des adhérents de France urbaine, association d'élus regroupant métropoles, grandes intercommunalités et villes françaises. L'association représente ainsi près de 30 millions d'habitants.

IV. Une enquête complétée par les témoignages de 7 collectivités locales

L'analyse des résultats de l'enquête a été complétée par une approche qualitative, en donnant la possibilité aux répondants de partager leurs « initiatives remarquables ». 7 collectivités ont ainsi témoigné afin d'apporter un retour d'expérience concret en matière de transformation numérique sur les différents thèmes abordés dans l'enquête en ligne.

V. Précautions méthodologiques

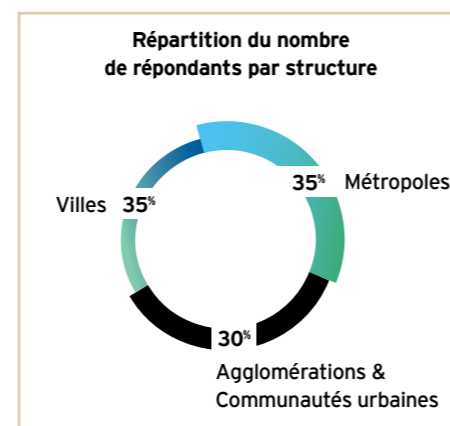
Les réponses obtenues relèvent d'une auto-évaluation de la part des collectivités répondantes. Dans la mesure où l'échantillon de répondants est représentatif des collectivités ciblées par ce baromètre, les pourcentages de réponses pour chacune des affirmations ont été arrondis au nombre entier le plus proche. Le total peut ainsi, dans certains cas, être supérieur ou inférieur à 100.

Les comparaisons quantitatives entre la première et la deuxième édition sont réalisées sur un périmètre de questions identiques.

Un panel de répondants différents explique certains cas de recul du niveau de maturité constaté sur certaines questions.

VI. Des profils de répondants diversifiés et représentatifs

Au total, cette deuxième enquête compte 34 répondants dont 12 métropoles françaises, 10 agglomérations et communautés urbaines et 12 villes représentant au total un ensemble de près de 18 millions d'habitants.



CE QUE L'ON MESURE AU TRAVERS DES DIX THÈMES ET DES TROIS THÉMATIQUES TRANSVERSES

THÈME 1

Stratégie et gouvernance numériques

... la prise en compte des enjeux, l'ambition fixée en matière de transformation numérique, ainsi que les dispositions prises pour sa mise en œuvre.

THÈME 2

Services aux usagers

... l'offre de services numériques proposés aux usagers, la place de l'utilisateur dans la construction des services numériques et la relation à l'utilisateur à l'heure du numérique.

THÈME 3

e-Education

... l'ambition fixée en matière de numérique éducatif, les modalités de mise en œuvre, ainsi que les résultats obtenus.

THÈME 4

Territoire serviciel

... les dispositions prises pour le développement d'offres de services par la collectivité et ses partenaires sur son territoire.

THÈME 5

Administration numérique

... la transformation numérique interne induite par la dématérialisation, le développement de méthodes de travail collaboratives et flexibles, ainsi que la transformation des pratiques au quotidien.

THÈME 6

« Service public local de la donnée »

... l'engagement des collectivités en matière de production, de libre circulation et de valorisation des données du territoire (dont l'open data).

THÈME 7

Aménagement numérique

... l'implication des collectivités dans le déploiement des réseaux (THD, mobile, sans fil), des objets connectés et des centres d'hébergement sur le territoire.

THÈME 8

Ecosystème et économie numériques

... les actions en matière d'accompagnement des acteurs du numérique et de soutien à l'économie numérique sur le territoire.

THÈME 9

Cybersécurité

... les dispositions prises en matière de prévention et de maîtrise des risques cyber, ainsi que la conformité avec les normes et réglementations en vigueur.

THÈME 10

Inclusion numérique

... la prise en compte des enjeux et les dispositions prises (plans de formation, gouvernance, pilotage) pour permettre l'appropriation du numérique par les citoyens, les agents et les élus de la collectivité.

THÈME TRANSVERSE 1

Numérique solidaire et responsable

Ce thème transverse regroupe des propositions consistant à évaluer le niveau de prise en compte par la collectivité, dans sa stratégie numérique, de tous les effets induits par le numérique, positifs et négatifs sur les plans environnemental, social et économique.

THÈME TRANSVERSE 2

Gestion de crise et résilience

Ce thème transverse regroupe des propositions consistant à évaluer la maturité numérique de la collectivité concernant les actions entreprises pour rendre le territoire résilient (à la lumière de la crise sanitaire liée au COVID ou toute autre crise).

THÈME TRANSVERSE 3

Coopération territoriale

Ce thème transverse regroupe des propositions consistant à évaluer la capacité des collectivités à collaborer entre elles sur un territoire, ainsi qu'avec les services de l'Etat et autres acteurs publics sur les sujets relatifs au numérique.

STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES

TOP
Près de
9/10

des collectivités ont à minima lancé une réflexion destinée à innover en garantissant le droit à l'erreur et en bénéficiant de l'apport des innovations technologiques.

La première édition du Baromètre de maturité numérique montrait qu'une approche globale et portée au plus haut niveau de la stratégie numérique était la condition nécessaire d'une transformation numérique réussie.

Nous étions alors en droit **d'attendre une progression significative** du niveau de maturité sur ce thème.

Même si le niveau de maturité global en matière de « stratégie et gouvernance numériques » est en progression, force est de constater que **celle-ci reste modérée**.

- ▶ 33 % des répondants – versus 42 % en 2018 – n'ont toujours pas abordé le sujet ou en sont restés au stade de la réflexion sans avoir d'orientations formalisées.
- ▶ Seul un peu plus de 15 % – versus un peu moins de 15 % – déclarent une mise en œuvre complète et effective.

L'analyse détaillée du thème est toutefois **plus encourageante** car la progression du niveau de maturité est générale sur l'ensemble des questions à l'exception de celle de l'évaluation.

Les collectivités voient le numérique comme un levier de transformation et agissent en ce sens, c'est une excellente nouvelle.

La progression la plus significative porte sur **la mise en œuvre d'une organisation et d'une gouvernance adaptées** car moins de 50 % – versus plus de 60 % en 2018 – disent ne pas l'avoir fait.

L'encouragement à l'innovation a également fortement progressé et est devenu une réalité mise en œuvre ou en cours de mise en œuvre pour deux fois plus de collectivités (28 % en 2021 versus 14 % en 2018). Par ailleurs, seul 10 % des répondants n'ont pas abordé le sujet contre 37 % en 2018.

Pour autant, **la transformation culturelle** induite par le numérique n'est en cours que **pour près de 40 %** des répondants.

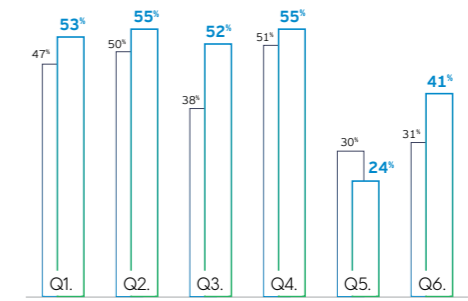
En dernier lieu, ce qui ne semblait pas une surprise en 2018 le devient aujourd'hui. Seule question sans progression, **l'évaluation de la stratégie numérique reste encore à mettre en place** pour près de 80 % des répondants.

S'agissant des « Questions pour demain » que la première édition du baromètre en 2018 avait soulevées, les résultats sont beaucoup plus mitigés et montrent le chemin qui reste à parcourir.

En matière de coopération territoriale, **seuls 30 %** des répondants sont engagés dans une **gouvernance numérique avec les acteurs du territoire**.

En dernier lieu, **moins de 30 %** des répondants intègrent les **impacts** sociaux, environnement et économique du **numérique** dans leur stratégie.

“ Une approche globale et portée au plus haut niveau encore modérément traduite dans les faits ”



Le sujet n'est pas encore abordé | Une réflexion est engagée | Des orientations sont formalisées | La mise en œuvre est en cours | La mise en œuvre est complète et effective | La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue | Thème transverse

RÉSULTATS SUR L'ENSEMBLE DU THÈME



2

SERVICES AUX USAGERS



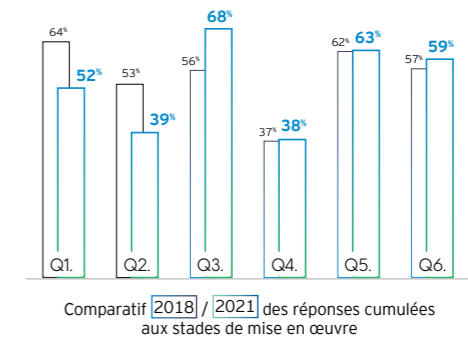
Comme lors de la première édition, le thème Services aux usagers s'inscrit dans le **top 3** des thèmes les plus matures. Deux ans plus tard, la maturité sur ce thème **reste globalement stable**. Plus de la moitié des répondants en sont au moins à la phase de mise en œuvre.

Cette situation est **paradoxe** car le développement des services aux usagers constitue une **priorité très largement affichée** au sein des collectivités, mais celle-ci n'a que **peu progressé**.

La mise en place d'une **relation multicanale** semble avoir été une priorité puisque le niveau de maturité des répondants sur ce thème a progressé. Près de 70 % des collectivités en sont au minima au stade de la mise en œuvre contre moins de 60 % en 2018. En revanche, à peine plus d'un tiers des collectivités a lancé un projet de mise en œuvre d'une relation omnicanale.

Uniquement 4 collectivités sur 10 placent **l'expérience de l'utilisateur** au cœur de la stratégie de développement des services contre 5 sur 10 en 2018. Ce retrait peut s'expliquer par la difficulté opérationnelle que cela a représenté sur la période (voir encadré).

“ Une évolution de la maturité en demi-teinte, des efforts à poursuivre ”



Le sujet n'est pas encore abordé | Une réflexion est engagée | Des orientations sont formalisées | La mise en œuvre est en cours | La mise en œuvre est complète et effective | La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue | Thème transverse

RÉSULTATS SUR L'ENSEMBLE DU THÈME



1. Lorsque cela est pertinent, nous impliquons les usagers dans la construction de l'action publique en utilisant les outils et les méthodes du numérique.



2. Nous plaçons l'expérience-usager au cœur de notre stratégie de développement des services et nous prenons en compte les retours et avis des usagers et partenaires.



3. Nous avons mis en place une relation multicanale (présentiel, ordinateur, smartphone, bornes) avec l'ensemble des usagers.



4. Nous construisons et délivrons les services numériques à l'utilisateur en coordination avec les autres acteurs publics du territoire en veillant à limiter les redondances.



5. Tous les services devant être dématérialisés le sont entièrement et sont faciles d'accès, notamment en mobilité.

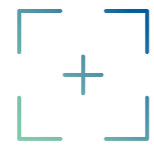


6. Notre collectivité tire pleinement parti des usages proposés par les réseaux sociaux (stratégie, degré de présence sur les réseaux sociaux, évaluation de la politique menée).



7. Notre relation avec les usagers est omnicanale (tous les canaux sont connectés entre eux pour un parcours usager le plus fluide possible).





