

# BAROMÈTRE 2018

1<sup>re</sup> édition

de la **MATURITÉ**  
**NUMÉRIQUE**

des métropoles, agglomérations  
et grandes villes françaises

“ Une transformation  
résolument engagée ”

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

04

### THÈME 1

**Stratégie et gouvernance numériques** - Une approche globale et portée au plus haut niveau : condition nécessaire d'une transformation numérique réussie

Point de vue EY : un impact qui reste à mesurer | 12  
 Retour d'expérience : Bordeaux Métropole | 14  
 Retour d'expérience : Communauté Urbaine du Grand Paris - Seine & Oise | 15

12

### THÈME 2

**Services aux usagers** - Une modernisation adoptée par le plus grand nombre

Point de vue EY : une relation usagers omnicanale à construire | 16  
 Retour d'expérience : Métropole de Lyon | 18  
 Retour d'expérience : Ville de Lyon | 18  
 Retour d'expérience : Mulhouse Alsace Agglomération et Ville de Mulhouse | 19

16

### THÈME 3

**e-Education** - Une situation paradoxale

Retour d'expérience : Métropole de Lyon | 20

20

### THÈME 4

**Territoire serviciel** - La prochaine préoccupation

Point de vue EY : une offre de services numériques territorialisée : la nouvelle frontière | 22

22

### THÈME 5

**Administration numérique** - Un grand pas reste à franchir

Point de vue EY : la transformation culturelle n'a pas encore eu lieu | 26  
 Retour d'expérience : Ville de Paris | 27  
 Retour d'expérience : Ville de Roubaix | 27

24

28

**THÈME 6**

**"Service public local de la donnée"** - Un sujet traité souvent *a minima* et porté par le cadre réglementaire

28 | Point de vue EY : une opportunité à saisir

28 | Retour d'expérience : Grenoble-Alpes Métropole

30

**THÈME 7**

**Aménagement numérique du territoire**

Des territoires bien connectés, des objets qui restent à l'être

32

**THÈME 8**

**Ecosystème et économie numériques**

Un modèle d'action publique partagé et à maturité

32 | Point de vue EY : à la recherche du nouveau levier

32 | Retour d'expérience : Métropole Nice Côte d'Azur

34

**THÈME 9**

**Cybersécurité**

Des maturités contrastées, une cible à atteindre rapidement

34 | Point de vue EY : une cible rapidement accessible à tous

36 | Retour d'expérience : Métropole Nice Côte d'Azur

37 | Retour d'expérience : Ville de Marseille

38

**CONCLUSION**

38 | Les questions pour demain

39 | Remerciements

S  
O  
M  
M  
A  
I  
R  
E



## “Les territoires numériques de demain se dessinent aujourd'hui.”

Dans chacun des territoires de l'Hexagone, la transformation numérique de l'administration prend progressivement corps. Très progressivement. Décliné sur neuf thèmes couvrant l'intégralité des problématiques auxquelles sont confrontées les collectivités territoriales dans ce domaine, notre Baromètre de la maturité numérique des métropoles, agglomérations et grandes villes, qui repose sur une enquête réalisée auprès de 39 d'entre elles (dont 18 des 22 métropoles françaises), dresse un tableau contrasté de la transformation numérique selon les territoires.

En effet, sur chacun des thèmes retenus, les degrés de maturité divergent nettement, en raison des différents états d'avancement des réflexions sur les chantiers à mener et de leur mise en œuvre.

Certes, les collectivités qualifiées de "stratégues" par les auteurs de l'enquête et, dans une moindre mesure, les "pragmatiques", affichent une longueur d'avance sur les "retardataires". Mais, et c'est l'un des enseignements majeurs de cette enquête, aucune collectivité ne peut se targuer d'être un modèle idéal et le potentiel du numérique est loin d'être encore entièrement exploité.

Si certains secteurs affichent un degré élevé de maturité - c'est le cas dans le domaine des infrastructures et des services aux usagers -, d'autres, comme le *Territoire serviciel* ou le *"Service public local de la donnée"* en sont encore aux premières phases de développement.

Au regard de l'ensemble de ces résultats, un constat s'impose : la transformation numérique des collectivités est bel et bien engagée. Le mouvement est inéluctable. Mais il est maintenant temps que celui-ci s'accélère pour donner rapidement naissance aux territoires numériques de demain. Nul doute que les prochaines éditions de ce Baromètre devraient en témoigner.

**Jean-Marc Eiclér**  
Associé France, EY Consulting

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





**“Ne cherchez pas autour de vous la révolution numérique dont tout le monde parle. Elle a déjà eu lieu.”**

**E**t le monde dans lequel nous évoluons désormais, celui que découvrent et façonnent les nouvelles générations, celles que l'on nomme "Y" et "Z", n'est définitivement plus le même.

Fraîchement débarqués dans ce nouveau monde, nous sommes émerveillés, séduits, mais aussi décontenancés, déboussolés et parfois inquiets. Et c'est bien parce que nous rencontrons des difficultés à bien le comprendre que nous y voyons autant de paradoxes.

L'individualisme n'a jamais été aussi fort, tout comme la volonté d'être ensemble et de partager. On s'étonne de la relation à l'autorité et à la connaissance, quand un élève peut juste en quelques clics mettre en défaut son professeur, détenteur historique du savoir. On souhaite des commerces de proximité et une vie de quartier mais en même temps on s'engage dans une mondialisation effrénée. On s'inquiète de la force des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) qu'on nourrit pourtant allègrement de nos données personnelles. La citoyenneté semble en crise alors que chacun est encouragé au quotidien à donner son avis sur les réseaux sociaux.

Notre action publique, la manière de la concevoir et de la conduire, est aussi bouleversée par ces changements profonds. Mais si le numérique est grandement responsable de ces transformations sociales et sociétales, c'est aussi en lui que nous devons puiser une partie de la solution pour nous adapter.

L'ambition de ce "baromètre de la maturité numérique des métropoles, agglomérations et grandes villes françaises" est de permettre à chaque territoire de mesurer le chemin parcouru, celui qui reste à parcourir et de s'inspirer des meilleures pratiques.

Ce n'est donc pas un nouveau classement qui mettrait les territoires en compétition les uns avec les autres mais davantage le signe d'une volonté de cheminer ensemble.

Il ne s'agit alors plus uniquement de voir nos territoires augmentés des capacités du numérique mais de nous donner les moyens de repenser notre action publique à "l'ère du numérique" pour que, bien au-delà des technologies, nous puissions construire un monde meilleur pour tous.

**Jean-Luc Moudenc**  
Maire de Toulouse

*Président de Toulouse Métropole,  
Président de France urbaine*

**Cette première édition du baromètre de la maturité numérique des collectivités dresse un bilan encourageant mais contrasté du degré d'avancement des métropoles, agglomérations et grandes villes françaises en matière de transformation numérique.**

La transformation numérique des collectivités a pour objectifs de contribuer à la **satisfaction des usagers et des agents**, à l'**efficience de l'administration** ainsi qu'au **développement du territoire**. Elle consiste à tirer pleinement parti des outils numériques et à créer de nouveaux usages au quotidien. Elle intègre également l'accompagnement des différents publics des collectivités dans l'appropriation et l'exploitation du numérique.

**La transition vers des collectivités plus agiles et plus ouvertes, aussi bien en interne qu'avec leurs usagers, est amorcée dans 70% des collectivités** ayant répondu au sondage. Ainsi, une grande majorité des collectivités locales françaises répondantes a finalisé la conception de leur politique numérique et la moitié a commencé à la mettre en œuvre. **Les 30% restantes doivent rapidement rattraper leur retard au risque de voir le fossé se creuser** entre elles et celles déjà engagées dans leur transformation numérique.

Même si le niveau de maturité moyen paraît satisfaisant (plutôt au stade de la mise en œuvre de la transformation numérique), il n'est toutefois pas le seul indicateur à prendre en compte. En effet, on observe des résultats plus nuancés en matière de maturité numérique selon les différents thèmes abordés.

## Stratégie et gouvernance numériques

**51%** des collectivités considèrent le numérique comme un levier de transformation et ont pris conscience de l'importance d'une gouvernance globale et partagée du numérique portée au plus haut niveau.

**mais 62%** des collectivités n'ont toutefois pas encore mis en place le dispositif organisationnel adapté.

## Services aux usagers

**62%** des collectivités offrent à leurs usagers des services entièrement dématérialisés et faciles d'accès.

**mais 58%** des collectivités n'ont pas mis en œuvre une politique de médiation numérique.

## e-Education

**97%** des collectivités disposent d'une stratégie en matière de e-Education.

**mais 59%** des collectivités ne procèdent à aucune évaluation de l'impact de l'usage du numérique dans les classes.

## Territoire serviciel

**38%** des collectivités ont mis en place un processus de co-construction de projets avec les acteurs du territoire.

**mais 70%** des collectivités n'ont pas encore engagé la mise en œuvre d'un dispositif de supervision du territoire.

## Administration numérique

**87%** des collectivités considèrent la dématérialisation intégrale des processus comme leur nouvel horizon.

**mais 49%** des collectivités seulement transforment leurs pratiques au quotidien.

## "Service public local de la donnée"

**39%** des collectivités n'ont pas encore déployé de stratégie open data, en dépit du cadre réglementaire.

## Aménagement numérique du territoire

**94%** des collectivités disposent d'un plan THD mis en œuvre ou en cours de mise en œuvre.

## Ecosystème et économie numériques

**94%** des collectivités ont mis en place un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques.

## Cybersécurité

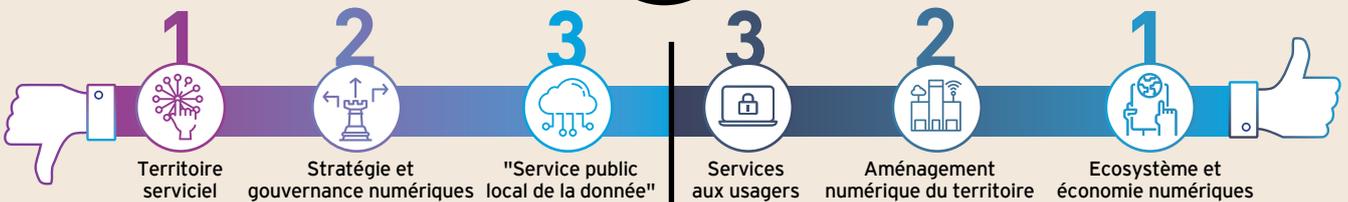
**82%** des collectivités sont en conformité avec les normes et réglementations en matière de cybersécurité.

**53%** des collectivités n'ont pas de vision complète et actualisée des risques en matière de cybersécurité.

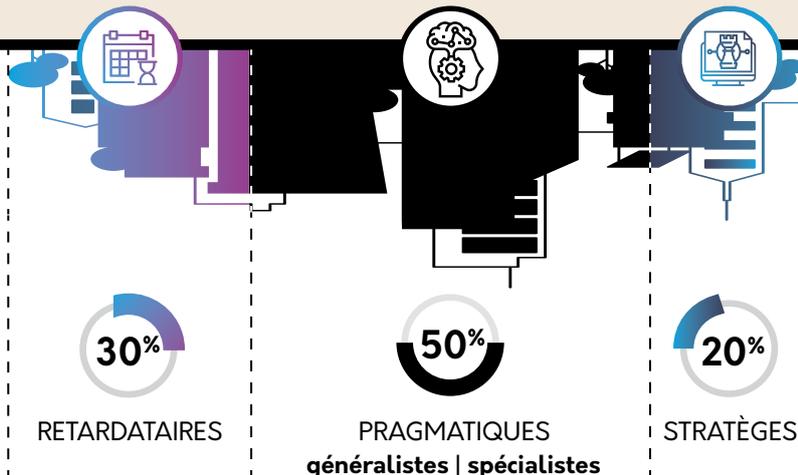
TOP 3

Thèmes les **MOINS** matures

Thèmes les **PLUS** matures



## Les trois catégories de collectivités



## I. TROIS CATÉGORIES DE COLLECTIVITÉS

L'étude montre une dispersion des niveaux de maturité entre les collectivités et fait clairement apparaître trois ensembles :

### Les stratèges



### Les pragmatiques



### Les retardataires



### Les stratèges représentent environ 20% du panel

Les stratèges indiquent avoir engagé la mise en œuvre des orientations, voire achevé celle-ci pour certains chantiers.

