



Synthèse thématique

Variable 5 : Les acteurs et partenaires publics et privés du numérique

Septembre 2020

Principales sources bibliographiques utilisées :

1. DCANT (Développement Concerté de l'Administration Territoriale), Programmes 2015-2017 et 2018-2020.
2. DOCAPOST, Livre Blanc : « Les collectivités territoriales au cœur de la transformation numérique de la relation citoyens », La Poste, 2017.
3. Le rôle et l'impact de la mutualisation sur la transformation du service public local, DÉCLIC, 2020.
4. PECQUEUR (Bernard) : Le développement local, éditions Syros, 2000.
5. Perspectives et tendances de la transition digitale des administrations publiques, MARKESS, 2018.
6. *Sécurité numérique des collectivités territoriales, l'essentiel de la réglementation*, Agence Nationale pour la Sécurité de Systèmes d'Informations, 2020.

Les collectivités territoriales sont investies depuis une quinzaine d'années dans une transformation numérique profonde. L'échelle locale tend à devenir productrice de numérique (productrice et exploitante de données publiques notamment) et le numérique tend à montrer sa capacité à « faire territoire », s'instituant levier de développement et générateur de liens entre acteurs publics et privés.

Si les collectivités sont de plus en plus sensibilisées à la nécessité de monter en compétences en matière de numérique, les situations demeurent néanmoins très disparates selon les territoires.

Les opérateurs publics et privés du numérique interviennent dans le champ des infrastructures, de la sécurité, des services. Ils participent à la structuration de la transition numérique en cours et leur place grandit à mesure que la transformation numérique des organisations prend corps dans les territoires.

Le développement des data, la prégnance des enjeux de cybersécurité, la relative complexité de la législation expliquent que la plupart des collectivités éprouvent des difficultés dans leur transformation digitale, et plus spécifiquement, en matière de gestion des données. Des entreprises privées et des opérateurs publics ont depuis quelques années pris les devants en proposant leurs offres aux collectivités.

Par leur positionnement, leur stratégie en direction de la sphère publique et des usagers, et la place que leur donnent les collectivités territoriales, ces acteurs influencent les tendances d'évolution à l'œuvre dans les collectivités. Une partie de leur action participe au déploiement

des métiers en lien avec le numérique et à la mise en valeur des bénéfices des usages du numérique auprès des pouvoirs publics. Leur influence est cependant variable en fonction de leurs champs d'intervention.

LES TENDANCES D'EVOLUTION CONSTATEES

DES TRAJECTOIRES DIFFERENCIEES EN FONCTION DU TYPE D'OPERATEURS INTERVENANT DANS LE CHAMP DU NUMERIQUE

➤ Des modalités variables de travail des partenaires privés avec les collectivités

Parmi les partenaires privés du numérique travaillant avec les collectivités, **on identifie principalement : les Entreprises de Service du Numérique (ESN) ; les éditeurs de logiciels et les sociétés de conseil en technologies (ICT).**

Ce qui caractérise ce secteur, c'est l'hétérogénéité de statuts des opérateurs qui peuvent être : des PME, des TPE ou de grands groupes internationaux, des entreprises anciennes à faible croissance ou encore des *start up* ayant fondé leur développement sur le recours aux technologies du numérique.

Ces entreprises travaillent rarement en DSP (Délégation Service Public). Elles nouent des partenariats avec des entreprises en proximité territoriale, sous-traitent les commandes émanant des collectivités vers des éditeurs de logiciels métiers, par exemple.

Ces entreprises privées mènent souvent des **activités de lobbying** à destination des élus et des responsables administratifs afin de promouvoir leurs outils ou solutions logicielles et s'assurer de leur visibilité par une communication d'influence. Par ailleurs, les start-up et autres plateformes de services numériques qui ont fait irruption dans l'espace public (Air BnB, trottinettes électriques etc.) peuvent obliger les collectivités à endosser un rôle de régulateur ou de planificateur stratégique.

On observe une évolution de l'offre vers des packs de solutions servicielles globales.