POINT DE VUE EY

Mettre véritablement l'usager au centre

L'usager constitue la raison d'être des collectivités. Ainsi, l'idée d'élaborer des stratégies orientées usager ainsi que de développer des services en co-construction avec les usagers est beaucoup mise en œuvre. Pour autant, nous constatons un recul important par rapport à l'édition de 2018 sur cette question. Une possible explication vient du fait que s'il est facile de définir des orientations et une stratégie, il est beaucoup moins aisé de la mettre en œuvre avec toute la complexité que peut poser la mobilisation de citoyens autour des projets des collectivités : construction d'un panel d'usagers (ciblage pertinent, collecte des coordonnées, contrainte RGPD), durée et inertie des projets, outils et canaux utilisés peu efficaces... Le sujet dépasse très largement le sujet des outils (plateformes de consultation citoyenne, démocratie participative...) et nécessite une culture et une organisation adaptée, véritable axe d'amélioration pour les collectivités.

SERVICES AUX USAGERS

RETOUR D'EXPÉRIENCE MÉTROPOLE DE SAINT-ETIENNE

L'importance de saisir les opportunités liées aux services aux usagers

Entretien réalisé avec Sébastien Valla,
Directeur des systèmes d'information de Saint-Etienne Métropole



Saint-Etienne Métropole a développé, en partenariat avec son opérateur de transport, un MaaS¹ à l'échelle métropolitaine. Son ambition est à présent de devenir un véritable chef d'orchestre de la donnée territoriale.

C'est en effet par le biais de l'application MaaS Moovizy développée avec l'opérateur de transport en commun de la métropole que la Métropole de Saint Etienne a pu mettre en œuvre, conformément à ses ambitions, le MaaS. L'application étant liée au contrat de DSP² transport en commun, cela confère à l'opérateur la maîtrise de l'ensemble des données de mobilité générées. C'est ainsi que, logiquement, des enjeux structurants pour la métropole ont émergé, à savoir : la gouvernance des données de mobilité, la maîtrise de la politique de mobilité sur le territoire, la qualité de services des transports en commun ainsi que la continuité d'un applicatif MaaS iso-fonctionnel et qualitatif. Saint-Etienne s'est donc fixé comme objectifs de : se réapproprier les données de mobilité et de dissocier l'exploitation des transports en commun de l'offre de service numérique des mobilités.

Ainsi, la métropole a conduit les actions suivantes :

- Elaboration de la stratégie de gouvernance des données de mobilités : acquisition d'une plateforme data et guichet d'API pour la gestion des données de mobilité et réappropriation des données par des clauses contractuelles dédiées.
- Veille et benchmark des solutions MaaS du marché, et de leur capacité d'intégration « tout en un » ou par modules fonctionnels.

- Analyse du cadre juridique des marchés pour identifier et qualifier les modes de gestions possibles (conjoint ou différencié) de la DSP transport et de l'applicatif MaaS.

Le cadre technique, fonctionnel et juridique qui a ainsi pu être défini permet de bénéficier du levier concurrentiel pour l'offre de service de transport comme pour l'applicatif MaaS. La métropole disposera par ailleurs des outils pour maîtriser ses données de mobilité et superviser la qualité de service des opérateurs de mobilité.

Le succès de la démarche et les résultats obtenus résident dans la capacité de la métropole à saisir les opportunités relatives au MaaS et au partenariat avec le délégataire et par une collaboration étroite avec les acteurs (Direction des Transports, Direction des Systèmes d'Information et du Numérique et opérateur de transport).

Au programme des prochains mois : lancer les marchés pour la DSP de transport et l'applicatif MaaS, construire le référentiel de données de mobilité, ajouter au fil de l'eau des échéances des contrats avec les différents opérateurs de mobilité, des clauses data et définir le régime d'ouverture des données de mobilités par le choix d'une licence appropriée.

1. MaaS : Mobility as a Service
2. DSP : Délégation de Service Public

3

e-EDUCATION



Même si, à l'instar de la première édition du baromètre en 2018, le nombre de réponses obtenues sur le thème de l'E-éducation est moins important (celui-ci ne relevant pas de la compétence de toutes les collectivités ayant répondu), il se distingue cependant des autres thèmes par le fléchissement constaté du niveau de maturité global.

Ce thème est en effet le seul à connaître un recul du niveau de maturité global et, fait d'autant plus remarquable, s'accompagne d'un recul sur l'ensemble des affirmations du thème.

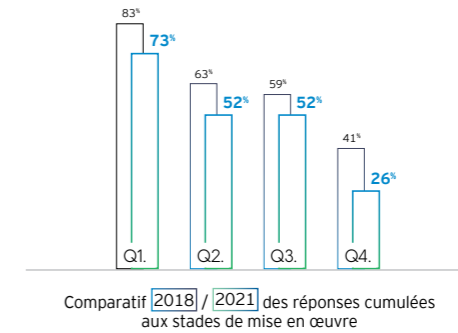
La situation paradoxale constatée en 2018 s'est même accentuée :

- Si, malgré la baisse, une très grande majorité des collectivités répondantes continue de mettre en œuvre une stratégie en matière d'éducation (73 % en 2021 versus 83 % en 2018), une plus large majorité (74 % versus 60 % ne procède à aucune évaluation de l'impact du numérique dans les classes.
- Près de 60 % des collectivités répondantes contre près de 40 % en 2018 n'ont pas mis en place d'espace numérique de travail et n'ont pas déployé de solution permettant un suivi continu des élèves de l'école primaire jusqu'au lycée.

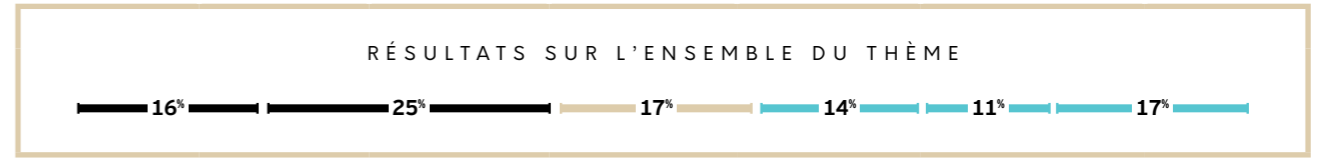
Par ailleurs, s'agissant de dispositifs d'éducation à distance, seul un peu plus d'un quart a procédé ou procède encore à leur mise en place.

Ainsi, bien que celles-ci continuent d'afficher des ambitions dans le domaine, les résultats très hétérogènes entre les répondants laissent penser que les collectivités aujourd'hui se « cherchent » sur le sujet.

“ Une situation paradoxale accentuée et qui interroge ”



Le sujet n'est pas encore abordé	Une réflexion est engagée	Des orientations sont formalisées	La mise en œuvre est en cours	La mise en œuvre est complète et effective	La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue	Thème transverse
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	---	------------------



- Notre collectivité met en œuvre une stratégie claire en matière d'éducation, construite en lien avec les autorités académiques. Elle prend en compte les infrastructures, le déploiement des équipements et le développement des usages.
- Nous veillons à généraliser systématiquement les expérimentations qui ont fait leurs preuves dans un délai approprié.
- Nous disposons d'un espace numérique de travail qui permet d'animer une communauté éducative (parents, enseignants, élèves...). Nous proposons un parcours éducatif cohérent depuis l'école primaire jusqu'au lycée (continuum école-collège-lycée).
- En collaboration avec le Rectorat, nous évaluons l'impact de l'usage du numérique dans les classes sur les pratiques pédagogiques et in fine sur la réussite des élèves.
- Nous avons mis en place des dispositifs d'éducation à distance (mise à disposition matériel, plateforme de cours en ligne formation des enseignants...).
- Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de l'éducation à distance.



4

TERRITOIRE SERVICIEL



FLOP
Près de
9/10

des collectivités n'ont à ce jour pas mis en œuvre de stratégie de développement de la coopération à l'échelle des « bassins de vie » en matière de numérique.

Même si la thématique mobilise peu elle reste relativement stable.

En 2018 déjà, ce thème était celui pour lequel nous avons enregistré les **résultats les plus faibles en termes de maturité**.

Si **plus de 4 collectivités sur 10 mettent en œuvre des actions pour que toute expérimentation réussie fasse l'objet d'une pérennisation et d'une mise à l'échelle sur le territoire, seulement 1 sur 3** a mis en place un dispositif numérique de supervision du territoire à des fins d'analyse statistique sur les usages passés, de suivi en temps réel, de pilotage des activités, et d'analyse prospective de l'évolution du territoire.

L'utilisation du numérique et le « réflexe numérique » sont bien présents, mais mettent du temps à se mettre en place.

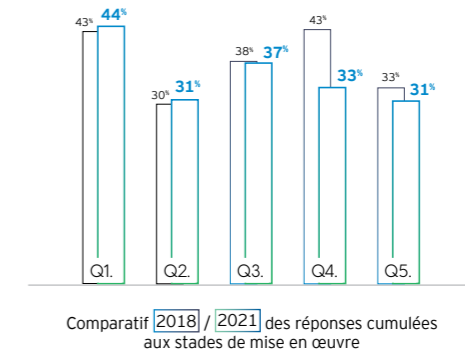
- Près de 40 % des collectivités ont mis en place un processus de co-construction des projets du territoire avec les parties prenantes (partenaires et usagers) en s'appuyant sur les outils et méthodes du numérique (stable).
- Le recours à l'analyse croisée des différentes catégories de données (sociales, économiques, etc.) dans les projets de la collectivité n'est pas systématique non plus** (c'est le cas d'un tiers seulement des collectivités ayant répondu).

Nous aurions par ailleurs pu penser qu'au regard des contraintes budgétaires des territoires les efforts de coopération allaient s'accroître, la réalité est tout autre.

- Près de 45 % des collectivités n'ont à ce jour pas abordé la stratégie de développement de la coopération à l'échelle des « bassins de vie » en matière de numérique. Seules un peu plus de 15 % des collectivités ont mis en œuvre des actions à ce sujet.
- Ce niveau de maturité semble faible** lorsque l'on connaît l'opportunité que cela représente pour les collectivités ; notamment pour le développement de services numériques qui ne sont, en conséquence, que rarement développés dans le cadre d'une coopération (mutualisation des moyens, mécénat de compétences, outils communs, plateformes communes...) à l'échelle des « bassins de vie ».

En revanche la **réflexion sur les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique est majoritairement engagée (58 %) malgré une mise en œuvre de projets et d'initiatives sur le territoire restant encore peu effective (12 %).**

“ **Un sujet stratégique qui peine à se mettre en œuvre** ”



Le sujet n'est pas encore abordé	Une réflexion est engagée	Des orientations sont formalisées	La mise en œuvre est en cours	La mise en œuvre est complète et effective	La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue	Thème transverse
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	---	------------------



- Toute expérimentation réussie fait l'objet d'une pérennisation et d'une mise à l'échelle sur le territoire.

9%	25%	22%	34%	3%	6%
----	-----	-----	-----	----	----
- La collectivité a mis en place un dispositif numérique de supervision du territoire à des fins d'analyse statistique sur les usages passés, de suivi en temps réel et de pilotage des activités, et d'analyse prospective de l'évolution du territoire.

19%	38%	13%	28%	0%	3%
-----	-----	-----	-----	----	----
- Notre collectivité a mis en place un processus de co-construction des projets du territoire avec les parties prenantes (partenaires et usagers) en s'appuyant sur les outils et méthodes du numérique.

13%	25%	25%	34%	0%	3%
-----	-----	-----	-----	----	----
- L'apport du numérique (technologie, méthodes) est systématiquement questionné pour tout nouveau projet (réflexe numérique).

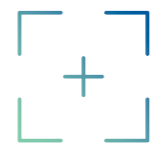
15%	33%	18%	24%	3%	6%
-----	-----	-----	-----	----	----
- Tout projet de la collectivité s'appuie sur une analyse croisée des différentes catégories de données (sociales, économiques, etc.).

10%	45%	14%	17%	7%	7%
-----	-----	-----	-----	----	----
- Nous disposons d'une stratégie de développement de la coopération à l'échelle des « bassins de vie » en matière de numérique.