Pour plus de 90% d'entre elles, on note une **réelle prise de conscience de l'importance d'une stratégie portée au plus haut niveau et transversale**. Par ailleurs, toutes mettent en œuvre une approche globale en matière de numérique et de gouvernance.

Les stratèges partagent **trois caractéristiques essentielles**. La première est que les collectivités du peloton de tête se sont toutes dotées d'une stratégie d'ensemble qui leur donne une vision transversale et partagée de leur objectif. Il semblerait donc que la **définition d'une stratégie de transformation numérique globale soit une condition sine qua non (mais pas suffisante)** pour accélérer sa transition. C'est l'un des enseignements majeurs de l'étude.

La seconde caractéristique est qu'elles ont aussi **engagé, voire achevé, la mise en œuvre de plusieurs autres chantiers**. De manière tout à fait singulière, les collectivités stratèges sont les plus matures dans la mise en œuvre des chantiers nécessitant le plus de transversalité interne.

Les collectivités sont notamment les plus matures sur les thèmes *Service aux usagers* et *Territoire serviciel*, **tous deux éminemment transversaux dans la mesure où ils reposent sur une gouvernance transversale, des outils de travail partagés, une vision en faveur des usagers et un partage d'informations en interne**. C'est le **second enseignement majeur de l'étude : la transition numérique et le "désilotage" des collectivités sont étroitement liés**.

Troisième enseignement clé : **les stratèges ont avancé simultanément sur les fronts internes et externes**. Elles font systématiquement partie des cinq collectivités les plus matures dans les domaines de la transformation interne (*Administration numérique*), comme dans ceux de la transformation externe (*Services aux usagers, Territoire serviciel*).

 **Les pragmatiques représentent 50% de l'ensemble des collectivités ayant répondu**

Les pragmatiques formalisent des orientations dans chacune des thématiques clés et identifient le numérique comme une source de modernisation, mais sont encore en phase de conception de leurs projets et de leur politique numérique.

**Au sein de ce groupe, deux catégories distinctes peuvent être identifiées :**

1. les pragmatiques généralistes
2. les pragmatiques spécialistes

**Les pragmatiques généralistes**, majoritaires (65%), **ont une maturité moyenne dans l'ensemble des domaines considérés** et ont **la particularité d'avancer sur tous les fronts au même rythme**. A l'inverse, **les pragmatiques spécialistes** se distinguent dans un ou plusieurs domaines. Ils **préemptent des secteurs particuliers** dans lesquels ils rejoignent le groupe de tête. En revanche, ces secteurs sont rarement transversaux et leurs transitions numériques ne nécessitent ni coordination, ni décloisonnement interne.

 **Les retardataires représentent 30% des répondants**

Les retardataires indiquent avoir seulement engagé la réflexion sur la transformation des différents domaines étudiés. Toutes les catégories de collectivités y sont représentées, indiquant que **la taille et le profil ne sont pas discriminants en la matière**.

Compte tenu de la transformation qui s'opère dans la société et la vie des citoyens, mais aussi de l'impulsion donnée par l'Etat et l'Europe, le faible niveau d'avancement de ces collectivités en matière de transition numérique traduit un retard réel.

**Elles doivent accélérer l'élaboration et la mise en œuvre de leurs orientations**, au risque de laisser se creuser l'écart avec les autres collectivités et les attentes de leurs usagers.

 **POINT DE VUE EY**  
**Une réussite numérique ouverte à tous**

---

Notre analyse fait apparaître **trois catégories de collectivités : les stratégies, les pragmatiques et les retardataires**. Même si figure parmi les stratégies une proportion importante de métropoles, aucun profil type de collectivité ne se dégage pour chacune de ces catégories. Le type (ville, communauté d'agglomération, communauté urbaine, métropole), la taille, la géographie ne sont pas, au vu de notre échantillon, des facteurs discriminants s'agissant de la maturité numérique.

 **UNE MATURITÉ TRÈS HÉTÉROGÈNE**

**1. Les trois thèmes les plus matures**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Ecosystème et économie numériques</b></p>  | <p><b>Aménagement numérique du territoire</b></p>  | <p><b>Services aux usagers</b></p>  |
|---|---|--|

Concernant l'économie numérique, plus des trois quarts des collectivités déclarent avoir au moins formalisé des orientations et plus des deux tiers indiquent avoir lancé leur mise en œuvre. **Cela illustre la volonté des métropoles, agglomérations et grandes villes françaises d'utiliser le numérique comme un levier pour accélérer le développement économique de leurs territoires.**

Chantier historique de la transformation numérique des territoires, *l'Aménagement numérique du territoire*, est, sans surprise, l'un des thèmes les plus matures : près d'un tiers des collectivités indique une mise en oeuvre complète et effective de ces chantiers.

Le thème des *Services aux usagers* est le troisième parmi les plus avancés. Il montre que les collectivités ont donné la **priorité au développement des services aux usagers**. On constate, en regard, **une moindre mobilisation en faveur de la transformation interne** de la collectivité, laissant supposer une priorité donnée à l'externe. L'administration numérique, parent pauvre de la transformation numérique, est effectivement au milieu du gué (4<sup>e</sup> domaine le moins mature avec près d'un tiers de collectivités indiquant qu'elles n'ont pas encore abordé ou seulement engagé une réflexion sur le sujet).

Pour autant, **transformations internes et externes ne doivent être opposées**. Elles doivent être mises sur un pied d'égalité et **menées conjointement dans une logique de transformation de bout en bout** des processus au service des usagers du territoire et des agents de la collectivité.

**2. Les trois thèmes les moins avancés**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Territoire serviciel</b></p>  | <p><b>Stratégie et gouvernance numériques</b></p>  | <p><b>"Service public local de la donnée"</b></p>  |
|--|---|---|

Ce sont **les secteurs les plus nouveaux** (les collectivités mettent en place des stratégies globales depuis peu de temps), **et les plus transversaux**. **Ils sont les plus complexes car ils supposent une excellente coordination interne des services, un dépassement de la logique de silos** et la mise en place (pour deux d'entre eux) d'une politique de la donnée.

**3. Zoom sur la cybersécurité**

Les collectivités semblent avoir pris acte du fait que la maîtrise des risques cyber est un élément indispensable pour la réussite de la transformation numérique. **Les niveaux de maturité restent toutefois très contrastés et un fort niveau de maturité n'est pas l'apanage des collectivités les plus matures sur l'ensemble des thèmes**. Pourtant, ce thème ne demande pas de pré-requis et toutes les collectivités peuvent et doivent s'en emparer au plus vite.

# 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 et des tendances dégagées.

## Un questionnaire co-construit avec des représentants de collectivités locales et de leur écosystème

Le questionnaire a été réalisé en partenariat avec des représentants de collectivités territoriales et des représentants d'associations.

## Une vision à 360°

Neuf thèmes ont été retenus pour couvrir l'ensemble des domaines concernés par le numérique :

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

Cette structuration en neuf thèmes, issue du travail de co-construction du questionnaire, nous a conduit à retenir un cadre conceptuel différent mais recouvrant notamment celui proposé par la définition d'une Smart City telle que proposé par la CNIL<sup>1</sup>.

Dans son principe, 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 cinq réponses possibles (1 - le sujet n'est pas encore abordé, 5 - la mise en œuvre est complète et effective). 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.

## Une enquête en ligne réalisée auprès de 39 collectivités locales

L'enquête a été réalisée entre mars et juillet 2018 auprès des **adhérents de France urbaine**, association d'élus regroupant métropoles, grandes intercommunalités et villes françaises et représentant près de 30 millions d'habitants<sup>2</sup>.

## Une enquête complétée par les témoignages de 12 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". 12 collectivités ont ainsi témoigné afin d'apporter un retour d'expérience concret en matière de transition numérique sur les différents thèmes abordés dans l'enquête en ligne.

## Précautions méthodologiques

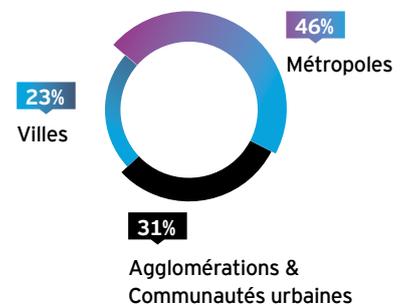
Les réponses obtenues relèvent d'une auto-évaluation de la part des collectivités répondantes.

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.

## Des profils de répondants diversifiés et représentatifs

Au total, l'enquête compte 39 répondants dont 18 des 22 métropoles françaises, 12 agglomérations et communautés urbaines et 9 villes représentant au total un ensemble de près de 15 millions d'habitants.

### Répartition du nombre de répondants par structure :



1. [cnil.fr/fr/definition/smart-city](http://cnil.fr/fr/definition/smart-city)  
2. [franceurbaine.org/presentation](http://franceurbaine.org/presentation)



CE QUE L'ON  
**MESURE**  
AU TRAVERS  
DES NEUF THÈMES

---

## 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 oeuvre.

## 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 oeuvre, 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.

# 1

## STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES

TOP

37%

des répondants n'ont pas encore soulevé le sujet du droit à l'erreur, pourtant indispensable au développement d'une culture de l'innovation.



### POINT DE VUE EY

Un impact qui reste à mesurer

Quel que soit le thème concerné, le niveau de maturité relatif au pilotage et à la mise en place d'indicateurs de suivi est **toujours le niveau de maturité le plus bas**.

En effet, l'évaluation des actions de la collectivité, qu'il s'agisse de la stratégie numérique dans son ensemble ou de projets ou dispositifs numériques particuliers, n'est pas une réalité pour les deux tiers des collectivités. Par ailleurs, l'expérience montre que lorsque l'évaluation a lieu, elle **porte davantage sur des indicateurs de moyens** que sur des indicateurs de résultats.

Si le niveau de maturité numérique d'une collectivité se résumait à **son niveau de maturité global en matière de Stratégie et de gouvernance numériques, le constat de cette première édition du baromètre paraîtrait sévère** car moins de 15% des répondants indiquent une mise en œuvre complète et effective de la cible à atteindre. Plus de 40% des répondants n'ont soit pas abordé le sujet, soit engagé une réflexion sans avoir encore formalisé d'orientation.

L'analyse détaillée du thème et les réponses contrastées obtenues permettent de **nuancer ce constat**.

Les collectivités ont **globalement pris conscience de l'importance de la mise en place d'une gouvernance du numérique**. Près de la moitié des répondants affirme en effet avoir mis en œuvre un portage au plus haut niveau de la stratégie numérique et une approche globale et partagée autour du numérique.

Par ailleurs, au-delà de la perception, le **numérique** est considéré comme un **levier de transformation** par plus d'un répondant sur deux.

Paradoxalement, il leur reste encore à **mettre en œuvre le dispositif organisationnel** adapté car plus de 60% d'entre eux disent ne pas l'avoir fait.

Sans surprise toutefois, les pratiques en matière **d'évaluation** de la stratégie numérique et d'encouragement à **l'innovation restent à mettre en place** pour la grande majorité des répondants (plus des deux tiers).

Enfin, et c'est l'enseignement majeur sur ce thème, les collectivités qui présentent un bon niveau de maturité en matière de **Stratégie et de gouvernance numériques** disposent d'un niveau de maturité élevé sur les thèmes **Services aux usagers, Territoire serviciel et Administration numérique**.

Ainsi, **la maturité en matière de Stratégie et de gouvernance numériques** est en lien direct avec la **capacité à conduire des projets transverses à l'organisation**.