En outre, suite à la commercialisation, il y a une dizaine d'années, des outils de back-office visant l'automatisation, la gestion et l'optimisation des processus documentaires (signature et parapheurs électroniques, archivage etc.), les opérateurs développent aujourd'hui de plus en plus un accompagnement aux projets numériques et se concentrent, dans ce cadre, sur le design de service, le support proposé aux usagers etc.

Par ailleurs, et lorsque les collectivités n'en ont pas les ressources en interne, les opérateurs peuvent être amenés, à partir de cahiers des charges spécifiques, à élaborer des outils et services sur mesure dans différents domaines pas ou peu couverts aujourd'hui par les structures existantes de mutualisation informatique, comme la Gestion de la Relation à l'Usager (GRU), l'accompagnement des citoyens, les outils collaboratifs.

➤ Des acteurs et partenaires publics du numérique positionnés sur la mise en œuvre de la réglementation et favorisant la mutualisation

Les acteurs et partenaires publics du numérique regroupent tous les acteurs publics (syndicats mixtes, centres de gestion et agences techniques départementales (ATD)) disposant de compétences particulières sur les métiers du numérique.

Les opérateurs publics promeuvent les logiques de mutualisation des coûts de la transformation numérique tout en assurant une solidarité entre collectivités d'un même territoire. **Ils sont le plus souvent positionnés sur la mise en œuvre de la réglementation**, en particulier sur tout ce qui relève de la protection des données et des questions de cybersécurité. Ils jouent un rôle primordial dans la dématérialisation des procédures comptables, du droit des sols et des marchés publics notamment.

Enfin, **des associations interviennent dans le champ de l'action publique selon des logiques de Délégation de Service Public (DSP)** ou dans des activités relevant de l'intérêt général, comme l'achat public mutualisé, le contrôle et la perception de la redevance d'occupation du domaine public pour les télécommunications, la taxe communale sur la consommation finale d'électricité ou la valorisation des certificats d'économie d'énergie.

LES TENDANCES LOURDES

➤ Une évolution du positionnement et de l'offre de services des opérateurs privés vis-à-vis des collectivités

Les entreprises du numérique ont depuis les années 2000 proposé leurs services aux collectivités.

Après avoir investi dans le développement des Smart cities, puis dans celui des plateformes de solutions « clés en mains », **la pénétration du marché de la transformation numérique des collectivités territoriales par les opérateurs privés s'oriente désormais vers plus de services, de conseil et d'accompagnement métier.**

Cette réorientation s'explique, du côté des collectivités territoriales, par le fait que les solutions proposées par les opérateurs privés demeurent trop standardisées au regard de la diversité des collectivités et d'autre part, par le fait que les produits sont parfois perçus comme trop innovants pour des collectivités qui ne souhaitent pas investir trop dans une solution qui n'offrirait pas toutes les garanties d'efficacité et de sécurité.

De leur côté, les opérateurs proposent des solutions qui ne sont pas toujours adaptées aux besoins ou en tout cas, aux moyens et attentes des collectivités ainsi qu'à leurs modes de gestion en silo au sein d'organisations encore très segmentées. Celles-ci se font du même coup souvent imposer des solutions trop chères et/ou trop technicistes pour être diffusées et utilisées par leurs agents, voire également par les citoyens.

Afin de s'affranchir de cet obstacle, **on observe une tendance des opérateurs privés à se repositionner sur du conseil en gestion, de l'accompagnement à la transformation mais également sur du suivi et de l'analyse de données**, dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, des déchets etc., qu'ils soient ou non délégataires de service public.

Dans cette logique, ils tendent à développer leur ancrage local et diverses stratégies en construisant des partenariats avec des sociétés bénéficiant d'une expertise sectorielle plus pointue sur les métiers (comme le fait Microsoft) ou en rachetant des entreprises enracinées dans le territoire, en en conservant les employés (comme le fait DOCAPOSTE).

➤ Des Opérateurs Publics de Services Numériques (OPSN) se positionnant de plus en plus comme partenaires et accompagnateurs de la transformation numérique des collectivités

La transformation numérique oblige les collectivités et les différents échelons locaux de l'action publique à se réorganiser en cherchant le plus souvent à réduire les coûts de production.