44%	28%	13%	9%	0%	6%
-----	-----	-----	----	----	----
- Les services numériques sont développés dans le cadre d'une coopération (mutualisation des moyens, mécénat de compétences, outils communs, plateformes communes...) à l'échelle des « bassins de vie ».

27%	36%	9%	15%	3%	9%
-----	-----	----	-----	----	----
- Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de projets, d'initiatives et de services sur le territoire.

18%	58%	12%	9%	3%	0%
-----	-----	-----	----	----	----



POINT DE VUE EY

Le numérique : meilleur moyen de tenir les promesses de la ville intelligente ?

Les résultats sur ce thème pourraient laisser penser à une forme de déception vis-à-vis de la promesse de ville intelligente qui soulève les questions de son modèle économique, du financement des projets et du rôle prépondérant accordé au numérique pour équiper le territoire.

La Smart City apparaît comme un sujet davantage poussé par l'offre sans véritable mise en œuvre holistique par les collectivités qui semblent assez souvent privilégier des approches sectorielles dans la mise en œuvre.

Le niveau d'ambition et donc de la maturité à attendre sur ce thème doit-il être revu ou conforté à l'instar du retour d'expérience ci-après ?



TERRITOIRE SERVICIEL

RETOUR D'EXPÉRIENCE VILLE DE NÎMES

Faciliter la vi(II)e des usagers à l'aide d'un socle numérique solide

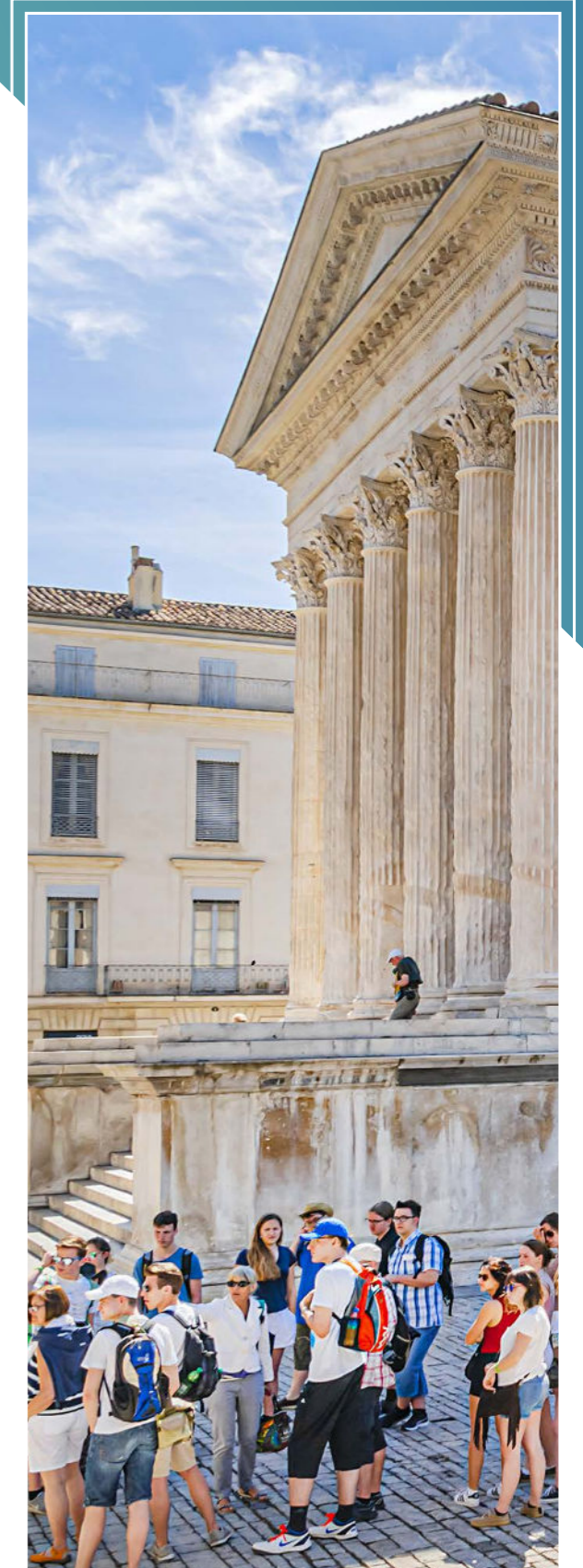
Entretien réalisé avec **Frédéric Escojido**,
Conseiller Municipal de la Ville de Nîmes, Délégué à
l'enseignement supérieur, à l'Université et à la Ville Connectée

La « ville servicielle » ou « ville connectée » à Nîmes s'appuie sur un socle numérique solide, porté par des infrastructures, équipements et services numériques déployés depuis plus de 10 ans (fibre, bornes wifi, objets connectés, écoles numériques, démarches en ligne, etc.) :

La démarche « ville connectée » nîmoise vise à améliorer la qualité et le cadre de vie des usagers, à satisfaire leurs besoins afin de leur faciliter la vi(II)e, en mobilisant les nouvelles technologies mais aussi l'ensemble des parties prenantes locales. La vision portée par la municipalité place donc l'utilisateur au cœur de ses préoccupations, dans une logique pragmatique et frugale. En effet, il s'agit d'optimiser l'existant, de mettre de la cohérence dans les politiques publiques déjà déployées et futures, tout en étant attentif aux ressources (humaines, financières, naturelles, etc.). Ainsi, la ville connectée nîmoise n'est pas un silo supplémentaire de l'administration, mais prend appui sur les actions et projets déjà en cours pour les structurer, pour faire système et répondre au mieux aux attentes et besoins des usagers.

Plusieurs actions très concrètes ont d'ores et déjà été mises en place ou sont en cours de réflexion : e-administration, vidéoprotection, numérique éducatif, déploiement de la fibre, couverture wifi, développement d'une application mobile en constante évolution, déploiement de nouveaux usages des caméras, amélioration de la prise en compte des sollicitations des usagers, adaptation du territoire au vieillissement, promotion des modes actifs, vidéo-gestion de l'espace public, etc.

La ville connectée nîmoise repose donc sur une approche globale et transverse, avec une prise en compte constante de l'apport du numérique en fonction des projets. Ainsi, après avoir fortement investi dans l'aménagement numérique du territoire, l'e-administration et la relation usager, Nîmes passe à la vitesse supérieure grâce à une approche systémique au travers de la démarche « ville connectée ».



ADMINISTRATION NUMÉRIQUE



85%

des collectivités exploitent totalement les possibilités de travail en mobilité pour les agents et leurs élus, tant d'un point de vue technique que des pratiques professionnelles (vs 51,3 % en 2018)

POINT DE VUE EY
 les collectivités doivent changer d'ambition : « être numérique » plutôt que « faire du numérique »

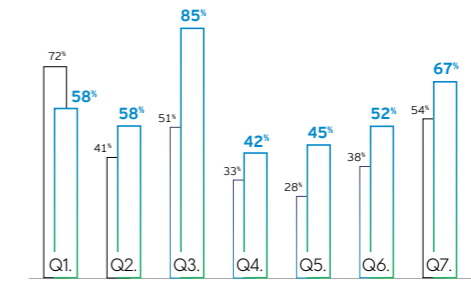
L'un des défis des collectivités aujourd'hui est de passer du stade où elles « font du numérique » au stade où elles « sont numériques ». Si « faire du numérique » signifie intégrer l'innovation technique aux façons de faire du passé, « être numérique » se traduit par une mutation, en profondeur, des façons de faire en intégrant toutes les potentialités offertes par cette innovation technologique. C'est en devenant numérique « par essence » que la collectivité met la culture et l'humain au cœur de ses priorités et engage, en parallèle, la transformation de ses modes de fonctionnement. Dans ces conditions, les collectivités seraient en mesure d'exploiter totalement les possibilités offertes par le numérique au service de leur transformation.

De tous les thèmes du baromètre, l'Administration numérique est celui qui connaît la **plus forte progression** par rapport à l'édition précédente. En effet, si cette dernière mettait en lumière la marge de progression des collectivités sur la transformation de leurs pratiques au quotidien, cette édition marque : d'une part, **l'adoption généralisée du travail en mobilité pour les agents et les élus** (plus de 8 collectivités interrogées sur 10 mettent en œuvre des actions en ce sens contre 5 sur 10 en 2018) et, d'autre part, **l'amélioration de la capacité à opérer au sein d'un environnement collaboratif**. Les **fonctions supports** (Finance, RH et Juridique) des collectivités constituent de véritables **partenaires de cette progression** sans précédent.

Si la crise sanitaire a joué un rôle prépondérant dans cette accélération, ses effets sur les pratiques managériales semblent malgré tout plus réservés. En effet, alors que **les trois quarts des collectivités affirment avoir pleinement tiré parti de la crise COVID pour modifier durablement leurs modes de fonctionnement et pérenniser les usages du numérique**, la crise n'est vue comme une « opportunité » de modifier les pratiques de management et la culture d'entreprise que pour la moitié des collectivités.

Concernant la **dématérialisation** de l'administration, celle-ci reste **plus en retrait** dans cette édition : à peine 6 collectivités sur 10 ont mis en œuvre des actions en faveur de la dématérialisation globale, de bout-en-bout. La dématérialisation étant pourtant bel et bien enclenchée dans les collectivités, il semblerait donc que les collectivités soient à présent plus sévères avec elles-mêmes, à mesure qu'elles prennent conscience de l'ampleur des chantiers associés. Par ailleurs, **le recours aux technologies numériques et aux données est en forte hausse**, ce qui met en avant la volonté des collectivités de maximiser l'utilisation des technologies numériques pour une plus grande performance opérationnelle.

“ Un grand pas a été franchi ! ”



Comparatif 2018 / 2021 des réponses cumulées aux stades de mise en œuvre

Le sujet n'est pas encore abordé	Une réflexion est engagée	Des orientations sont formalisées	La mise en œuvre est en cours	La mise en œuvre est complète et effective	La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue	Thème transverse
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	---	------------------



SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE



Alors que l'édition de 2018 mettait en avant un manque de construction et de structure dans la mise en place d'un service public local de la donnée, **les enjeux du cycle de vie de la donnée sont à présent mieux maîtrisés.**

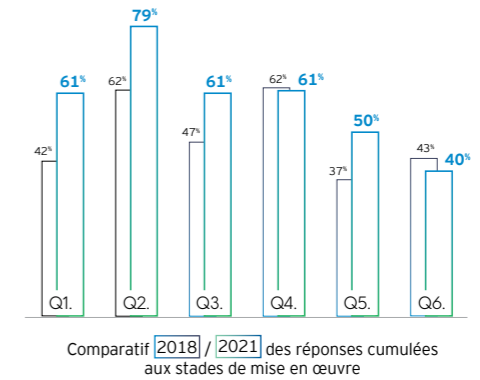
La **libération du patrimoine informationnel se poursuit** et cela s'accompagne de signaux positifs sur la gestion de ce dernier : plus de 6 collectivités sur 10 mettent en œuvre des actions visant à disposer d'une vision d'ensemble et actualisée de leur patrimoine informationnel. Si, en 2018, près de 2 collectivités sur 10 n'avaient pas encore abordé le sujet, elles l'ont à présent toutes abordé.

Les collectivités ont également **intensifié la mise en cohérence et en qualité des données du territoire** et s'appuient de plus en plus sur les **standards et référentiels nationaux et internationaux** : près d'un tiers d'entre elles affirment s'appuyer sur ces standards et contribuent à leurs évolutions de manière complète.