**“ Une approche globale et portée au plus haut niveau : condition nécessaire d’une transformation numérique réussie ”**

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    Nombre de réponses



1. La stratégie numérique est portée au plus haut niveau par la collectivité et s'articule avec les différentes stratégies numériques des autres collectivités du territoire, ainsi qu'avec la stratégie nationale.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 5%          |
| Une réflexion est engagée                  | 24%         |
| Des orientations sont formalisées          | 24%         |
| La mise en œuvre est en cours              | 40%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 8%          |

38
2. Notre approche en matière de numérique est globale : elle prend en compte les différentes dimensions du numérique (listées dans les thèmes du présent questionnaire) pour une collectivité et est partagée par l'ensemble des élus et des agents.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 11%         |
| Une réflexion est engagée                  | 22%         |
| Des orientations sont formalisées          | 17%         |
| La mise en œuvre est en cours              | 33%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 17%         |

36
3. L'organisation et la gouvernance mises en place reflètent l'ambition en matière de numérique. Les rôles et responsabilités des acteurs sont clairement identifiés.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 8%          |
| Une réflexion est engagée                  | 31%         |
| Des orientations sont formalisées          | 23%         |
| La mise en œuvre est en cours              | 18%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 21%         |

39
4. Les politiques publiques du territoire intègrent pleinement le numérique. Les changements sont portés par l'ensemble de l'organisation. Le numérique est intégré comme levier de transformation.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 5%          |
| Une réflexion est engagée                  | 21%         |
| Des orientations sont formalisées          | 23%         |
| La mise en œuvre est en cours              | 39%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 13%         |

39
5. Les indicateurs sont identifiés et mesurés. La stratégie numérique fait l'objet d'une évaluation régulière sur chacune de ses dimensions.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 19%         |
| Une réflexion est engagée                  | 43%         |
| Des orientations sont formalisées          | 8%          |
| La mise en œuvre est en cours              | 22%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 8%          |

37
6. Notre organisation innove en garantissant le droit à l'erreur et en bénéficiant de l'apport des innovations technologiques.

| Catégorie                                  | Pourcentage |
|--|-------------|
| Le sujet n'est pas encore abordé           | 37%         |
| Une réflexion est engagée                  | 26%         |
| Des orientations sont formalisées          | 6%          |
| La mise en œuvre est en cours              | 17%         |
| La mise en œuvre est complète et effective | 14%         |

35

## STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES



### RETOUR D'EXPÉRIENCE BORDEAUX MÉTROPOLE

***L'importance de la transformation numérique est matérialisée par une Direction Générale Adjointe.***

**Entretien réalisé avec Jean-Noël Olivier,**  
*Adjoint à la Directrice Générale du Numérique  
et des systèmes d'information,  
Métropole de Bordeaux*

La Métropole de Bordeaux a positionné le sujet du numérique au plus haut de la collectivité en créant une Direction Générale Adjointe dès 2016. Cette DGA est par ailleurs mutualisée avec les collectivités volontaires de la Métropole.

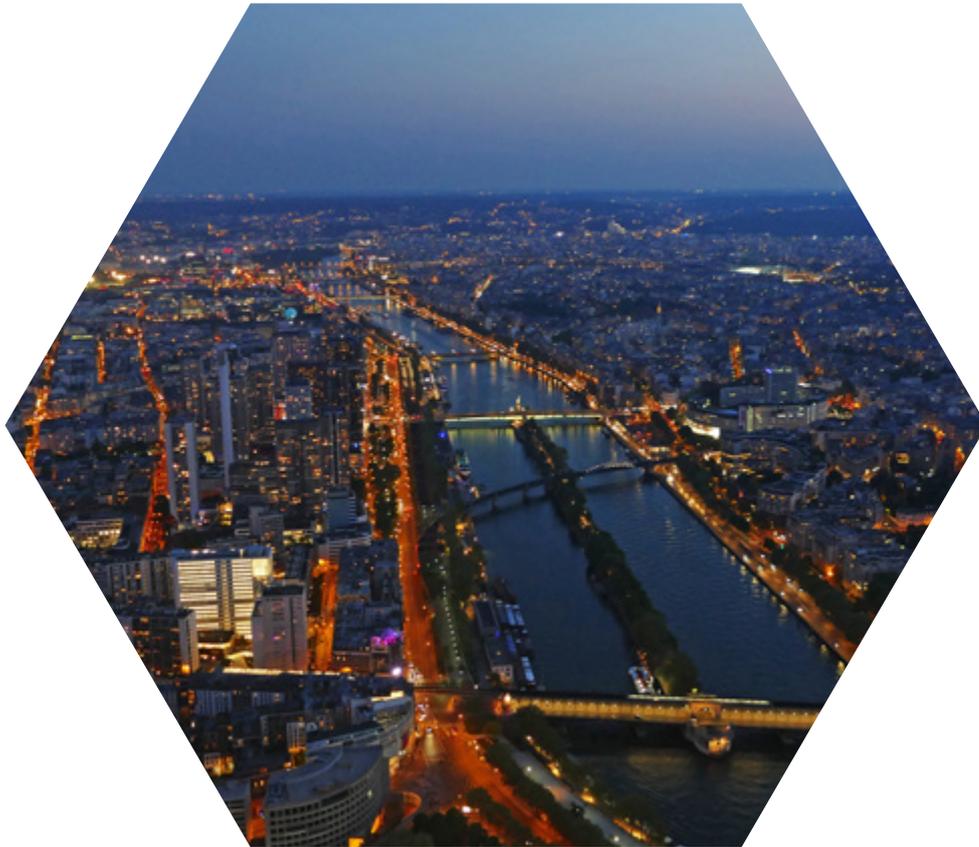
Véritable axe transverse de la collectivité et au service des collectivités mutualisées, cette nouvelle DGA Numérique et Système d'Information a nécessité un important travail de structuration de l'organisation et d'accompagnement des directions métier. Elle regroupe l'ensemble des activités du numérique : territoire digital et connecté, l'accompagnement du numérique auprès des métiers, la transformation numérique et les systèmes d'information.

Au niveau politique, une gouvernance spécifique a été mise en place à travers un **"réseau d'élus du numérique"** qui définit les orientations politiques sur le numérique et permet la déclinaison d'un plan de transformation à cinq ans validé par le conseil métropolitain.

Les bénéfices de cette stratégie sont tangibles en termes de réactivité, de sécurisation du SI, mais également en termes de gain en valeur et en maîtrise du numérique.

En revanche, un travail important reste encore à faire pour donner plus d'agilité à une organisation qui reste complexe. De plus, ce dispositif de mutualisation, déjà effectif sur 14 collectivités du périmètre métropolitain, doit encore trouver les moyens d'intégrer les collectivités les plus petites.

## STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES



### RETOUR D'EXPÉRIENCE COMMUNAUTÉ URBAINE DU GRAND PARIS - SEINE & OISE

**A l'occasion de la fusion de 6 EPCI, la Communauté Urbaine du Grand Paris - Seine & Oise a redéfini sa stratégie numérique et a fait le choix d'un système d'information 100% Cloud.**

Entretien réalisé avec **Jalal Boularbah**,  
Directeur Systèmes d'Information & Usages  
Numériques de la Communauté Urbaine  
du Grand Paris - Seine & Oise

La Communauté Urbaine du Grand Paris - Seine & Oise a souhaité opérer un recentrage de l'activité de la DSI autour de l'assistance des projets métiers, plutôt que de l'exploitation des systèmes d'information.

La collectivité a opté pour la mise en œuvre d'une stratégie **d'externalisation de la gestion des systèmes d'information** en faisant appel aux experts du marché pour l'hébergement et l'exploitation du SI. Cette option, tout en garantissant un haut niveau de services (24/24 - 7/7), a permis aux équipes de la DSI de **dégager des marges de manœuvre** et d'opérer un changement de paradigme.

Les compétences ont été réorganisées, à l'aide d'un **plan d'accompagnement au changement** des équipes DSI sur une période de 18 mois.

En définitive, dans ce contexte de mutualisation, le choix du cloud a permis de recentrer les activités de la DSI et de dégager les forces vives nécessaires à la conduite des 60 projets numériques prévus.

## 2

# SERVICES

## AUX USAGERS

Près de  
**30%**

des collectivités (28%) impliquent systématiquement leurs usagers dans la construction de leurs actions au travers d'outils et de méthodes numériques.



### POINT DE VUE EY

#### Une relation usagers omnicanale à construire

L'un des défis des collectivités aujourd'hui est le passage d'une stratégie multicanale à une stratégie omnicanale<sup>\*\*</sup>. En effet, si elles sont aujourd'hui capables d'interagir avec leurs usagers via différents canaux (accueil physique, téléphone, sms, mails, réseaux sociaux...), elles devront s'adapter demain à un usager **utilisant successivement plusieurs canaux**. L'enjeu consistera alors à harmoniser la remontée de l'information via les différents canaux de communication de façon à proposer à l'utilisateur **une réponse unique, coordonnée et harmonisée**.

\* **Stratégie multicanale** : présence sur les différents canaux.

\*\* **Stratégie omnicanale** : canaux connectés entre eux pour un parcours usager le plus fluide possible, quel que soit le canal utilisé.

Le thème *Services aux usagers* est l'un des trois thèmes les plus avancés en matière de transformation numérique.

**Plus de 70% des collectivités ayant répondu ont a minima formalisé leurs orientations en la matière**, et parmi celles-ci, les trois quarts en ont engagé la mise en œuvre.

Ceci s'explique, entre autres, par le fait que la modernisation des services aux usagers est en prise directe avec la visibilité des actions de la collectivité et constitue par conséquent un moteur de mobilisation important. *A contrario*, un tiers des collectivités (29%) accuse un **retard aussi important que surprenant** (9% des collectivités indiquent n'avoir pas encore abordé le sujet).

Plus de 60% des collectivités offrent à leurs usagers des services entièrement dématérialisés, faciles d'accès et notamment en mobilité. Les collectivités leaders dans le domaine se trouvent être des collectivités stratégiques, bien positionnées sur le thème *Stratégie et Gouvernance numériques*.

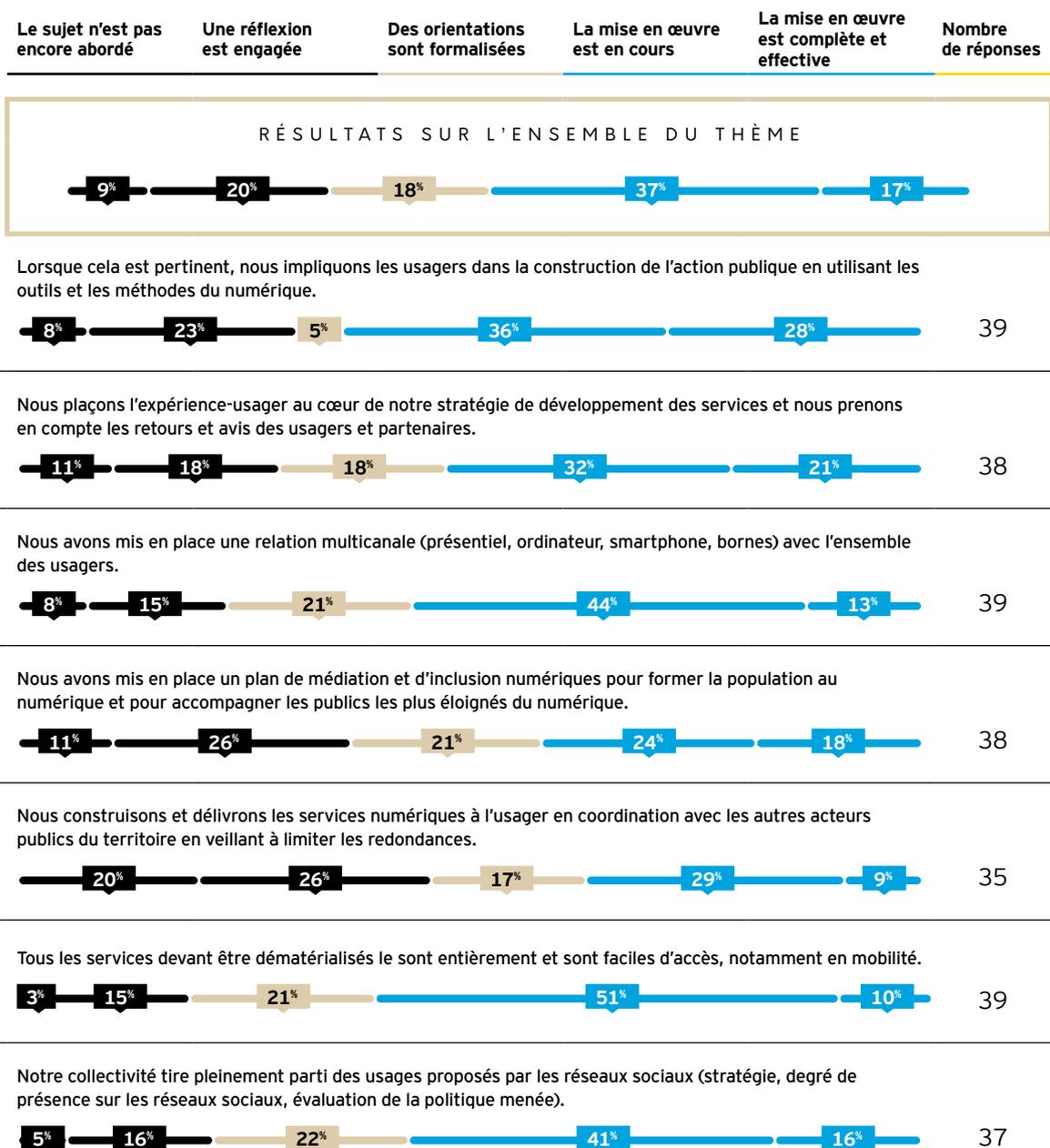
Autre point marquant, la majorité des collectivités déclare avoir adopté une approche **résolument tournée vers l'utilisateur**. Les répondants font état d'une grande maturité en matière **d'écoute de leurs usagers et de priorité donnée à l'expérience-usager**. En effet, 71% des répondants placent **ce sujet au cœur de leur stratégie de développement de services**.