Pour ce faire, **au cours des vingt dernières années, des opérateurs publics se sont créés** par le biais de regroupements de type syndicat mixte¹ et ont développé leurs propres solutions technologiques. Leurs actions consistent en des solutions de mutualisation (centrale d'achat de matériels, de logiciels, supports, formations...), l'accompagnement de démarches de réorganisation interne, un appui pour la rénovation des procédures et démarches administratives, mais aussi en une coopération territoriale renforcée.

D'abord centrés sur les infrastructures réseaux et la fibre², ces regroupements se positionnent de plus en plus sur le marché de la solution servicielle. Bien que les niveaux d'équipement soient très disparates, les collectivités les sollicitent de plus en plus pour de l'accompagnement aux services et aux usages des outils numériques. Jouant à plein la carte de la proximité territoriale, ils se positionnent comme relais des décisions nationales et de leur mise en œuvre dans les territoires.

Du même coup, ces structures publiques peuvent être directement positionnées en concurrence d'entreprises privées du numérique.

➤ **Des usagers et citoyens de plus en plus exigeants**

Les usagers sont de plus en plus habitués à bénéficier de services personnalisés, individualisés et ergonomiques. Cela met au défi les collectivités de proposer des réponses et des services en adéquation avec les nouvelles pratiques des usagers, de s'acculturer à « l'expérience usager » en analogie à « l'expérience client ». L'imposition de ce modèle qui se diffuse dans les collectivités est directement influencée par le positionnement des opérateurs privés sur le marché.

Dans le même temps, le citoyen s'est invité dans le débat quant aux modalités de la transition numérique des collectivités dans un contexte où :

- on relève une **contestation sociale croissante vis-à-vis d'un tout numérique et d'un numérique qui porteraient atteinte aux libertés individuelles** (compteur Linky, passage à la 5G qui nécessitera le déploiement de nouvelles infrastructures réseaux, une multiplication par 3 des antennes relais par exemple...) ;
- **la prise en compte du coût et de l'impact environnemental** des nouvelles technologies (leur production, leur fonctionnement, leur recyclage) est devenue un sujet de débat public.

➤ **Une dynamique de coopération entre les collectivités et l'État ?**

Les acteurs interrogés s'accordent à dire que le développement d'un travail collaboratif entre l'État et les collectivités est indispensable pour mener à bien la transformation digitale du service public et renforcer l'efficacité de l'action publique et le service rendu aux usagers.

¹ Selon la Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (FNCCR).

² Selon la FNCCR, les projets de réseaux sont pratiquement achevés et le seront complètement d'ici une dizaine d'années.

Cependant, la réalité n'est pas toujours au rendez-vous des bonnes intentions. Ainsi, les difficultés rencontrées lors de l'ouverture de l'ENSAP (Espace Numérique Sécurisé de l'Agent Public de l'État) - un espace numérique permettant la consultation par les agents de leurs bulletins de paie, attestations fiscales...- font ressortir l'impérative nécessité d'une bonne prise en compte par l'État des réalités de terrain, au risque sinon que les mesures mises en place n'obligent les collectivités à se tourner vers des opérateurs privés pour les mettre en œuvre.

Le déploiement national d'une stratégie ordonnée requiert des moyens financiers et humains très importants de la part de l'État, un soutien sans faille des associations d'élus et élus aux logiques de mutualisation et de construction de blocs de coopération à l'échelle des territoires. Or, ces moyens et cette volonté ne se retrouvent pas toujours dans la réalité des projets numériques mis en œuvre, les administrations au niveau de l'État travaillant pour la plupart d'entre elles en silo. Ainsi, en dépit de l'ambition politique nationale affichée et la création du programme DCANT en 2011³, certaines collectivités sont aujourd'hui encore tentées de poursuivre le déploiement d'une stratégie individuelle en fonction de leurs spécificités, de la bonne volonté ou de la prise d'initiative d'un tel ou d'un tel.