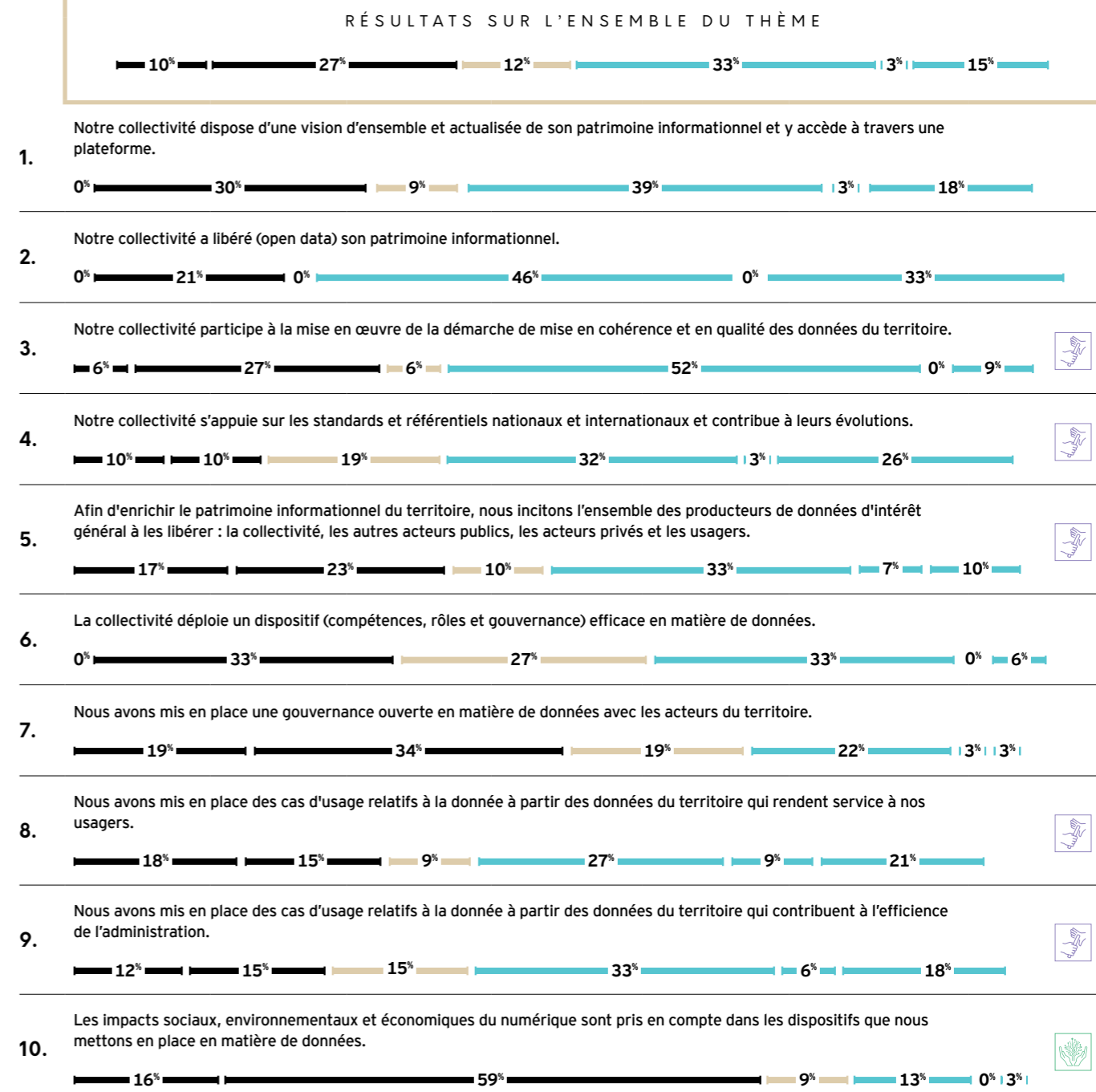
Néanmoins, les collectivités doivent s'inscrire dans une **démarche de service public local de la donnée en collaboration avec les autres acteurs du territoire**. En effet, la moitié d'entre elles n'incite pas les autres producteurs de données d'intérêt général à les libérer et près de trois quarts des répondants n'ont pas encore mis en place **une gouvernance ouverte de la donnée** avec les acteurs du territoire.

Concernant les **usages de la donnée**, seuls 30 % des répondants ont mis en place des cas d'usage au service des usagers et uniquement 25 % des répondants ont mis en place des cas d'usage qui contribuent à l'efficacité de l'administration.

“ Une prise en compte du sujet pour des résultats encore à obtenir ”



Le sujet n'est pas encore abordé | Une réflexion est engagée | Des orientations sont formalisées | La mise en œuvre est en cours | La mise en œuvre est complète et effective | La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue | Thème transverse





POINT DE VUE EY

Une approche qui doit intégrer
« donnée » et « cas d'usage »

Les collectivités se sont approprié le sujet de la donnée, elles les ont collectées et partagées mais ont trop souvent dissocié ce travail de l'objectif final d'en tirer parti.

La première étape d'un projet data consiste à mettre en place la bonne organisation pour détecter les cas d'usage à forte valeur ajoutée, à définir les rôles et processus pour soutenir la transformation puis à implémenter la bonne technologie pour capitaliser sur la donnée acquise. C'est dans cet ordre que les collectivités doivent agir pour s'améliorer sur ce thème.

SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE

RETOUR D'EXPÉRIENCE NANTES MÉTROPOLE

Une charte pour protéger les citoyens et encadrer les usages de la donnée sur le territoire

Entretien réalisé avec **Claire Sacheaud**,
Administratrice générale de la donnée de Nantes Métropole



Les données sont de plus en plus présentes dans la vie quotidienne et dans la gestion des villes. Chacun est concerné que ce soit en tant que citoyen, salarié, usager de services publics ou privés. Nantes Métropole a fait le choix, en 2019, de définir un cadre stratégique sur ce sujet, qui présente de multiples enjeux éthiques, juridiques et économiques. Elle a élaboré la première charte qui pose des principes éthiques pour protéger ses citoyens et encadrer les usages de la donnée sur son territoire.

Il s'agit de :

- ▶ Garantir la souveraineté sur la donnée du service public,
- ▶ Protéger les données personnelles des citoyens
- ▶ Garantir la transparence vis-à-vis de la donnée
- ▶ Favoriser de nouveaux usages

La collectivité s'était engagée à publier chaque année un bilan de son action en matière de gestion, de protection des données, de transparence et d'éthique dans l'utilisation des données. Elle a rendu public ce 1er bilan au Salon de la Data en décembre 2020.

Bien qu'impactée par la crise sanitaire, cette première année d'application de la charte métropolitaine de la donnée a été marquée par l'engagement de nombreuses actions.

Celles-ci ont permis de consolider la structuration d'un service public de la donnée articulant à la fois :

- ▶ L'organisation au sein de la collectivité de la fonction data
- ▶ La sensibilisation de plus de 150 cadres aux enjeux de la donnée dans leurs métiers
- ▶ Des engagements en matière de souveraineté de la donnée : 92 % des applications de la collectivité sont hébergées sur les serveurs de la collectivité

- ▶ Des actions en matière d'éthique, de transparence : 1ère collectivité à publier le code de ses algorithmes de prise de décisions individuelles (tarification solidaire de l'eau et des transports) au service de la transparence de l'action publique
- ▶ Des engagements en matière de sobriété : des services comme le Wifi public ou Nantes dans ma poche pensés pour collecter seulement les données nécessaires à la délivrance des services
- ▶ Des projets d'innovation : un premier test pour développer une intelligence artificielle publique et éthique au service de la restauration scolaire et de la réduction du gaspillage alimentaire pour aider à anticiper, plusieurs semaines à l'avance, le nombre d'enfants qui viendront manger à la cantine.

Cette démarche représente un engagement volontariste de la collectivité pour anticiper, réguler et fixer un cadre protecteur et responsable en matière de données ainsi qu'un cadre de dialogue avec les acteurs du territoire.

Il est à noter que l'élaboration de la charte de la donnée s'est appuyée sur une démarche de co-construction avec les différentes parties prenantes : ateliers de co-construction avec les citoyens, échanges avec les acteurs publics et privés membres de la gouvernance du Nantes Citylab, ateliers en interne pour tester la faisabilité des principes de la charte.

En 2021, les efforts se poursuivront avec notamment la mise en place d'une clause data dans certains marchés publics, le partage des enjeux de datacenter souverain, une poursuite de l'échange croisé avec la Métropole de Montréal ainsi que la proposition d'un programme d'éducation populaire à la donnée.

AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE

Ce thème allie des **sujets anciens à forte maturité** avec des **sujets plus récents et novateurs à plus faible maturité**.

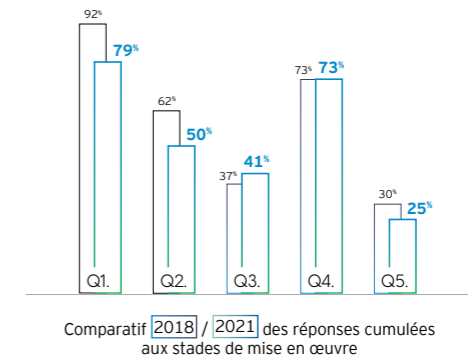
Parmi les **sujets matures** :

- le déploiement **du THD** à destination des habitants, des acteurs publics, des zones d'activités et des entreprises pour lequel près de 90 % des répondants en sont a minima au stade des orientations formalisées et près de la moitié l'ont mis en œuvre.
- la **couverture mobile** sur l'ensemble du territoire pour laquelle près de 75 % des répondants en sont également à minima au stade des orientations formalisées.
- la **connaissance détaillée** de l'aménagement du territoire mise en œuvre ou en cours de mise en œuvre pour plus de 72 % des répondants.

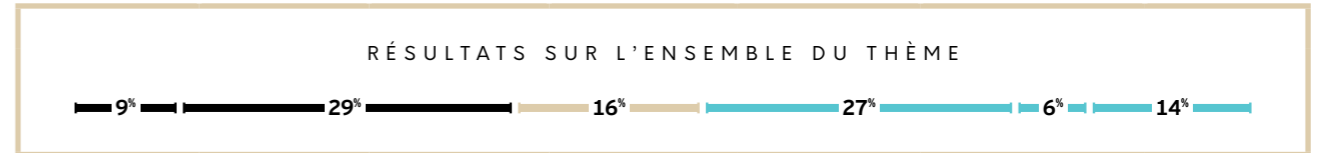
S'agissant des sujets plus récents des **réseaux sans fil et de l'internet des objets**, le niveau de maturité n'a que **peu progressé** passant de 37 % à 42 % de répondants engagés dans leur mise en œuvre.

Conséquence probable de la crise sanitaire actuelle, **80 % des répondants s'interrogent aujourd'hui sur la souveraineté numérique de leur territoire** même si seulement 17 % ont engagé des actions en ce sens.

“Des territoires bien connectés au service d'une future souveraineté numérique ?”