**La médiation numérique\* est le parent pauvre de ce thème.**

Alors que plus de la moitié des répondants a mis en place une relation multicanale pour faciliter le contact avec l'utilisateur, près de 60% n'ont pas encore entamé la mise en œuvre d'une politique de médiation numérique, ce qui pose la question de l'accompagnement effectif des publics les plus éloignés du numérique (populations défavorisées, personnes âgées...).

\* Ensemble des actions visant à accompagner tous les publics, et en particulier les plus éloignés des nouvelles technologies, dans leur appropriation de la culture numérique (Internet, blogs, réseaux sociaux, etc.), et dans la réalisation des démarches administratives en ligne. Cela recouvre également la question du réseau d'espaces d'accueil physique (dans les mairies annexes, les maisons de quartier, les médiathèques, etc.)

## “ Une modernisation adoptée par le plus grand nombre ”



## SERVICES AUX USAGERS



### RETOUR D'EXPÉRIENCE MÉTROPOLE DE LYON

**La métropole crée un guichet numérique, plateforme usager du territoire métropolitain.**

Le Grand Lyon et cinq communes lancent à la rentrée 2018 le "guichet numérique territorial" sur l'aire métropolitaine, adossé à un compte usager territorial.

La stratégie du projet se décompose en trois axes. D'abord, le projet vise **l'exposition de l'ensemble des services aux usagers** des communes et de la métropole sur une plateforme numérique et **connecte la plateforme territoriale au portail métropolitain GRANDLYON CONNECT**.

Ensuite, le projet vise à présenter **des données centrées sur les besoins de l'utilisateur** : disponibilité des vélos, horaires de bus, etc. Un travail important est mené sur le patrimoine informationnel du territoire.

Enfin, le dispositif numérique se construit dans un esprit de **collaboration avec les parties prenantes**. Les citoyens ont été associés à l'initialisation du projet notamment pour définir les services "prioritaires du point de vue des usagers". Le Grand Lyon a mis en place les instances de gouvernance avec les communes partenaires du projet afin d'assurer **une co-construction et une co-gouvernance pérennes**.

**Entretien réalisé avec Hervé Groléas,**  
Directeur de l'Innovation Numérique et des Systèmes  
d'Information de la Métropole de Lyon

### RETOUR D'EXPÉRIENCE VILLE DE LYON

**La Ville de Lyon a mis en place une gestion 360° de la relation usagers.**

La Ville de Lyon a axé sa stratégie de relation usagers autour du développement de la relation omnicanale, tout en renforçant la dématérialisation de ses services.

La ville a déployé dès 2010 une plateforme usager qui combine un **outil de gestion de la relation usagers centralisée (mise en commun des données usagers à l'échelle de la collectivité)** et un guichet usager unique (point d'entrée unique de l'utilisateur). A partir de 2011, la dématérialisation des services s'est accélérée et systématiquement construite autour de la plateforme usager. En 2018, la ville compte 60 e-services tous domaines confondus, améliore continuellement l'ergonomie de ses outils ainsi que la qualité de ses données.

Trois principales clés sont à l'origine de la réussite de ce projet. En premier lieu, le rattachement direct du directeur de projet à la direction générale des services dans les premières années a offert à l'équipe projet **la capacité à agir légitimement en transversal** au sein de la collectivité. En second lieu, l'équipe projet a veillé à convaincre les managers métiers en mettant en avant les gains de temps de traitement et de qualité de service liés à la mise en place d'une gestion transversale des demandes usagers et à embarquer durablement les directions en lançant un chantier de simplification et d'harmonisation des pratiques internes. En dernier lieu, le projet assure sa pérennité auprès des usagers en proposant un accès facilité à des services simplifiés.

**Entretien réalisé avec Thierry Le Vaquerèse,**  
Directeur de la mission "gestion de la relation  
aux usagers" de la Ville de Lyon

## SERVICES AUX USAGERS



### RETOUR D'EXPÉRIENCE LA VILLE DE MULHOUSE ET SON AGGLOMÉRATION

**Le territoire mulhousien met en œuvre une vision et des services centrés usagers.**

Entretien réalisé avec Tanguy Selo,  
Chief Digital Officer de la Ville de Mulhouse

Portée initialement par son maire, la maturité numérique de la ville de Mulhouse s'est organisée autour de trois axes dans une logique de territoire serviciel.

Premier axe, les infrastructures mulhousiennes se sont développées dès 2010 à l'occasion de la désignation de la ville comme zone pilote pour le déploiement de la 4G avec Orange. Ainsi, en complément de son propre réseau de fibre, la Ville est totalement équipée à ce jour, avec un réseau Wifi gratuit et des réseaux bas débit LoRa.

Second axe, la ville s'est distinguée en matière de nouvelles technologies, en déployant, entre 2013 et 2014 "IRI !", **une application mobile basée sur la technologie NFC** qui permet aux usagers de s'informer plus facilement sur les principaux lieux de la ville et qui facilite la ville aux personnes à mobilité réduite.

Dernier axe, en 2015 a été créé l'Agence de la participation citoyenne dans le but de favoriser la démocratie participative. L'Agence anime des réunions entre les usagers et la collectivité, dispose des moyens consacrés à la mise en place du label **"Territoire Hautement Citoyen"**, et expérimente des projets au sein d'un "laboratoire d'expérimentation de services urbains", le "Tuba Mulhouse". Cette organisation se renforcera prochainement avec la création d'un deuxième laboratoire, "le laboratoire des usages publics", interne à l'administration.

Cette maturité numérique s'illustre également au travers de deux projets : le compte usager unique, initié par la Ville et désormais déployé dans l'agglomération, et le compte mobilité en déploiement. Ce dernier, projet pionnier à l'échelle européenne, vise à proposer à l'utilisateur une mobilité en tant que service (MaaS)\* avec un seul paiement mensuel pour tous les déplacements effectués (bus, tram, vélo, parking, auto-partage, etc.).

\* Mobility as a Service

## 3

## e-EDUCATION

**E**n préambule, notons que ce thème a le plus fort taux de réponse "ne se prononce pas", le sujet de l'e-Education ne relevant pas de la compétence de toutes les collectivités répondantes.

**La quasi-totalité des collectivités répondantes a formalisé une stratégie en matière d'e-Education** en lien avec les autorités académiques qui prend en compte les infrastructures, les équipements et le développement des usages.

La totalité d'entre elles a, *a minima*, engagé une réflexion sur la généralisation de leur expérimentation et plus de 60% vont jusqu'au bout des expérimentations en les généralisant systématiquement.

**L'e-Education est une réalité mais les résultats de l'enquête présentent un paradoxe :**

- Si la très grande majorité des collectivités répondantes a engagé la mise en œuvre de la stratégie (83%), **près de 60% des collectivités ne procèdent à aucune évaluation de l'impact du numérique dans les classes.**
- **Près de 40% des collectivités n'ont pas mis en place d'espace numérique de travail** et pas déployé de solution permettant un suivi continu des élèves, de l'école primaire au lycée.

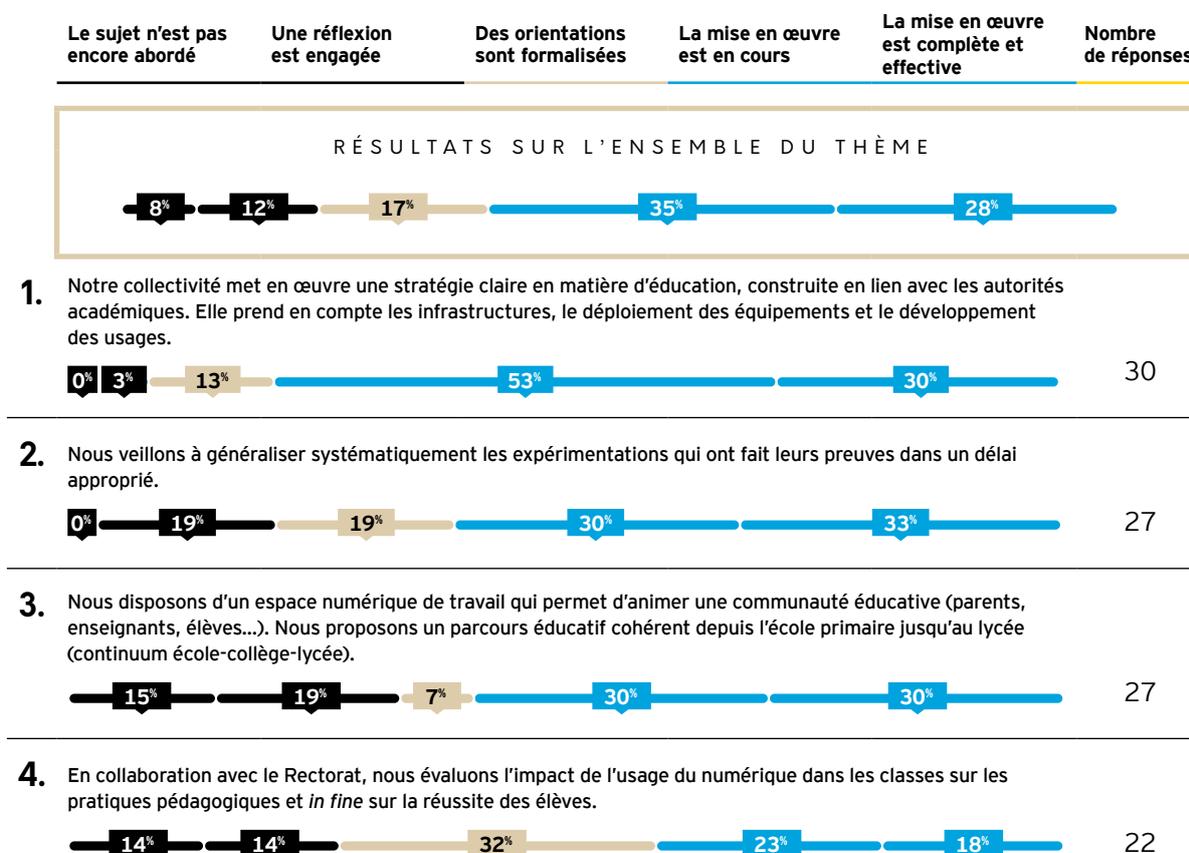
## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### MÉTROPOLE DE LYON

**La Métropole de Lyon investit sur les infrastructures et les équipements et se positionne en ensemble pour développer de nouvelles pratiques pédagogiques.**

Entretien réalisé avec **Julien Veaux**,  
Direction Innovation Numérique et Systèmes d'Information  
de la Métropole de Lyon.

## “ Une situation paradoxale ”



### Le schéma numérique éducatif du Grand Lyon porte sur deux grands axes stratégiques.

Le premier axe vise à fournir le socle technique et comprend plusieurs chantiers : rénovation du parc d'équipements, fourniture de nouveaux matériels numériques - tablettes individuelles puis classes mobiles - et enfin, raccordement au réseau Très Haut Débit (THD) et déploiement du Wifi dans les collèges.