Le sujet n'est pas encore abordé	Une réflexion est engagée	Des orientations sont formalisées	La mise en œuvre est en cours	La mise en œuvre est complète et effective	La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue	Thème transverse
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	---	------------------



- Nous disposons d'un plan piloté du déploiement du THD à destination des habitants, des acteurs publics, des zones d'activité et des entreprises et participons à sa mise en œuvre.
 - 9% | 29% | 16% | 27% | 6% | 14%
- Nous disposons d'un plan d'action en matière de couverture mobile sur l'ensemble de notre territoire et participons à sa mise en œuvre.
 - 4% | 7% | 11% | 32% | 14% | 32%
- La collectivité accompagne, dans une vision intégrée et mutualisée, le développement des réseaux sans fil, capteurs, mobiliers urbains intelligents, Internet des objets.
 - 12% | 15% | 23% | 31% | 8% | 12%
- La collectivité accompagne, dans une vision intégrée et mutualisée, le développement des réseaux sans fil, capteurs, mobiliers urbains intelligents, Internet des objets.
 - 13% | 34% | 13% | 28% | 13% | 9%
- Nous disposons d'une connaissance détaillée, fiable et actualisée de l'aménagement numérique du territoire.
 - 9% | 9% | 9% | 42% | 6% | 24%
- Nous mettons en œuvre une stratégie de rationalisation de l'hébergement des centres de données pour les acteurs publics du territoire.
 - 18% | 46% | 11% | 11% | 4% | 11%
- La souveraineté numérique du territoire est l'une de nos préoccupations et celle-ci fait l'objet d'un plan d'action.
 - 13% | 50% | 30% | 13% | 7% | 7%
- La résilience de nos infrastructures est l'une de nos préoccupations et celle-ci fait l'objet d'un plan d'action.
 - 0% | 19% | 23% | 36% | 10% | 13%
- Grâce à notre action et/ou la coopération territoriale, il n'y a plus de zone blanche subie sur notre territoire.
 - 4% | 24% | 4% | 52% | 4% | 12%
- Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle de l'aménagement numérique de notre territoire.
 - 15% | 52% | 19% | 7% | 0% | 7%

AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE



RETOUR D'EXPÉRIENCE TOURS MÉTROPOLÉ VAL DE LOIRE

L'Observatoire des ondes, un lieu d'expertise pour le territoire

Entretien réalisé avec Véronique Chatain,
*Directrice des systèmes d'information de Tours
Métropole Val de Loire et de la Ville de Tours*

Tours Métropole Val de Loire est aujourd'hui à la tête de l'Observatoire des Ondes qui a pour objectifs de : veiller à la bonne couverture en téléphonie mobile au sein du territoire, à la bonne information des citoyens et au respect de la réglementation en matière d'émission de champs électromagnétiques.

Ce sujet a d'abord été appréhendé, dans les années 2000, par la Ville de Tours en partant du constat selon lequel les collectivités étaient trop souvent « mises devant le fait accompli par les opérateurs » par rapport à l'implantation des relais de téléphonie mobile. C'est donc dans l'optique d'ouvrir un dialogue permanent avec les opérateurs téléphoniques mais également de s'approprier ce sujet qu'une première charte autour de la téléphonie mobile a été signée en 2003 (entre la collectivité et les opérateurs). Une coopération entre les communes sur ce sujet s'est mise en place.

Progressivement et notamment après la participation de Tours comme ville pilote dans le cadre du Grenelle des ondes, le projet s'est structuré pour aboutir à la création de l'observatoire des ondes métropolitain.

Désormais sous la tutelle de la Métropole, l'Observatoire des ondes est un centre d'expertise qui :

- ▶ Apporte son expertise aux communes dans le cadre de l'instruction des dossiers de demandes d'implantation ;
- ▶ Réalise des mesures de champs électromagnétiques et libère les données correspondantes (via la plateforme d'Open Data) ;
- ▶ Cartographie les antennes-relais présentes sur le territoire ;
- ▶ Structure un dispositif de veille et d'information aux communes ;
- ▶ Met en place et organise les instances prévues par la charte d'implantation des antennes-relais.

La mise en place de cet Observatoire a permis à la métropole de gagner en transparence envers les citoyens au sujet des champs électromagnétiques, de se « professionnaliser » sur ces thématiques et d'être plus forte face aux opérateurs téléphoniques.

Le prochain challenge de l'Observatoire est centré sur la 5G avec une centaine de dossiers déposés sur l'ensemble du territoire qui sont à instruire. Un travail de concertation est, en parallèle, en cours pour éclairer le débat avec de nombreux représentants du monde économique et associatif, élus et habitants.



ECOSYSTÈME

ET ÉCONOMIE NUMÉRIQUES

TOP

Près de **45%**

des collectivités ont doté leur territoire d'un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques effectif et en amélioration continue.

Sans surprise, et pour la deuxième fois consécutive, ce thème fait partie des thèmes les plus matures de ce baromètre.

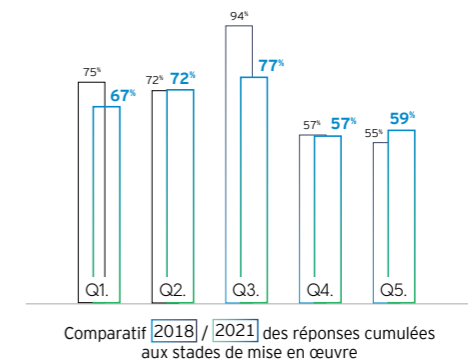
Et les résultats obtenus sont globalement stables entre les deux éditions.

Le dispositif d'accompagnement de la transition numérique des entreprises continue d'être un élément différenciant car – comme en 2018 – à peine plus de la moitié des répondants en est dotée.

La première édition du baromètre posait la question de savoir quel nouveau levier serait retenu pour accompagner l'économie numérique ? Au vu de la stabilité des résultats obtenus, celui-ci reste encore à imaginer et mettre en œuvre.

A noter enfin que le niveau de maturité « en matière de création de nouveaux services et de création de valeur économique à partir des données du territoire » n'a pas évolué. Serait-ce le signe d'un retour à une approche moins ambitieuse sur le sujet ?

“ Un modèle d'action publique stable et à maturité ”



Le sujet n'est pas encore abordé	Une réflexion est engagée	Des orientations sont formalisées	La mise en œuvre est en cours	La mise en œuvre est complète et effective	La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue	Thème transverse
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	---	------------------

RÉSULTATS SUR L'ENSEMBLE DU THÈME



- Afin de soutenir la filière de l'économie numérique, nous animons l'écosystème numérique sur notre territoire.

7%	20%	7%	20%	20%	27%
----	-----	----	-----	-----	-----
- Nous assumons le rôle de facilitateur et d'accompagnateur d'un réseau d'entreprises du numérique (mise à disposition d'un lieu dédié, création d'une structure d'animation, facilitation d'événements autour du numérique).

7%	14%	7%	21%	17%	35%
----	-----	----	-----	-----	-----
- Notre collectivité a doté son territoire d'un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques (Incubateurs, accélérateurs), d'espaces de co-working, tiers lieux, fab-lab, ouverts aux expérimentations à taille réelle, de financements publics ou privés.

13%	10%	10%	23%	10%	43%
-----	-----	-----	-----	-----	-----
- Nous accompagnons les acteurs du territoire dans la création de nouveaux services et la création de valeur économique à partir des données du territoire.

7%	27%	10%	37%	10%	10%
----	-----	-----	-----	-----	-----
- La collectivité accompagne la transition numérique du tissu économique, transition interne (dématérialisation) et externe (innovation des services et produits offerts).

0%	17%	24%	35%	10%	14%
----	-----	-----	-----	-----	-----
- Nous avons mis en œuvre des actions destinées à accompagner les acteurs économiques du territoire en matière de numérique responsable.

14%	43%	21%	18%	0%	4%
-----	-----	-----	-----	----	----
- Nous facilitons la coopération avec les entreprises locales (offre de service, appui compétences, mutualisation de moyens, mise à disposition d'outils numériques communs).

7%	36%	7%	36%	4%	11%
----	-----	----	-----	----	-----
- Notre collectivité contribue à orienter une offre de formation relative au numérique sur le territoire.

21%	21%	21%	29%	0%	7%
-----	-----	-----	-----	----	----
- Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans la stratégie d'animation de l'écosystème numérique de notre territoire.

4%	57%	29%	7%	4%	0%
----	-----	-----	----	----	----

9

CYBERSÉCURITÉ



POINT DE VUE EY

Plus qu'une nécessité, une obligation impérieuse

La sécurisation des systèmes d'information est un axe de travail qui doit être prioritaire pour les collectivités. Cet axe de travail est devenu une nécessité au regard du danger grandissant des cyberattaques.

Ce travail passe par la résilience des chaînes applicatives, la sécurité du nomadisme, la surveillance des attaques et l'identification des menaces externes, la gestion de crise et le support en cas d'incident.

Comme nous l'avons évoqué dans la première édition du baromètre, nous sommes persuadés que cette cible est atteignable par tous.

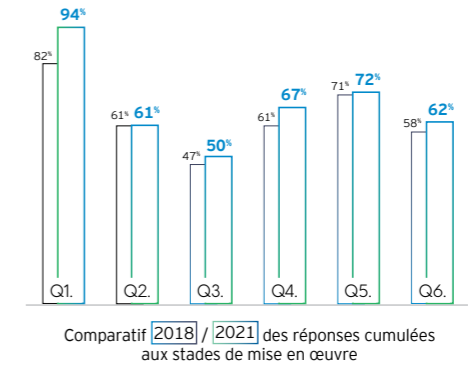
Ce thème, sur lequel **l'engagement** des collectivités est central et décisif, a mobilisé les collectivités puisque plus de 6 collectivités sur 10 disent avoir mis en œuvre des **mesures en faveur de la cybersécurité**. **Paradoxalement**, alors que les **risques** et les **enjeux** de la **sécurité numérique** ne cessent de croître, nous nous attendions à ce que cette mesure évolue encore davantage dans cette édition.

Ce décalage semble s'expliquer par le fait que dans 4 collectivités sur 10, le sujet de la sécurité informatique **n'est toujours pas porté au plus haut niveau et ne s'inscrit pas dans une gouvernance globale**.

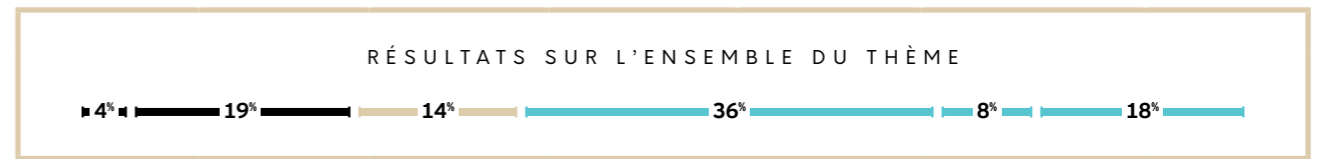
De plus, à peine la moitié des collectivités commence à avoir une **vision complète et actualisée des risques liés au numérique** et, dans le même temps, les dispositifs de **PCA et PRA** ont été mis en œuvre de manière complète dans uniquement 3 collectivités sur 10, résultat en hausse par rapport à 2018. Cette évolution, probablement marquée par la crise du COVID, démontre que les collectivités **se mettent en ordre de marche** pour gérer au mieux les crises. Néanmoins, près des trois quart des collectivités **se sont appuyées sur le levier numérique pour contribuer aux PCA et PRA des politiques publiques**.

La poursuite de la mise en conformité réglementaire, le renforcement des actions en matière de Cybersécurité et la **montée en compétences des équipes de plus en plus sensibilisées aux risques** du numérique marquent les points positifs de ce thème.

“Des efforts à poursuivre dans un climat de forte cyber-insécurité”



Le sujet n'est pas encore abordé | Une réflexion est engagée | Des orientations sont formalisées | La mise en œuvre est en cours | La mise en œuvre est complète et effective | La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue | Thème transverse



- Nous sommes en conformité avec l'ensemble des normes et réglementations (RGS : Référentiel Général de Sécurité, RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données - Protection des données personnelles...) qui nous concernent et nous disposons des compétences nécessaires et suffisantes pour les appliquer.
- 0% | 6% | 0% | 67% | 9% | 18%
 - La sécurité des systèmes d'information est intégrée dans une démarche et une gouvernance globales portées par l'exécutif. Elles garantissent la continuité d'activité, la protection du patrimoine informationnel, la protection des données personnelles.

0% | 15% | 24% | 24% | 9% | 27%
 - Nous disposons d'une vision complète et actualisée des risques liés au numérique (stratégiques, externes et internes).

6% | 34% | 9% | 31% | 9% | 9%
 - Nous avons mis en place un dispositif de gestion de situation de crise et nous nous assurons de son caractère opérationnel. Nous avons ainsi des procédures claires et complètes afin de répondre rapidement aux brèches de sécurité.

6% | 15% | 12% | 42% | 6% | 18%
 - Nous disposons d'un Plan de Reprise d'Activité (PRA) et d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) conformes aux exigences de l'exécutif et nous nous assurons de leur caractère opérationnel.

3% | 9% | 16% | 44% | 6% | 22%
 - Nous pratiquons régulièrement des campagnes de sensibilisation et de formation de nos agents et de nos élus aux risques liés au numérique.

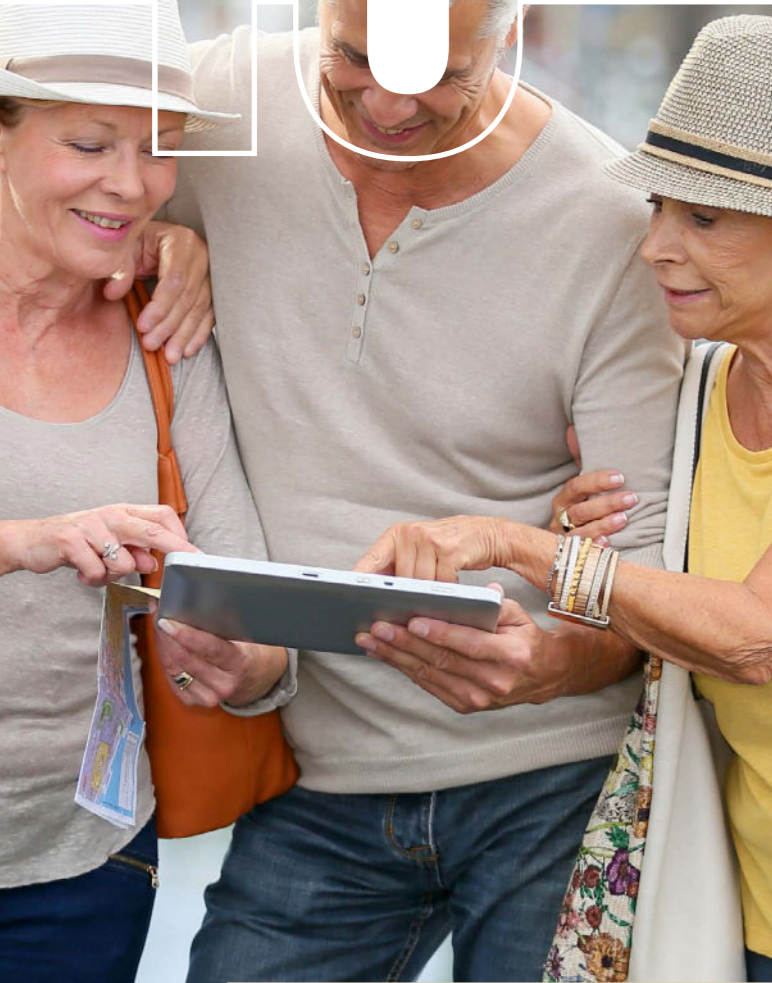
0% | 18% | 21% | 27% | 9% | 27%
 - Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans nos actions en faveur de la sécurité des systèmes d'information.

20% | 43% | 17% | 13% | 3% | 3%
 - Le numérique contribue au Plan de Reprise d'Activité (PRA) et au Plan de Continuité d'Activité (PCA) sur l'ensemble des politiques publiques afin d'en garantir la résilience en cas de crise.

0% | 14% | 14% | 41% | 14% | 17%

10

INCLUSION NUMÉRIQUE



Cette nouvelle thématique reflète les **enjeux à venir** pour les collectivités en matière de numérique. La **maturité** mesurée sur ce thème apparaît **modérée**, signe que les **collectivités doivent encore se l'approprier**. En effet, près de la moitié des répondants ont mis en place des actions en faveur de l'inclusion numérique bien que seulement un tiers d'entre eux aient mis en œuvre des actions pour que les impacts sociaux, économiques et environnementaux du numérique soient pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des services aux usagers.

Le **sujet de l'inclusion est émergent** : plus d'un quart des collectivités ont déjà mis en place un plan d'inclusion numérique pour accompagner les populations les plus sensibles alors que près d'un tiers des répondants n'ont pas encore formalisé des réflexions. Cette appropriation de l'inclusion numérique résulte plus largement d'une montée en responsabilité et en compétences des grandes villes et intercommunalités dans les champs sociaux et de la solidarité.

En lien avec leurs **obligations réglementaires**, les collectivités répondantes ont très majoritairement lancé des actions pour rendre accessibles – au sens du RGAA – leurs services numériques.

Concernant les **plans de développement des compétences en matière de numérique** à destination des agents, 97 % des collectivités ont au moins engagé des réflexions sur ce sujet ce qui a donné lieu à des actions pour plus de la moitié d'entre elles. En revanche, sujet le moins mature de ce thème, très peu de collectivités ont lancé des actions de développement des compétences en matière de numérique à destination des élus.

RETOUR D'EXPÉRIENCE MÉTROPOLE DE LYON

S'emparer de la thématique de l'inclusion numérique pour apporter des réponses concrètes à la fracture numérique.

Entretien réalisé avec **Emeline Baume**, Vice-Présidente de la Métropole de Lyon à l'économie, le commerce, le numérique et la commande publique

La Métropole de Lyon a initié dès 2018 une réflexion sur la place du numérique au sein des quartiers de la politique de la ville.

Cette réflexion a conduit la collectivité à s'emparer de la thématique de l'inclusion numérique, en associant, dès le départ, les acteurs engagés autour de ces enjeux. Cette étape aura permis de concevoir sa feuille de route « inclusion numérique » autour de 4 grands axes, complémentaires afin de lutter efficacement contre la fracture numérique :

- ▶ animer et coordonner les acteurs de l'inclusion numérique,
- ▶ former les agents métropolitains au numérique et à ses enjeux,
- ▶ développer l'action directe auprès de tous les publics
- ▶ être exemplaire dans le développement des services aux usagers.

“ Une thématique en devenir ”

Le sujet n'est pas encore abordé | Une réflexion est engagée | Des orientations sont formalisées | La mise en œuvre est en cours | La mise en œuvre est complète et effective | La mise en œuvre est effective, et en amélioration continue | Thème transverse



- Nous avons mis en place un plan d'inclusion numérique pour former la population au numérique et pour accompagner les publics les plus éloignés du numérique.
- Tous nos services numériques sont conformes au référentiel d'accessibilité (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité - RGAA).
- Notre plan d'inclusion numérique s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance et d'un pilotage territoriale autour de l'inclusion numérique.
- Les impacts sociaux, environnementaux et économiques du numérique sont pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des services aux usagers.
- Nous avons mis en place un plan de développement des compétences en matière de numérique pour nos agents.
- Nous avons mis en place un plan de développement des compétences en matière numérique pour nos élus.

Ensuite, dans une démarche de co-construction, la Métropole a entrepris de développer des outils à destination du réseau des acteurs métropolitains de l'inclusion numérique afin de faciliter leur pratique quotidienne (cartographie, partages de ressources...). A titre d'illustration, depuis fin 2020, le Pass numérique est en cours de déploiement, en lien avec plusieurs partenaires.

Sur le plan de la formation, la Métropole a expérimenté auprès de 80 agents un outil de micro Learning et la plateforme Pix pour former, évaluer, développer et certifier leurs compétences numériques. Des modules de formation pour sensibiliser les agents sociaux aux enjeux de l'inclusion numérique vont également être proposés prochainement.

Par ailleurs, pour répondre aux besoins croissants en matière d'équipement pour les publics fragiles, la Métropole de Lyon envisage d'exploiter son ancien matériel et une réflexion est en cours pour associer plus largement les acteurs privés dans une logique de mécénat (accompagnement, SAV, connexion).

Concernant les perspectives futures sur ce volet, en s'inscrivant dans la dynamique de relance insufflée par l'État et notamment le déploiement de 4000 conseillers numériques, la Métropole de Lyon va intensifier son action autour de l'inclusion numérique pour apporter des réponses concrètes à la fracture numérique.



THÈMES TRANSVERSES



NUMÉRIQUE

SOLIDAIRE ET RESPONSABLE

“ Une réflexion engagée pour un numérique plus solidaire et plus responsable ”

Ce thème a été introduit pour prendre en compte les enjeux grandissant auxquels font face les collectivités en matière d'impacts environnementaux, sociaux et économiques.

Il s'agit du **thème le plus en retrait** puisque la maturité mesurée correspond au **stade de la réflexion pour la grande majorité des collectivités**. Seul un tiers d'entre elles en sont au stade de la formalisation d'orientations.

Seul point fort sur ce thème, **la prise en compte et la mise en œuvre du Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA)** par près de 60 % des répondants en lien avec les obligations réglementaires.

Le volet « Numérique responsable » doit être pris en compte sur l'ensemble des sujets que recouvre le numérique. Ainsi, moins de 10 % ont entamé une réflexion afin de prendre en compte ce sujet dans leur stratégie numérique et le décliner en plan d'action. Et globalement, moins de 15 % des répondants n'ont pas entamé de réflexion pour prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques sur l'ensemble des thématiques que couvre le numérique. Nous pensons que ce sujet progressera fortement dans les mois et années à venir.

La prise de position récente des grandes villes et intercommunalités en la matière, formalisée par le « Manifeste pour des territoires numériques responsable », traduit l'installation d'une réelle dynamique.



GESTION DE

CRISE ET RÉSILIENCE

“ La crise sanitaire comme accélérateur de la résilience des collectivités ”

Tout d'abord, ce nouveau thème apparaît très **intimement lié à la crise sanitaire**. Les scores relativement **élevés et satisfaisants** enregistrés pour ce thème peuvent être, au moins en partie, attribués aux actions conduites dans le cadre de cette crise et aux dispositions prises en réaction aux effets qu'elle a induit. De manière explicite, **le COVID a permis de modifier durablement les modes de fonctionnement et de pérenniser les usages du numérique pour les trois quarts des collectivités**. Le recours au **travail en mobilité** et la capacité croissante des collectivités à travailler dans des **environnements collaboratifs** viennent l'illustrer (cf. thème « Administration numérique » du présent baromètre). Les effets de la crise COVID sur les pratiques de management et la « **culture d'entreprise** » des collectivités, restent en revanche plus modérées (ne concernent que la moitié des collectivités).

La **résilience des collectivités** passe également par la **résilience de leurs infrastructures** : plus de la moitié des collectivités affirment que la résilience des infrastructures constitue une préoccupation majeure et mettent en œuvre un plan d'action destiné à la renforcer. A l'inverse, elles se révèlent moins matures sur le sujet de la **souveraineté numérique** qui mobilise moins de 2 collectivités sur 10. Par ailleurs, la **sécurité des systèmes d'information**, a été intégrée, pour 6 collectivités sur 10, dans une démarche et une gouvernance portée par l'exécutif. Ce **portage au plus haut niveau** de la sécurité des SI contribue à garantir la continuité d'activité, la **protection du patrimoine informationnel** et des **données personnelles**. Dans le même sens et dans l'optique de contribuer à la cybersécurité, les collectivités intensifient leurs **campagnes de sensibilisation** et de formation de leurs agents vis-à-vis des risques liés au numérique (6 collectivités sur 10).