Le second axe a pour objectif de **conduire des expérimentations sur les usages** du personnel enseignant et administratif, des parents d'élèves et des collégiens. Pour ce faire, le Grand Lyon se positionne en **ensembliser des forces en présence** (rectorat,

administration des établissements, enseignants, parents d'élèves et collégiens) et a mis en place une relation de confiance à travers **une gouvernance partagée avec la direction académique** au numérique éducatif.

A titre d'exemple, chaque année, une cinquantaine de "classes culturelles numériques" permettent à des groupes d'élèves de conduire des projets interdisciplinaires et inter-établissements en s'appuyant sur des outils numériques.

## 4

TERRITOIRE  
**SERVICIEL**

**S**ont regroupés sous ce thème de *Territoire serviciel* les sujets qui concourent au développement d'offres de services par la collectivité et ses partenaires sur son territoire.

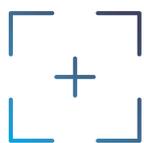
**Le Territoire serviciel est la lanterne rouge de notre baromètre** : il s'agit du thème sur lequel la maturité est la plus faible.

Si plus du tiers (38%) des répondants indique avoir - *a minima* - engagé des actions visant à faire de leur territoire un *Territoire serviciel*, près de 20% déclarent n'avoir pas encore abordé le sujet. Dans ce domaine, **les préoccupations sont donc très contrastées.**

La mise en place d'un *Territoire serviciel* implique la coordination des nombreux acteurs et pourvoyeurs de services présents sur le territoire. Les résultats de l'enquête sur ce thème confirment la tendance globale des résultats et mettent en avant les **axes de progression des collectivités, notamment en matière de relation avec les partenaires, d'innovation et de mise en place d'indicateurs de suivi de la performance.**

Il est intéressant de noter que les collectivités qui affirment avoir une mise en œuvre complète et effective sont celles qui appartiennent au groupe des stratèges, c'est-à-dire celles qui ont le plus fort niveau de maturité en matière de *Stratégie et de gouvernance numériques*.

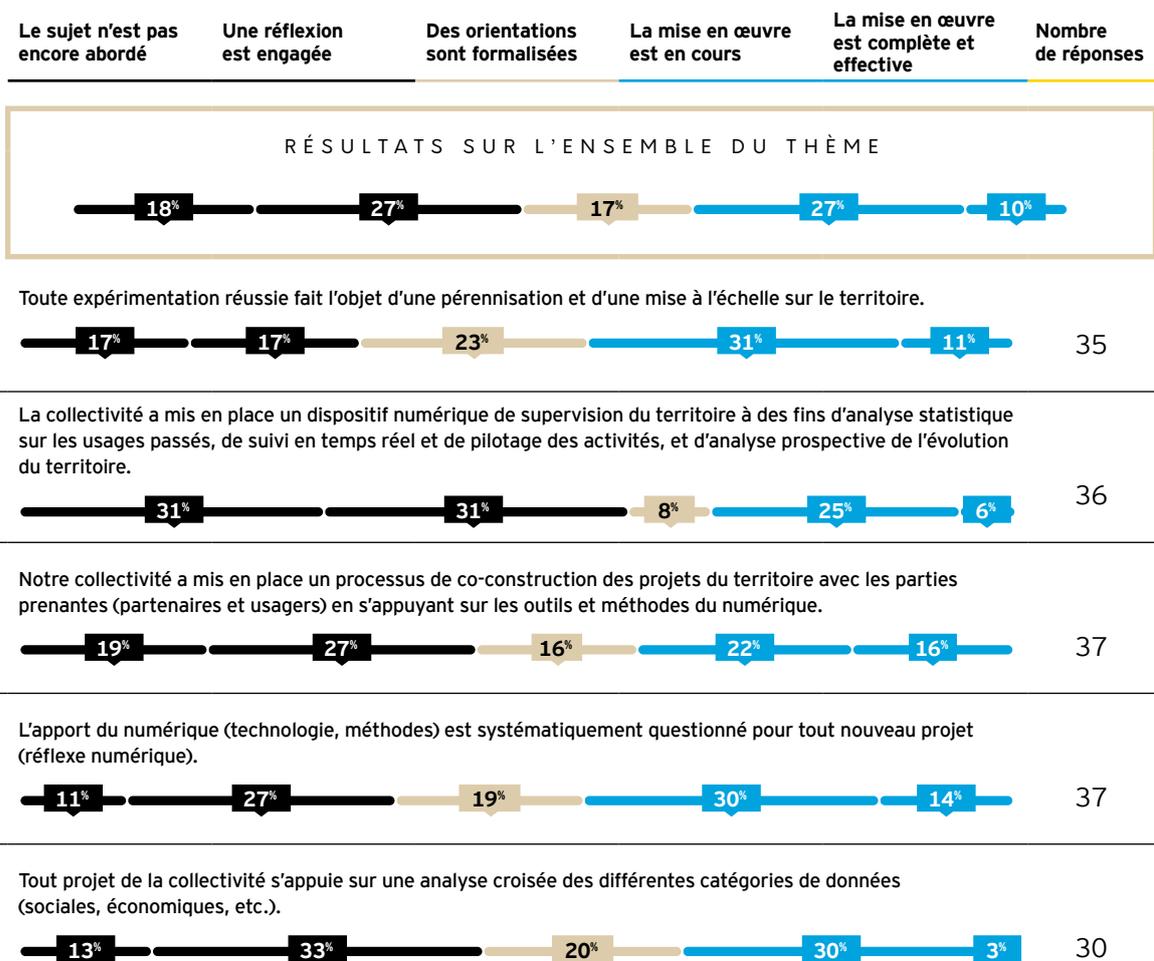
Pour près de 70% des collectivités, le dispositif de supervision du territoire n'en est pas encore au stade de la mise en œuvre. Ce résultat explique la difficulté des collectivités à mettre en place des stratégies numériques performantes fondées sur l'analyse de la donnée territoriale.

**POINT DE VUE EY**

**Une offre de services numériques territorialisée : la nouvelle frontière**

Bien que le thème des *Services aux usagers* soit l'un des trois premiers en termes de maturité des collectivités, illustrant ainsi l'orientation "usager" prise par les collectivités, **il apparaît pour autant que pour construire un Territoire serviciel répondant aux attentes des usagers, il revient désormais aux collectivités d'aller un cran plus loin.** Il conviendrait de proposer **une offre de services numériques "intégrée" et "sans couture" à l'échelle d'un territoire ou d'un bassin de vie** incluant les services offerts par l'ensemble des collectivités, voire des acteurs publics, du territoire.

## “ La prochaine préoccupation ”



# ADMINISTRATION

## NUMÉRIQUE

TOP

70%

des collectivités mettent en oeuvre, ou ont déjà mis en oeuvre, une dématérialisation globale.

FLOP

25%

des collectivités affirment que les démarches d'innovation ne sont pas encore un sujet.

La transformation numérique interne est inégalement mise en œuvre en fonction des sujets (dématérialisation et développement des méthodes de travail collaboratives et flexibles).

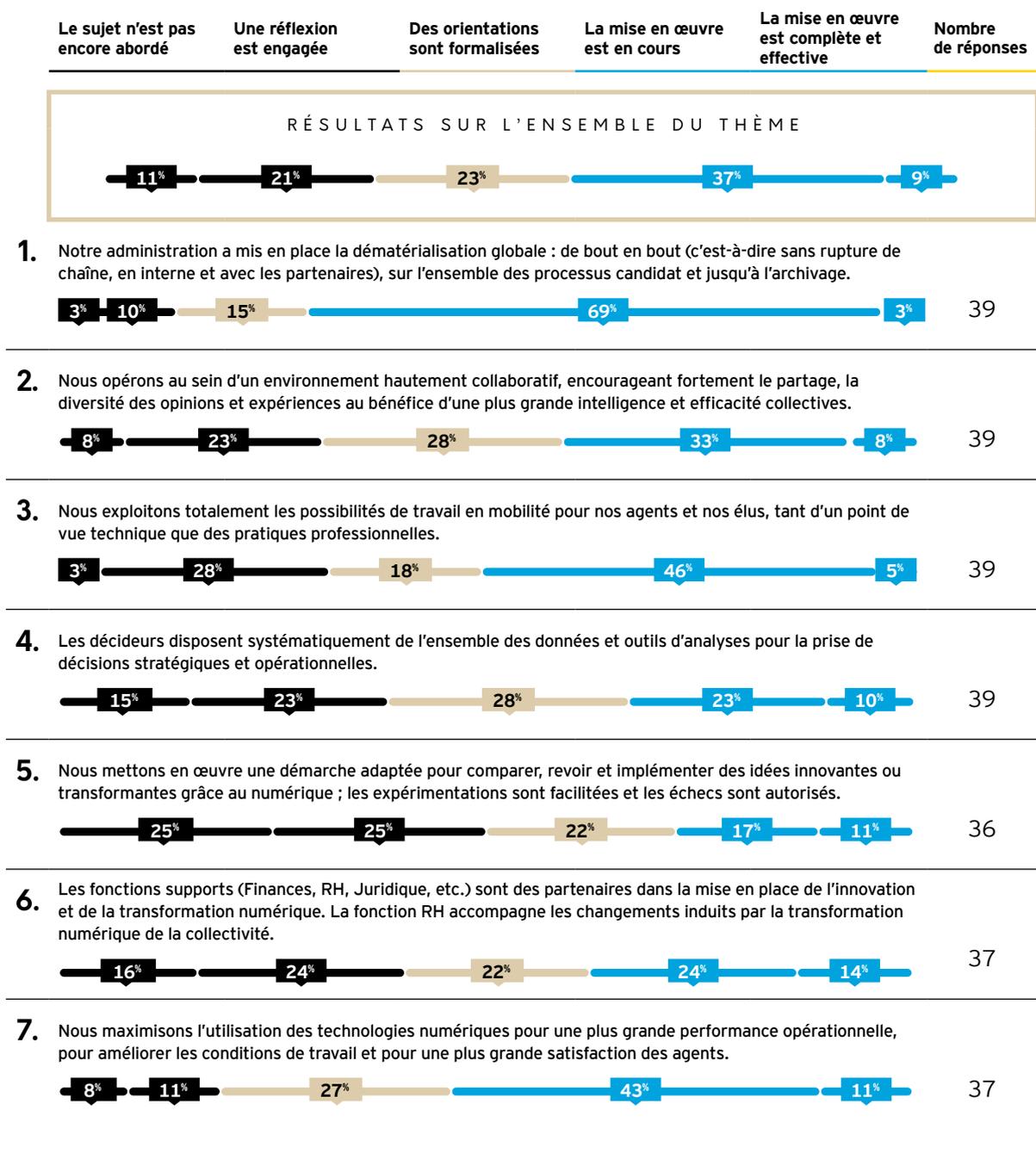
Tirée initialement par le cadre réglementaire et la **dématérialisation des processus financiers, la dématérialisation intégrale des services** (sans rupture de chaîne, de bout en bout) est devenue le nouvel horizon pour près de 90% des collectivités.

La transformation des pratiques au quotidien est, quant à elle, plus contrastée au sein des collectivités répondantes. Le travail en mobilité est d'actualité pour une collectivité sur deux, qui exploite ou commence à exploiter les possibilités de travail en mobilité pour ses agents et ses élus. Proposer un environnement collaboratif au bénéfice d'une plus grande intelligence et efficacité collective reste un défi à relever pour près de 60% des répondants.

Par ailleurs, **les collectivités expriment clairement leurs attentes vis-à-vis de leurs directions supports (finances, RH, juridiques...), piliers de la transformation numérique** de l'administration. La moitié des répondants est en effet au stade de la réflexion concernant l'implication de ces directions dans la mise en place de leur stratégie de transformation numérique. De fait, la route vers la transformation numérique est encore longue car seuls 13,5% ont fait de leurs directions supports de véritables partenaires de leur transformation numérique.