Concernant la gestion des risques de manière générale, la moitié des collectivités mettent en œuvre des actions afin de disposer d'une **vision complète et actualisée des risques liés au numérique** (stratégiques, externes et internes) et, opérationnellement, près des trois quarts des collectivités ont recours à des PCA et PRA, conformes aux exigences de l'exécutif, qu'elles appliquent opérationnellement. D'une manière générale, les collectivités ont fait preuve, face à la crise sanitaire, d'**adaptation et d'une forte volonté de gagner en résilience**.

POINT DE VUE EY

Les collectivités savent s'adapter et faire preuve d'agilité

Si les collectivités sont parfois vues comme des entités qui mettent du temps à s'adapter aux changements et dans lesquelles l'agilité a des difficultés à s'imposer, la crise sanitaire de 2020 a mis en évidence que, d'une manière générale, les administrations locales se sont adaptées. D'une part, les collectivités ont généralisé, dans l'urgence, le recours au travail en mobilité. La continuité de service a, en conséquence, le plus souvent, pu être assurée. Au-delà de leur propre résilience, les collectivités ont, également, plus que jamais, veillé à leur propre résilience et celle de leurs infrastructures : elles ont donc d'autre part renforcé et décliné opérationnellement les dispositions prises en matière de gestion de crise.

TRANSVERSE

GESTION DE CRISE ET RÉSILIENCE

RETOUR D'EXPÉRIENCE

TOURS MÉTROPOLE VAL DE LOIRE

L'importance de tout mettre en œuvre pour permettre la continuité d'activité des services de la collectivité

Entretien réalisé avec **Véronique Chatain**,
Directrice des systèmes d'information de Tours
Métropole Val de Loire et de la Ville de Tours

Dès les débuts de la crise sanitaire, en mars 2020, Tours Métropole Val de Loire a mis en œuvre de nombreuses actions et mesures afin de permettre la continuité d'activité des services de la collectivité. Si l'enjeu principal était de garantir, alors que la majorité des agents étaient confinés à leur domicile, la continuité des services identifiés comme essentiels, il a rapidement été nécessaire d'élargir ce mode de fonctionnement à l'ensemble des services.

De manière concrète, placée en mode crise quelques jours avant l'annonce officielle du confinement, la DSI de la Métropole a **structuré une équipe**, de taille réduite pour rester agile, pour coordonner les actions et assurer la communication à la fois descendante et ascendante. Elle a ensuite **identifié les moyens et ressources disponibles** (par exemple les portables mobilisables, les licences VPN disponibles, procédures existantes) et les **éléments restant à renforcer**. C'est ensuite grâce à une équipe d'accompagnement, à la généralisation de la solution de VPN (sur le parc de portables puis sur le parc de postes fixes) puis à la mise en place d'un portail donnant accès à l'ensemble du système d'information à partir des postes personnels des agents que l'ensemble des agents ayant une activité « télétravaillable » a pu télétravailler, assurant ainsi une continuité de services.

Parmi les nombreux « bénéfiques » tirés de cette situation : l'adoption et la généralisation des outils de visio-conférence (atténuation de la réticence qui y était associée jusqu'alors), la montée en compétences et le gain d'autonomie des agents au regard de leurs équipements, outils et usages informatiques. Plus largement, la crise et les mesures liées à la gestion de la crise ont fait changer la perception des métiers sur la DSI et sur les apports du numérique de manière générale.

Les facteurs clés de succès sont, notamment, la réactivité et la mobilisation des équipes de la DSI, la fluidité de la communication avec la Direction Générale qui a permis des décisions rapides, la mise à disposition des outils et des solutions, l'accompagnement proposé aux agents...

Afin de renforcer encore sa résilience, Tours Métropole Val de Loire a de nouvelles actions en ligne de mire : adapter le PCA et le PRA à ce nouveau contexte, poursuivre les travaux liés à la dématérialisation (notamment des circuits de signature), intensifier les actions liées à la cybersécurité...



GESTION DE CRISE ET RÉSILIENCE

La Direction des Systèmes d'Information de la Métropole a été fortement mobilisée pour appuyer la Métropole dans sa gestion de la crise sanitaire.

La contribution de la DSI a débuté par la mise en place d'un service web et mobile permettant aux professionnels de demander et de récupérer des masques chirurgicaux et FFP2 auprès des services de la Métropole.

Elle s'est poursuivie par la gestion de la distribution des masques à l'ensemble de la population avec :

- ▶ La mise à disposition d'un formulaire en ligne permettant à chaque foyer de demander une dotation de masques couplée à la mise en place d'une plateforme permettant aux usagers n'ayant pas d'accès à internet de s'inscrire ;
- ▶ Le déploiement d'un simulateur permettant d'ajuster au plus près le nombre de masques à distribuer ;
- ▶ L'élaboration d'une cartographie offrant la possibilité de vérifier le taux d'inscription par quartier et site de distribution ;
- ▶ La mise en œuvre d'un formulaire à destination des agents en charge de la distribution de masques, accessible depuis un smartphone, leur permettant de proposer automatiquement la dotation en masques par rapport au nombre de personnes du foyer, de la corriger, la valider et de gérer les procurations avec la possibilité de flasher le QR code de la convocation.

La plateforme mise en œuvre a ensuite évolué pour répondre à la campagne de vaccination contre la covid-19. De nouvelles fonctionnalités ont ainsi été déployées afin de permettre : d'une part, aux centres de vaccination de gérer, contrôler et sécuriser la vaccination en respectant les files d'attente et les doses de vaccins et, d'autre part, aux usagers de recenser, convoquer et prendre rendez-vous en respectant les directives de l'Etat sur l'éligibilité au vaccin et en adaptant les outils numériques à l'organisation qui n'a cessé d'évoluer pour prendre en compte le déploiement d'un centre d'appel, le pilotage des opérations vaccinales et la montée en puissance de plusieurs centres de vaccination XXL.

Plus de 200 000 inscrits avec un taux record de 75% de personnes vaccinés sur le périmètre de la Métropole Nice Côte d'Azur !

Le développement des outils, le support et le déploiement du matériel ont été mis en place dans des délais très contraints en mode agile en adaptant, par itérations successives, le numérique à l'organisation.

Ces contributions ont été le résultat d'une mobilisation « hors-norme » de plus de 30 ingénieurs et techniciens représentant l'ensemble des métiers du numérique, orchestrée par un circuit de décision rapide et des comités de pilotage et de suivis réguliers. Une importante équipe interne est mobilisée depuis plusieurs mois pour assurer le support logistique dans les centres en complément des équipes médicales.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

Des agents mobilisés et réactifs qui ont permis à la Métropole d'être résiliente face à la crise sanitaire

Entretien réalisé avec **Anne-Marie Atlan**,
Directrice des systèmes d'information de la Métropole
Nice Côte d'Azur





TRANSVERSE



COOPÉRATION TERRITORIALE

“ Une nécessité pour répondre aux enjeux numériques ”

Tel que nous le formulons dans nos « Questions pour Demain », édition 2018 du baromètre, **les enjeux numériques** doivent être pris en compte à **l'échelle du territoire**, soit à **l'échelle du bassin de vie** au sein duquel plusieurs collectivités interviennent.

Les collectivités ont bien pris en compte l'importance de ce sujet et travaillent avec les **acteurs du territoire** sur les sujets tels que la **gestion des zones blanches** (plus des 2/3 des répondants en ont engagé la mise en œuvre) ou encore le **sujet de la production de données et de cas d'usages associés**.

Il apparaît en revanche, que moins de la moitié des collectivités ont formalisé des orientations en matière de **stratégie de développement de la coopération à l'échelle des territoires** avec moins de 10 % de collectivités l'ayant complètement mis en œuvre. Ce qui peut expliquer la **faible maturité des collectivités répondantes** sur des projets structurants et demandant une réelle coopération à l'échelle du territoire tels que la mise en œuvre de dispositifs de supervision du territoire, la rationalisation des centres d'hébergement ou encore le développement des réseaux sans fils, capteurs et IoT et développement de services à l'échelle du bassin de vie.

Plus que jamais, au regard du contexte sanitaire et économique actuel, il apparaît que les actions des collectivités doivent **converger à l'échelle des bassins de vie pour apporter une réponse coordonnée et unifiée aux usagers**. Les enjeux numériques n'y font pas exception et nécessitent la définition d'une stratégie commune, afin de permettre l'émergence de projets d'envergure mutualisés en matière d'infrastructure et de services aux usagers.

COOPÉRATION TERRITORIALE

RETOUR D'EXPÉRIENCE BORDEAUX MÉTROPOLE

5 années de transformation pour une mutualisation unique, rapide et à la carte

Entretien réalisé avec **Pascale Avarguès**,
Directrice Générale Adjointe en charge du Numérique
et des Systèmes d'Information de Bordeaux Métropole

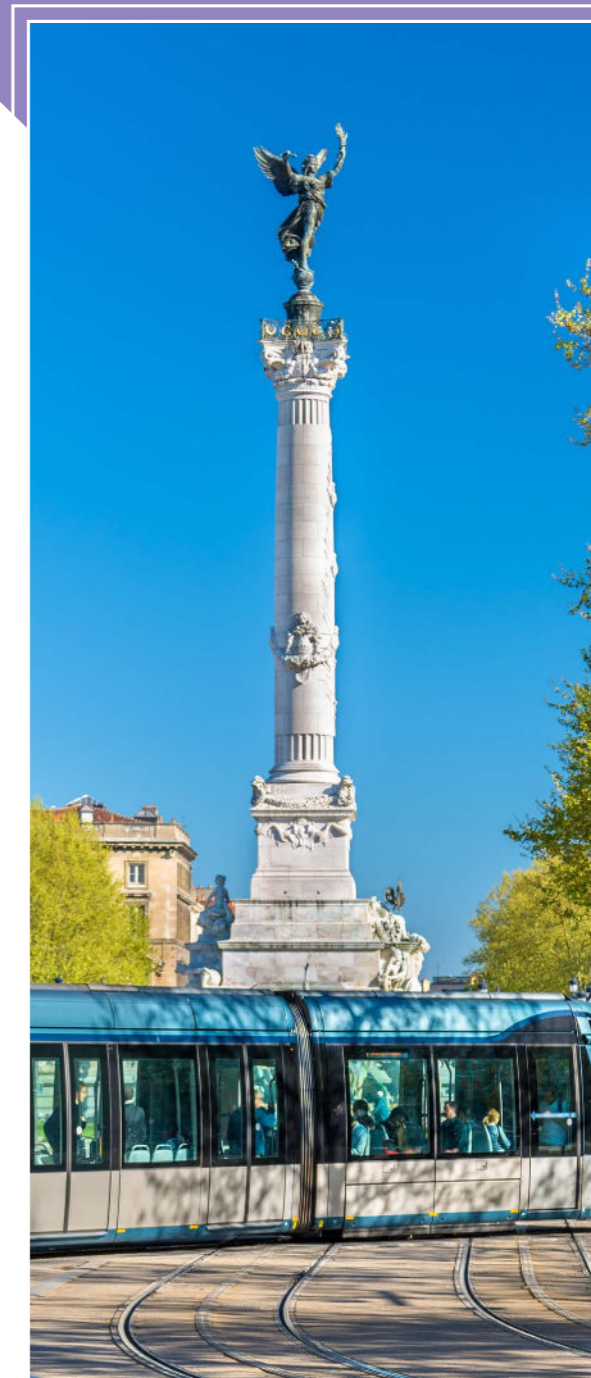
C'est en 2015, alors que la CUB devient Bordeaux Métropole et dans un contexte de grande attractivité du territoire bordelais que la triple démarche de mutualisation des services, de territorialisation et de transfert de compétence est lancée.