Les points de progrès majeurs, pour plus de 60% des répondants, résident dans la **capacité à mettre à disposition de la collectivité des outils de pilotage et un environnement qui favorisent l'innovation et l'expérimentation.**

## “ Un grand pas reste à franchir ”





## POINT DE VUE EY

### La transformation culturelle n'a pas encore eu lieu

Si la transformation interne est plus qu'amorcée - 72% mettent en œuvre la dématérialisation de bout en bout de leurs processus - cela ne doit pas occulter une réalité bien plus nuancée : les modes de travail sont encore empreints d'une approche très traditionnelle.

En effet :

- ▶ L'innovation est encore peu soutenue : la moitié des répondants indique ne pas avoir encore formalisé d'orientations concernant le droit à l'erreur.
- ▶ A peine plus de la moitié des répondants indique avoir engagé la mise en œuvre d'une politique de travail en mobilité, pourtant source de satisfaction des agents, d'agilité et d'efficacité.
- ▶ Enfin, moins de la moitié des collectivités indique travailler au sein d'un environnement hautement collaboratif, encourageant fortement le partage, la diversité des opinions et expériences au bénéfice d'une plus grande intelligence et efficacité collectives.

Ceci montre que la transformation numérique reste **d'abord perçue comme un changement d'outils et pas encore suffisamment comme une évolution de l'organisation et de la culture du travail**. La transformation numérique induit des impacts culturels et organisationnels majeurs liés à l'aplatissement des hiérarchies, le recours croissant au mode de gestion par projet, la responsabilisation grandissante des collaborateurs, etc. **La culture numérique ne se décrète pas, elle se crée collectivement.**



## ADMINISTRATION NUMÉRIQUE



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### VILLE DE PARIS

*Pour proposer de nouveaux services numériques, la Ville de Paris se modernise en interne.*

La Ville de Paris a lancé un projet Paris Espace Partagé Solidaire. Il s'agit d'une plateforme entre travailleurs sociaux et personnes accompagnées, afin de simplifier les échanges entre agents et usagers.

Ce travail de modernisation des services sociaux **aborde dans le même temps l'angle des bénéficiaires finaux (services aux usagers) et de la transformation interne - processus, organisation, métiers - (administration numérique)**. Il s'agit d'un outil d'autonomisation et de facilitation qui permet l'accès direct aux offres d'insertion.

Il permet également de traiter une bonne partie des questions administratives en dehors des temps d'échange. Ainsi les agents peuvent, pendant les rendez-vous, se recentrer sur leur cœur de métier : l'accompagnement personnel et l'examen de la situation individuelle.

En outre, ce nouvel outil vise à améliorer **l'expérience agent** : ergonomie de travail renouvelée et homogénéisée, accès aux informations du SI repensé. A titre d'exemple, une vue spécifique composée d'une dizaine d'informations maximum nécessaires lors d'un entretien a été créée pour les agents d'accueil.

Il est attendu du projet une amélioration de la qualité des échanges et une plus grande efficacité des politiques d'accompagnement et de réinsertion, notamment par la réduction du non-recours (personnes qui pourraient bénéficier d'une aide mais qui n'y ont pas recours), **ce qui suppose, en amont, un travail sur les processus et l'organisation interne.**

**Entretien réalisé avec la Direction des Systèmes d'Information et du numérique de la Ville de Paris**

### RETOUR D'EXPÉRIENCE

#### VILLE DE ROUBAIX

*Pour mener à bien sa transformation numérique, la Ville de Roubaix a engagé sa transformation culturelle.*

La Ville de Roubaix a structuré sa stratégie numérique en quatre axes :

1. la sécurité et le cadre de vie
2. la transition énergétique
3. l'attractivité du territoire, le commerce et le tourisme
4. l'e-Education

Pour mener à bien les projets de ces axes prioritaires, la collectivité **développe une culture du numérique. Un cadre d'expérimentation** a été mis en œuvre **pour accompagner de nouveaux projets numériques au sein de la collectivité**, de façon à tester le faire autrement, de façon agile, mais aussi expérimentale, avec un **droit à l'erreur reconnu à chaque projet.**

**Entretien réalisé avec Alexandre Garcin,**  
*Maire Adjoint au Développement durable, au plan numérique et à la Ville intelligente, Ville de Roubaix*

## 6

"SERVICE PUBLIC LOCAL DE  
LA DONNÉE"

TOP

81%

des collectivités ont intégré la question des standards et des référentiels nationaux et internationaux, ce qui facilitera demain la construction d'un "service public local de la donnée" à l'échelle du territoire.

FLOP

39%

des répondants n'ont pas encore déployé de stratégie d'open data, en dépit du cadre réglementaire.



## POINT DE VUE EY

Une opportunité à saisir

Le baromètre montre un certain décalage entre l'engagement des collectivités et les attentes nationales en matière de "service public local de la donnée", probablement car celles-ci perçoivent avant tout ce cadre réglementaire comme une contrainte à court terme même si l'objectif à plus long terme est partagé. Pour autant, **cette approche nouvelle autour des données constitue dès à présent une opportunité unique de désilotage, d'apport de transversalité au sein des collectivités et in fine de contribution à la transformation culturelle attendue.**

La maturité des collectivités répondantes sur le sujet des données est très relative. Il apparaît que **les collectivités répondantes ont libéré leur patrimoine informationnel** (plus de 60% des collectivités en sont au moins au stade de la mise en œuvre). Pour autant, **cette libération des données se fait sans vision d'ensemble du patrimoine informationnel ni dispositif global intégrant une gouvernance sur la donnée** (un peu plus de 40% seulement en sont au stade de la mise en œuvre).

La situation constatée s'apparente davantage à une mise en conformité **avec le volet open data de la loi pour une République numérique** qu'à la construction et à la mise en place d'un "service public local de la donnée" structuré à l'échelle du territoire.

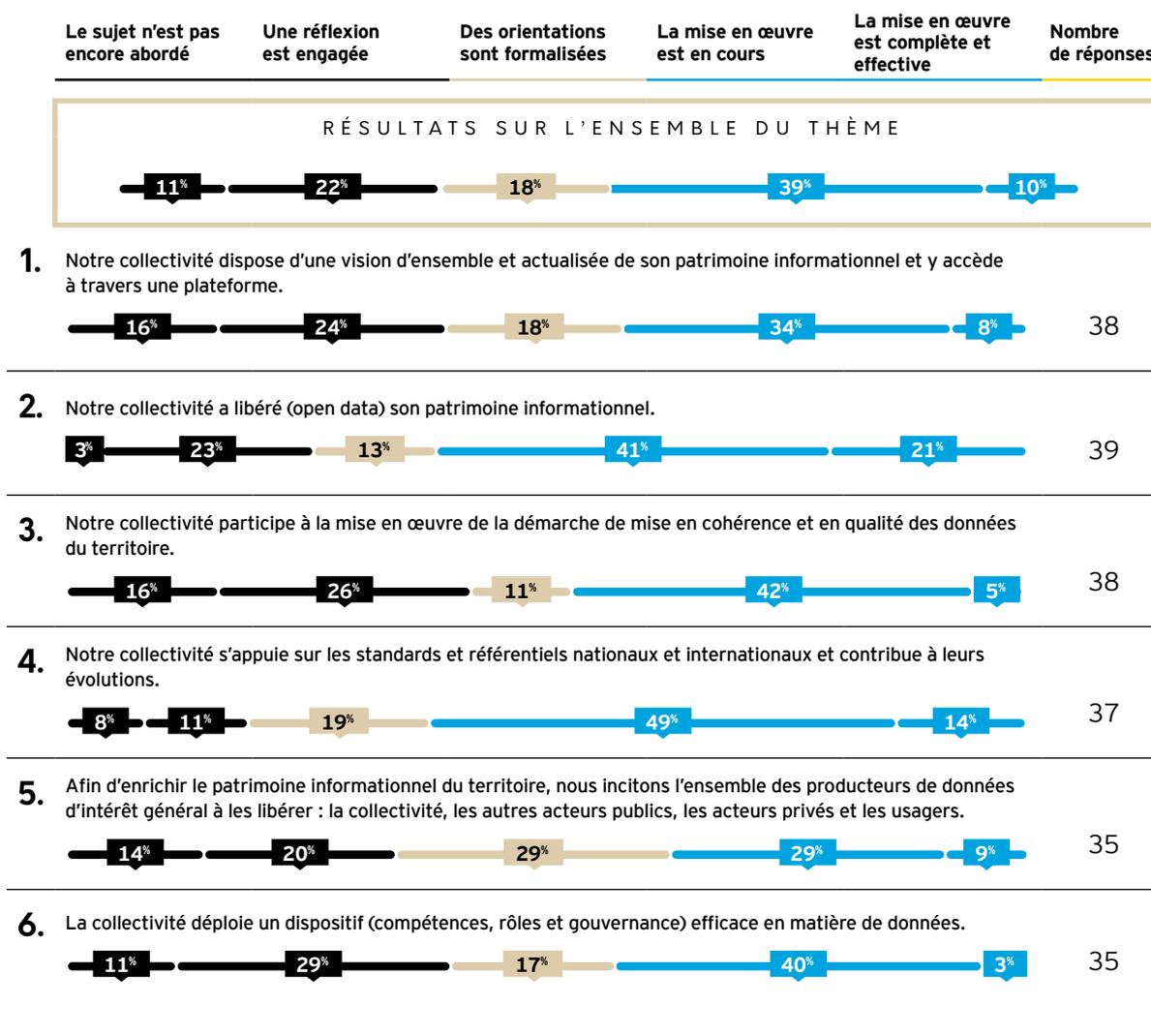
**Pour preuve, plus de 50% des répondants ne participent à aucun projet de mise en cohérence et en qualité des données sur le territoire** et moins de 40% ont initié la mise en place d'un "service public local de la donnée" à l'échelle du territoire en incitant les producteurs de données d'intérêt territorial à libérer ces données.

RETOUR D'EXPÉRIENCE  
GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE

**Pour Grenoble-Alpes Métropole, au-delà de l'open data, la donnée d'intérêt territorial doit faire l'objet d'un véritable service public local.**

Entretien réalisé avec Laurent Deslattes,  
Chargé de mission numérique - Chef de projet Smart City,  
Grenoble-Alpes Métropole

## “ Un sujet traité souvent a minima et porté par le cadre réglementaire ”



Grenoble-Alpes Métropole a défini sa stratégie Data en deux axes :

**D'une part, elle veut mettre la donnée d'intérêt général au cœur d'une démarche globale de ville intelligente** adressant les transitions économique, environnementale et sociétale. D'autre part, elle souhaite **considérer la politique de la donnée comme un investissement de long terme.**

Côté mise en œuvre de la politique de la donnée, la Métropole s'est fixé deux principes directeurs. Le premier repose sur l'implication de tous les acteurs du territoire, privés comme publics, tant dans la collecte que la mise en qualité des données, celle-ci étant nécessaire pour exploiter pleinement le potentiel de la donnée d'intérêt territorial. En pratique, trois organisations

différentes - la Ville de Grenoble, Grenoble-Alpes Métropole et le syndicat mixte des transports en commun - produisent les jeux de données partagées et 90 acteurs du territoire collaborent à la démarche Smart City de Grenoble-Alpes Métropole.

Le deuxième principe concerne la visibilité des initiatives en matière de données de la collectivité. Cette visibilité est en effet indispensable à leur succès. Grenoble-Alpes Métropole anime activement sa démarche data à travers, notamment, l'InfoLab Grenoble, des ateliers open data à destination des publics internes des collectivités de la métropole grenobloise, la Semaine de l'innovation publique : Café de l'open data, ou encore l'obtention du label d'argent "Territoire innovant" lors du Forum des interconnectés en 2015.



# AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE

**S**econd thème le plus mature après **Ecosystème et économie numériques**, l'**Aménagement numérique** est une réalité pour près de 70% des territoires ayant répondu. Ces territoires disposent d'un accès au Très Haut Débit pour les entreprises, ainsi que pour les acteurs publics et les particuliers.

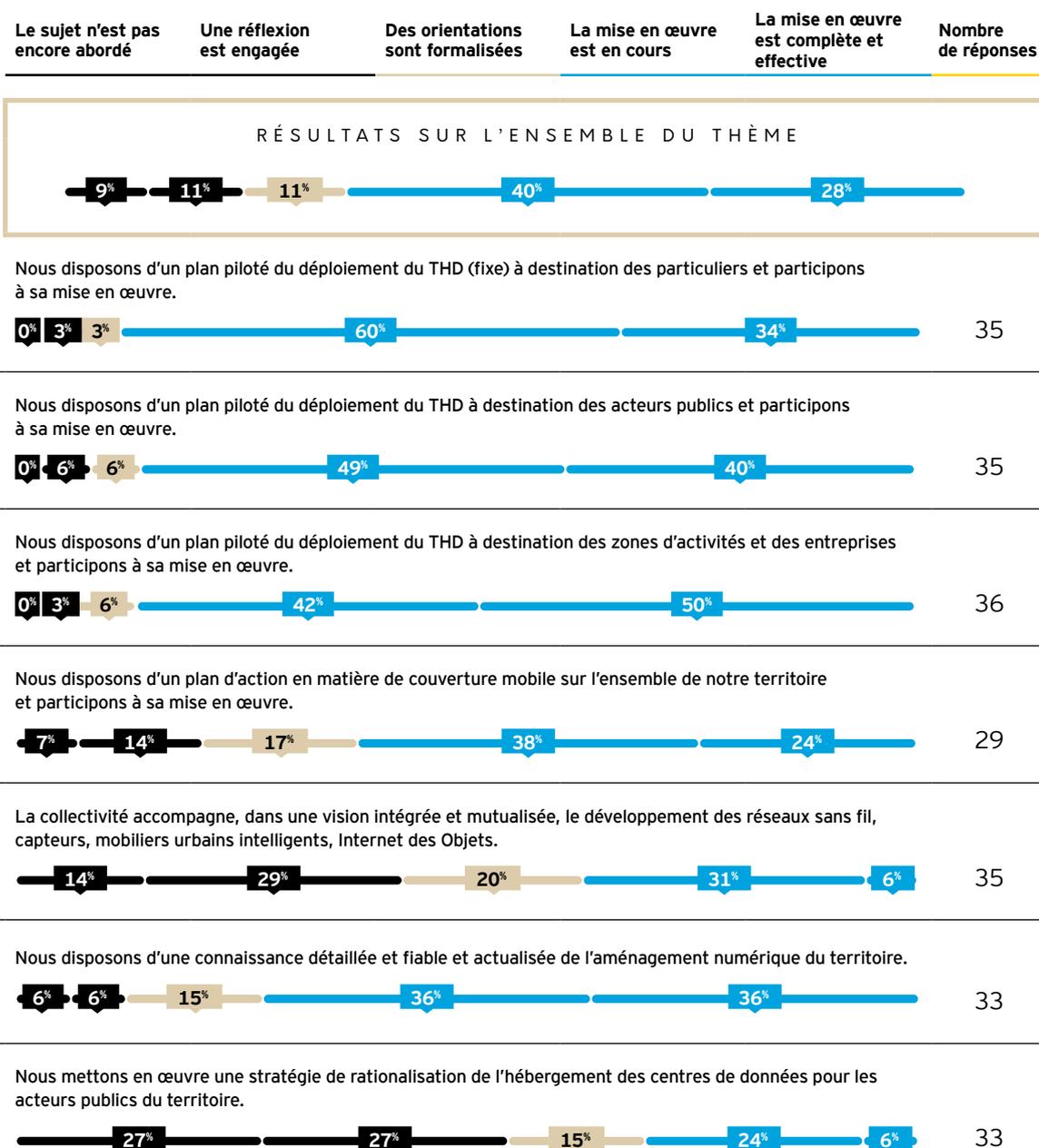
**Les sujets de l'Internet of Things (IoT) et de l'hébergement des centres de données sont les moins matures** avec environ les deux tiers (respectivement 63% et 69%) de collectivités n'ayant pas entamé leur mise en œuvre. La rationalisation de l'hébergement des centres de données entre acteurs publics du territoire reste majoritairement à construire, 27% des répondants n'ayant pas encore abordé le sujet.

**Le niveau de maturité lié à l'Aménagement numérique est fortement corrélé à celui de l'Ecosystème et de l'économie numériques.** Les collectivités les plus matures en termes de déploiement du THD auprès des entreprises le sont également en matière de dispositifs d'accompagnement de porteurs de projets numériques et d'animation de réseaux d'entreprises du numérique sur le territoire. Par ailleurs, le niveau de maturité sur ces deux thèmes, qui ne nécessitent pas de gouvernance et d'approche transversale au sein de la collectivité, est indépendant du niveau de maturité sur le thème de la *Stratégie et de la gouvernance numériques*.

---

\* L'Internet des Objets permet à plusieurs actifs de fonctionner harmonieusement et crée ainsi une "intelligence ambiante". Les objets courants s'intègrent de façon transparente à un réseau mondial et sont en mesure de produire et d'échanger des données sans intervention humaine.  
Source : [cgi.com/fr/internet-des-objets](http://cgi.com/fr/internet-des-objets)

## “ Des territoires bien connectés, des objets qui restent à l'être ”



## 8

# ECOSYSTÈME

## ET ÉCONOMIE NUMÉRIQUES

TOP

Près de  
**95%**

des collectivités ont mis en place un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques.



### POINT DE VUE EY

A la recherche du nouveau levier

Les collectivités ont, pour la plupart d'entre elles, mis en place un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques. De ce fait, **ces dispositifs ne sont plus suffisamment différenciants** d'un territoire à un autre. Quel sera demain le nouveau levier d'accompagnement à l'économie numérique ?

Les répondants ont pleinement investi le champ de l'économie numérique : **il s'agit ainsi du thème le plus mature de ce premier baromètre.**

Près de 95% des collectivités ont mis en place un dispositif d'accompagnement de porteurs de projets numériques.

Près de 75% des répondants indiquent animer l'écosystème numérique sur leur territoire et exercer le rôle de facilitateur et d'accompagnateur d'un réseau d'entreprises du numérique.

En revanche, le dispositif d'accompagnement de la transition numérique des entreprises reste un élément différenciant, car à peine plus de la moitié des collectivités en sont dotées.

La moitié des collectivités répondantes qui accompagnent les territoires dans la création de valeur économique à partir des données du territoire ont mis en place **un dispositif efficace en matière de données où la gouvernance, les compétences et le rôle de chacun sont bien identifiés**, tel que proposé dans le thème 6 ("Service public local de la donnée").

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

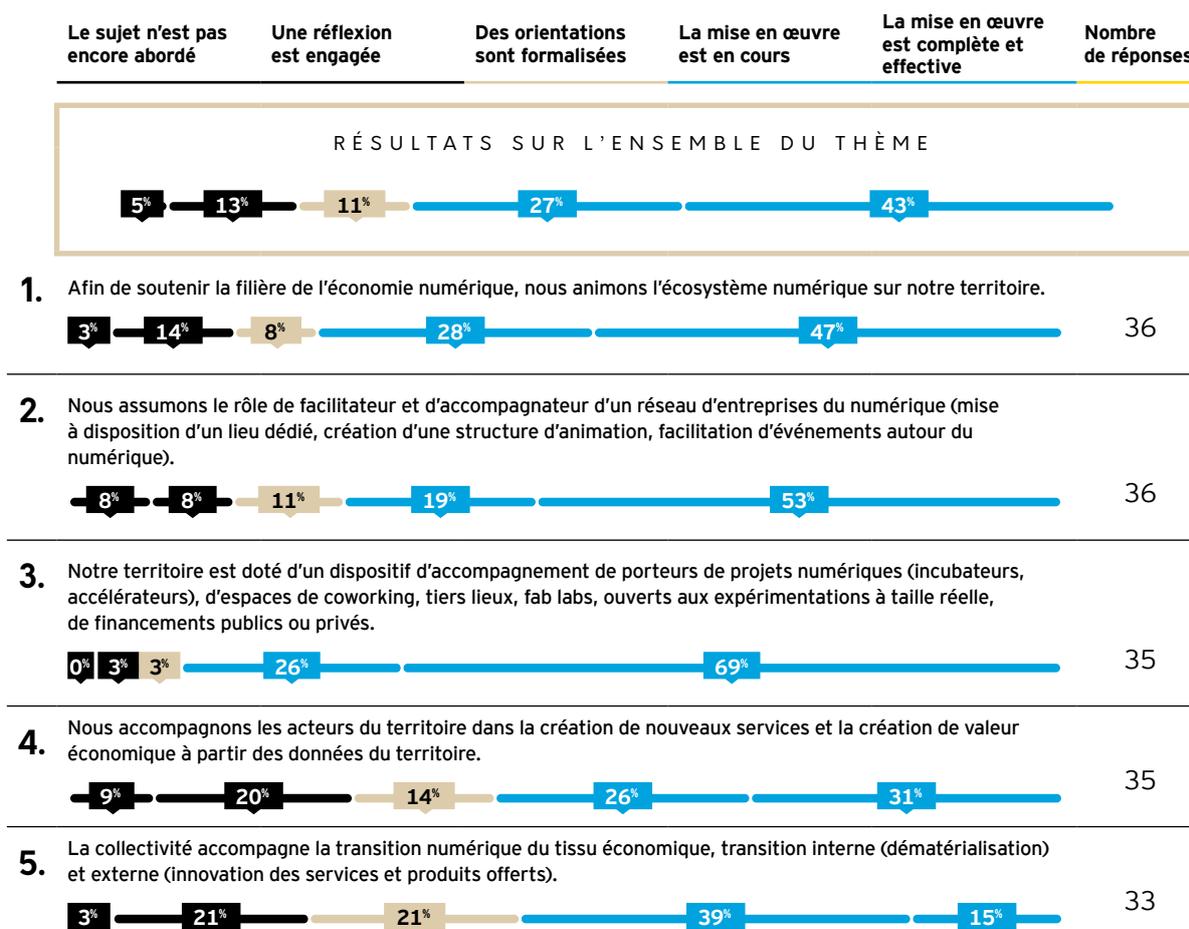
### MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

**La Métropole Nice Côte d'Azur a développé un outil d'autodiagnostic afin d'identifier et d'accompagner des entreprises à fort potentiel.**

Entretien réalisé avec **Michel Callois**,  
Direction du Développement Economique  
de la Métropole Nice Côte d'Azur,

et **Isabelle Massot**,  
Directrice de projets Innovation numérique  
de la Métropole Nice Côte d'Azur

## “ Un modèle d’action publique partagé et à maturité ”



En 2008, la Métropole Nice Côte d’Azur se dote d’une pépinière d’entreprises labellisée par la commission européenne "Centre Européen d’Entreprises et d’Innovation" (CEEI).

Depuis sa création, le CEEI a hébergé 134 entreprises, représentant 671 emplois. A travers son rôle d’animateur d’un écosystème et d’hébergeur/accompagnateur d’entreprises, la pépinière cherche à identifier des projets à potentiel.

En 2018, pour faire face à la difficulté d’identifier les projets lorsqu’ils sont très proches du stade de l’idée, **l’équipe du CEEI a développé en interne un outil numérique d’autodiagnostic qui propose aux entrepreneurs une évaluation personnelle du stade de développement de leur projet avec des questions simples et directes.** L’outil s’intéresse aux différents éléments

clés d’un projet tels que la stratégie marketing, le développement produit, le financement, les ressources humaines et la mise en marché. **Le diagnostic permet à l’entrepreneur de faire le point sur ses éventuelles lacunes, et d’identifier les leviers à activer rapidement afin de maximiser ses chances de succès.**

L’outil numérique d’autodiagnostic permet par ailleurs d’identifier des candidats au programme d’accompagnement "French Tech Champion", mené conjointement avec l’initiative French Tech Côte d’Azur, qui vise à faire bénéficier les entreprises ayant le plus fort potentiel d’un accompagnement mené par des chefs d’entreprises établis. Depuis le lancement de cet outil (avant l’été 2018), 41 sociétés ont répondu au programme.

# CYBERSÉCURITÉ

# 9

TOP

Pus de  
**80%**

des répondants sont en conformité avec les normes et réglementations (RGS<sup>3</sup>, RGPD<sup>4</sup> - Protection des données personnelles...).

FLOR

Pus de  
**50%**

des collectivités ne disposent pas d'une vision complète et actualisée des risques - le risque n'est pas suffisamment connu pour être maîtrisé.