Il s'agit là d'un projet politique fort porteur de sens pour la population et le territoire, source d'opportunités d'une plus grande cohérence territoriale de l'action publique, d'un renforcement et d'une meilleure intégration des compétences, favorable au développement d'une offre de services renforcée.

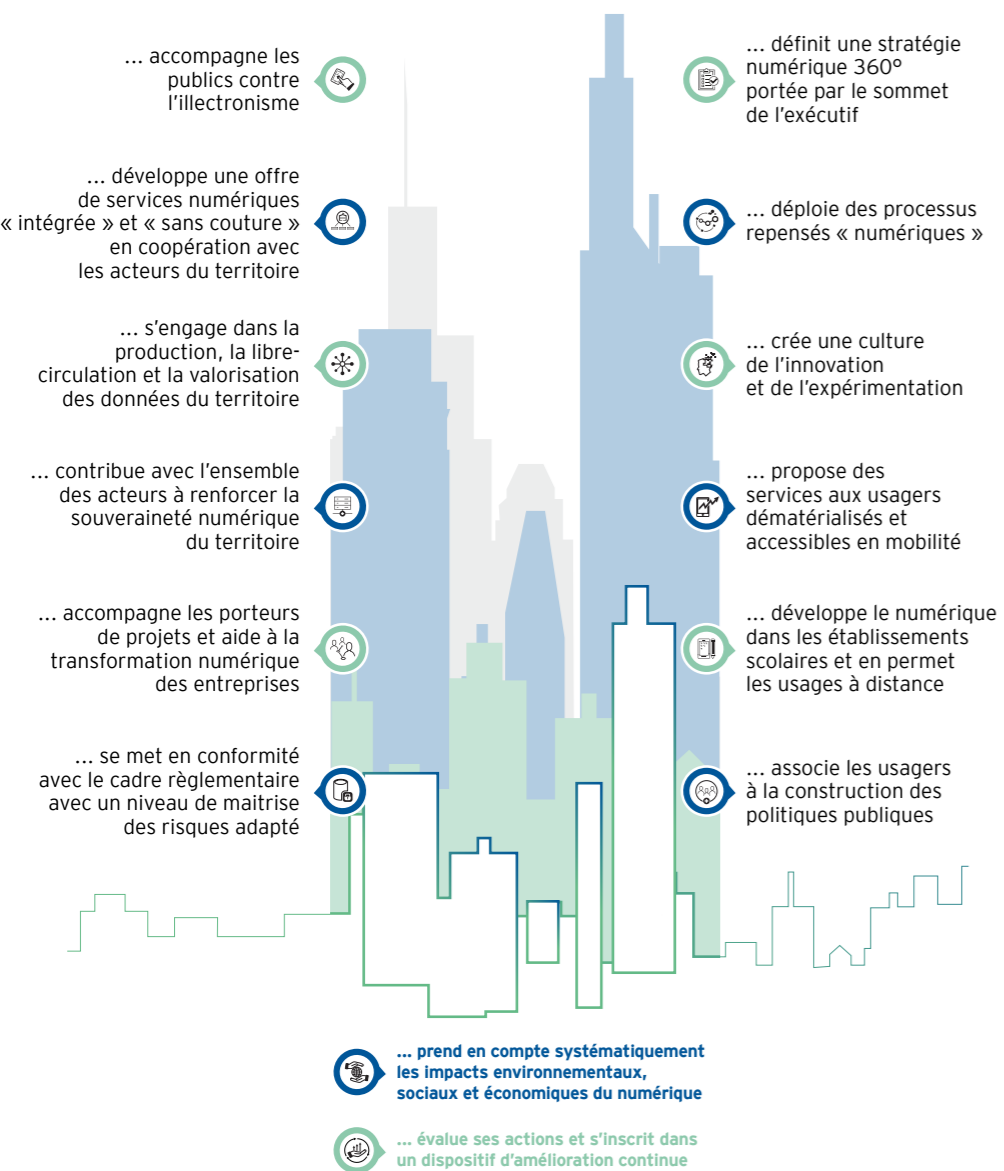
Du point de vue du numérique et des systèmes d'information, cela s'est traduit par le regroupement de 15 équipes issue de 14 collectivités différentes et de la Métropole au sein d'un service commun (DGNSI) et a imposé de faire converger les différents SI pour coconstruire une nouvelle infrastructure sécurisée tout en assurant la continuité de services et en proposant de nouveaux services. C'est un vaste plan de transformation au service d'une politique numérique adaptée au territoire qui s'est engagé favorisant la co-construction de services numériques répondant aux attentes des citoyens, intégrant l'accompagnement à la transformation numérique des métiers et des agents, facilitant l'exploitation et le pilotage des services urbains pour une ville facilitante.

Au terme de ce vaste programme de transformation à la fois humain, technique et de gouvernance, les résultats sont là : plus de 2 000 applications métiers ont été transférées et convergées, le passage de 15 infrastructures hétérogènes vers une seule, le déploiement de la fibre accéléré de deux ans, les environnements de travail de 18 000 agents homogénéisés avec un seul annuaire, une gouvernance à 15 efficace... permettant, quand la pandémie l'a exigé, de proposer en moins d'une semaine des conditions sûres pour installer et accompagner 7 000 agents en travail à distance.

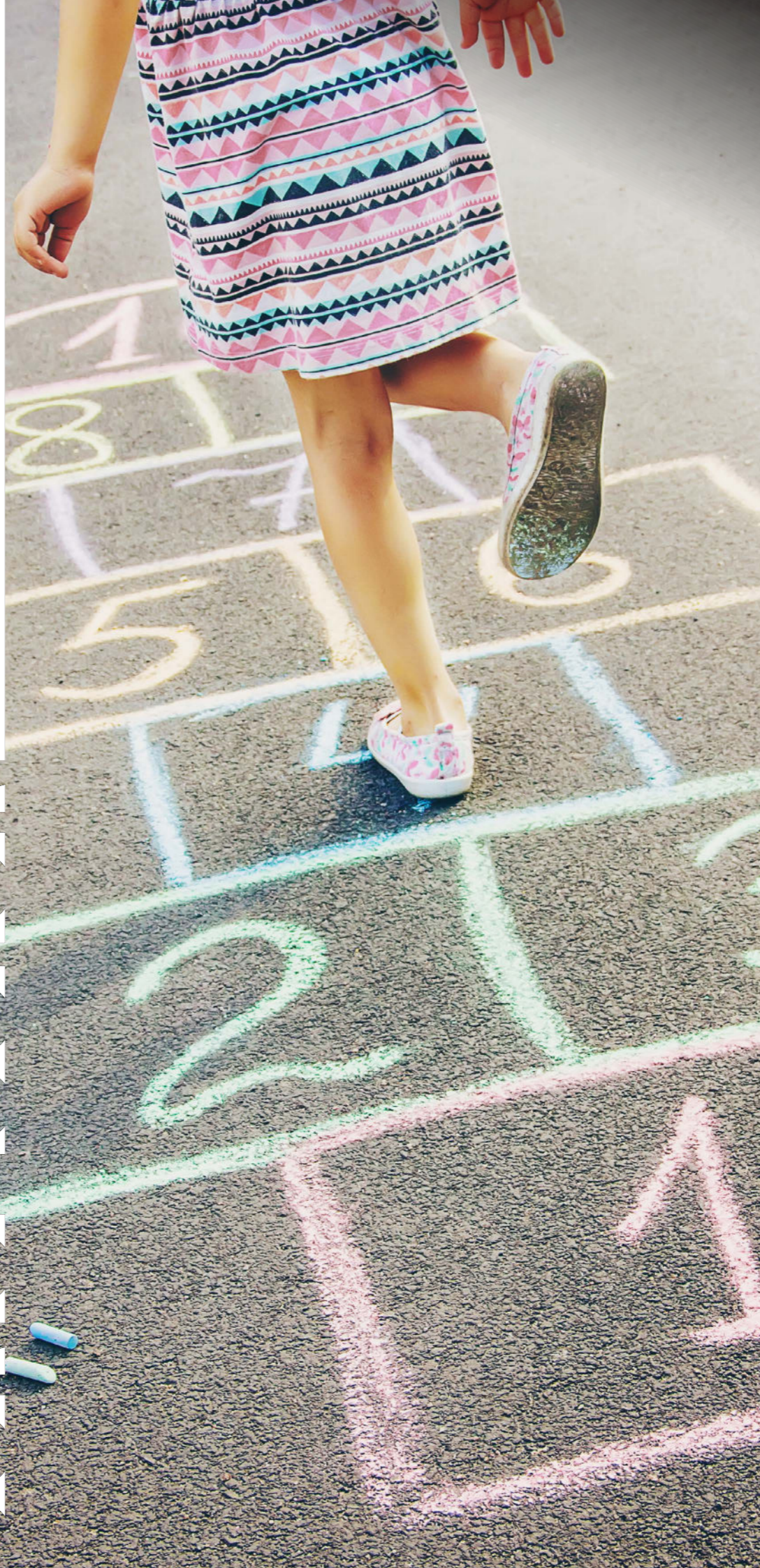
Le bilan de cette mutualisation est résolument positif en partie grâce des sponsors au plus haut niveau et l'implication de tous, une vision systémique et un portage adapté du changement pour transformer les pratiques et les usages, en s'appuyant sur des moyens humains et financiers adaptés aux enjeux, et avec un retour sur investissement à moyen terme. Mais assurément aussi grâce à l'implication et la compétence des équipes qui ont su très vite, et dans la durée, se mobiliser pour relever les défis et créer au sein du service commun une nouvelle culture commune.



LA COLLECTIVITÉ NUMÉRIQUE DE DEMAIN



CONCLUSION



REMERCIEMENTS

NOUS TENONS À REMERCIER POUR LEUR CONTRIBUTION :

Hervé Groléas

Directeur de l'Innovation Numérique et des Systèmes d'Information de la Métropole de Lyon.
Animateur du groupe « Cité + » (Directeurs des Systèmes d'Information d'adhérents de France Urbaine).

Sébastien Tison

Conseiller, France Urbaine

Céline Colucci

Déléguée Générale du Réseau des Territoires Innovants – Les Interconnectés

Les représentants de collectivités territoriales et d'associations ayant participé à la co-construction du baromètre

Les métropoles, agglomérations et grandes villes françaises ayant accepté de répondre à notre baromètre.

Les métropoles, agglomérations et grandes villes françaises ayant accepté de témoigner et qui se sont mobilisées pour apporter un retour d'expérience :

- ▶ Bordeaux Métropole
- ▶ Métropole de Lyon
- ▶ Métropole Nice Côte d'Azur
- ▶ Métropole de Saint Etienne
- ▶ Nantes Métropole
- ▶ Tours Métropole Val de Loire
- ▶ Ville de Nîmes

L'ÉQUIPE EY :

Jean-Marc Eiclier

Associé France, EY Consulting

Jonas Monot

Manager, EY Consulting

Lucile Vaubert

Consultante senior, EY Consulting

Clément Sevy

Consultant, EY Consulting

Diane van der Stegen

Responsable Marketing Secteurs, EY Services France

Sylvie Sancho

Graphiste, EY Services France

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY, présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2021 EY Service France.
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2011BMC212
SCORE N° 2021-062
Crédit photo : France Urbaine
ED None

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

CONTACTS

Jean-Marc Eiclier

Associé France
EY Consulting

Responsable de l'offre Transformation numérique
pour le Secteur Public Local

jean-marc.eiclier@fr.ey.com

+33 6 82 55 73 41

Sébastien Tison

Chargé de Mission
Politiques Publiques
France urbaine

s.tison@franceurbaine.org

+33 6 26 49 53 39