En matière de *Cybersécurité*, les collectivités sont à des stades de développement très différents. S'il faut saluer le fait que plus de 80% des répondants sont en conformité avec les normes et réglementations, **près de 20% des répondants n'ont pas encore commencé à se mettre en règle.**

Les collectivités indiquent dans leur grande majorité mettre en place ou avoir mis en place des dispositifs de gestion opérationnelle des risques liés au numérique (PCA<sup>1</sup>, PRA<sup>2</sup>, gestion de crise, sécurité des systèmes d'information). Paradoxalement, **plus de la moitié d'entre elles ne dispose pas d'une vision complète et actualisée des risques et près de 40% des collectivités répondantes ne disposent pas d'une démarche ni d'une gouvernance globales** en matière de cybersécurité.

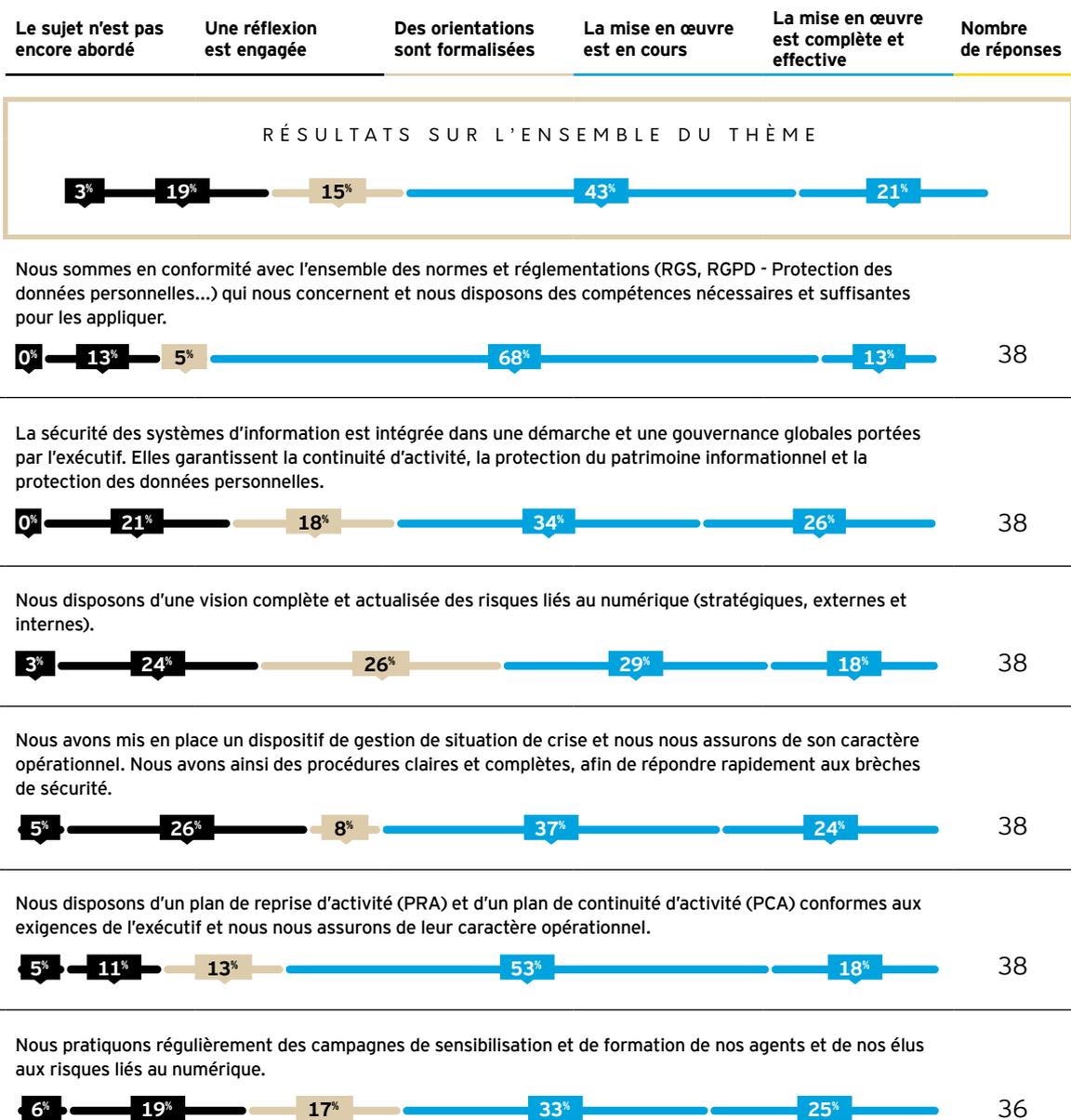
Par ailleurs, **les collectivités les plus matures en cybersécurité ne sont pas forcément celles qui présentent le plus fort niveau de maturité numérique sur l'ensemble des thèmes.** Les collectivités présentant le plus fort niveau de maturité en cybersécurité se retrouvent réparties à part égale entre le groupe des collectivités stratégiques et le groupe des collectivités pragmatiques. *A contrario*, les collectivités les moins matures appartiennent très majoritairement au groupe des collectivités retardataires.

**POINT DE VUE EY**  
Une cible rapidement accessible à tous

Un fort niveau de maturité en matière de *Cybersécurité* est l'affaire de tous à l'heure du tout numérique et n'est pas une option. Par ailleurs, l'atteinte de cet objectif ne dépend pas du niveau de maturité sur d'autres thèmes et ne demande pas d'autre pré-requis que la volonté de la collectivité de s'engager sur ce thème. Toutes les collectivités peuvent et doivent y accéder au plus tôt.

1. Plan de continuité d'activités
2. Plan de reprise d'activités
3. Référentiel général de sécurité
4. Règlement général sur la protection des données (2018)

## “ Des maturités contrastées, une cible à atteindre rapidement ”



## CYBERSÉCURITÉ



### RETOUR D'EXPÉRIENCE MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR

**La Métropole Nice Côte d'Azur a assis sa stratégie numérique autour de la cybersécurité et la responsabilisation de son personnel.**

Entretien réalisé avec **Patrick Chambet**,  
Responsable Sécurité des Systèmes d'Information  
de la Métropole Nice Côte d'Azur,

et **Isabelle Massot**,  
Directrice de projets Innovation numérique  
de la Métropole Nice Côte d'Azur

En interne, la sensibilisation à la cybersécurité des personnels de la métropole s'est effectuée autour de quatre actions majeures : brochure d'accueil avec les bonnes pratiques à appliquer, site intranet avec documents de référence et supports de formations en sécurité, sessions de formation et publication régulière de "news". Ces actions ont permis une plus **grande implication et vigilance des agents quant aux emails malveillants**, contribuant ainsi à **la baisse des infections des systèmes informatiques**. Quatre bonnes pratiques ressortent en matière de sensibilisation : ne pas surcharger les agents de messages de sécurité redondants, faire des rappels réguliers, privilégier l'humour pour faire passer les messages et exiger la responsabilisation des agents tout en restant diplomate.

En externe, la Métropole a également mis en place dès 2016 **les homologations au Référentiel général de sécurité (RGS) des télé-services** offerts aux citoyens tels que l'inscription des enfants en crèche et en école primaire. La **confiance des citoyens** dans les télé-services s'est fortement améliorée.

La prise en compte des aspects cybersécurité (homologation RGS et mise en conformité RGPD notamment) et la réutilisation de solutions techniques existantes constituent des facteurs clés de succès pour le développement de nouveaux télé-services.

De manière générale, la **cybersécurité est un sujet de préoccupation pour l'ensemble de la démarche Smart City** : sécurisation des capteurs, du transfert des données, de l'entrepôt de données et des applications qui les utilisent ou les présentent aux citoyens. La confiance des partenaires du projet Smart City s'en trouve renforcée.

## CYBERSÉCURITÉ



### RETOUR D'EXPÉRIENCE VILLE DE MARSEILLE

**La Ville de Marseille mène une démarche de sensibilisation de longue haleine qui porte ses fruits.**

Entretien réalisé avec **Luc Sémériva**,  
Directeur de l'Innovation Numérique  
et des Usages de la ville de Marseille

La Ville de Marseille fait constamment évoluer sa politique de sécurité du système d'information pour prendre en compte les nouveaux usages et les nouveaux risques qu'elle identifie.

Par exemple, elle a publié une charte utilisateur en 2017 qu'elle a réactualisée en 2018.

Consciente que **l'humain est la dernière barrière aux intrusions**, la Ville met l'accent sur la sensibilisation des agents au travers d'un dispositif général et englobant, avec notamment un livret en neuf fiches diffusé à l'ensemble des agents, ainsi que des échanges réguliers du RSSI (Responsable Sécurité des SI) avec **la cinquantaine de correspondants informatiques de la collectivité** (tous les trois mois).

Résultat après cinq ans de sensibilisation : une **réelle prise de conscience des agents du fait que la sécurité des SI est dans l'intérêt de chacun** pour se protéger et travailler dans de bonnes conditions (par exemple, les agents remontent spontanément les anomalies et incidents de sécurité).

Les facteurs clés de succès : réaliser des documents didactiques et ludiques (illustrations de types bandes dessinées), agir à tous les niveaux et avec diplomatie, **diffuser de l'information de manière régulière en évitant la sur-sollicitation, enfin, adopter une approche très progressive et inscrire les efforts dans la durée.**

# LES QUESTIONS POUR DEMAIN

## TERRITOIRE DU FUTUR

L'administration s'appuie-t-elle suffisamment sur le numérique pour se rendre plus audacieuse et en même temps plus efficiente ?

La collectivité a-t-elle mis en œuvre une démarche permettant de favoriser l'innovation, y compris l'expérimentation et le droit à l'échec ?

La collectivité a-t-elle mis en place un dispositif d'accompagnement de la transition numérique de ses entreprises et de ses citoyens ?

Quels sont les investissements nécessaires pour être à la hauteur des ambitions ?

## TERRITOIRE DE SERVICES

Comment apporter, aujourd'hui et demain, un service numérique adapté, quel que soit l'usager, la demande et le canal utilisé ?

Sommes-nous capables de capter et d'analyser les données dont nous disposons afin de produire des services pertinents et innovants ?

Faut-il changer d'échelle et co-construire avec les acteurs locaux une plateforme territoriale ?

Faut-il passer d'une gouvernance d'infrastructure à une gouvernance d'usage, d'aménageur d'infrastructure à intégrateur de services, d'un système d'information de l'administration à un système d'information du territoire ?

## TERRITOIRE D'EFFICACITÉ

Faut-il clarifier les rôles et responsabilités en matière de numérique entre les différents acteurs (EPCI, villes, etc.) au sein d'un territoire ?

Est-il opportun de considérer le numérique comme une politique publique à part entière ?

Les risques numériques auxquels fait face la collectivité sont-ils identifiés et maîtrisés à travers des dispositifs adaptés ?

Notre dispositif de gouvernance numérique permet-il de prendre les arbitrages nécessaires et d'atteindre nos objectifs ?

Sommes-nous en capacité d'évaluer et de corriger les actions en cours ?

CONGREGATION

## 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)*

### David Constans-Martigny

*Conseiller, France urbaine*

**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
- ▶ Communauté Urbaine du Grand Paris - Seine & Oise
- ▶ Grenoble-Alpes Métropole
- ▶ Métropole de Lyon
- ▶ Métropole Nice Côte d'Azur
- ▶ Ville de Lyon
- ▶ Ville de Marseille
- ▶ Ville de Mulhouse
- ▶ Ville de Paris
- ▶ Ville de Roubaix

## L'ÉQUIPE EY :

### Jean-Marc Eiclier

*Associé France*

### Elodie Servent

*Manager*

### Jonas Monot

*Manager*

### Charles-Adrien Bertrand

*Consultant senior*

### Justine Jadaud

*Consultante*

### Marie Lewenberg

*Responsable Marketing Secteurs*

### Laïlani Ridjali

*Chargée Marketing*

### Charlotte Thomas

*Graphiste*

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2018 Ernst & Young Advisory.  
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1808SG471  
SCORE France N° 2018-054  
Crédits photos : Unsplash, Shutterstock  
ED : NONE

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

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

[ey.com/fr](http://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](mailto: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](mailto:s.tison@franceurbaine.org)  
+33 6 26 49 53 39