➤ **Des pratiques d'ouverture des données à géométrie variable**

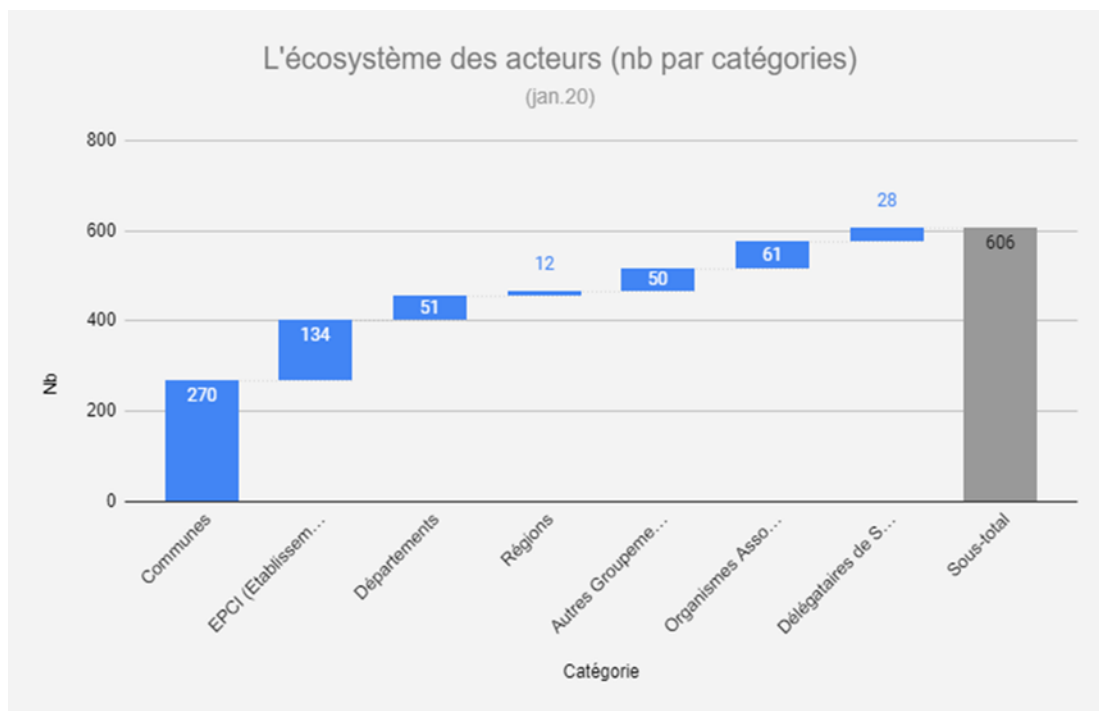
Les structures associatives telles open data sont apparues pour aider les collectivités à faire progresser les pratiques en matière d'ouverture des données.

Aujourd'hui, ce sont 600 collectivités qui sont inscrites dans une démarche d'open data, ce qui représente 12 % des 4 500 collectivités qui sont tenues de le faire par obligation (collectivités de plus de 3 500 habitants).

Selon l'observatoire open data⁴, voici la répartition des 600 collectivités inscrites dans une démarche d'open data par catégorie :

³ Le programme DCANT (Développement Concerté de l'Administration Numérique Territoriale) 2018-2020, prévoit de développer un socle commun d'outils applicatifs permettant de répondre aux besoins des administrations qu'elles relèvent de l'État ou des collectivités. Cet axe stratégique repose sur la construction de référentiels communs, de briques technologiques permettant aux collectivités de mutualiser les services rendus dans une logique de plateformes.

⁴ <http://www.observatoire-opendata.fr/resultats/>



Cette question est, dans beaucoup de collectivités, sous-traitée à des prestataires privés, ce qui peut s'avérer problématique dans la mesure où les collectivités se désespèrent d'un sujet majeur qui touche à leur souveraineté numérique. Par ailleurs, la plupart des consultants sélectionnés sont surtout présents dans les grandes métropoles et pas en proximité, renforçant ainsi les inégalités territoriales en matière de digital.

Les plus petites collectivités ne font pas d'open data car ce n'est pas leur priorité et qu'elles n'en ont pas les moyens techniques et financiers. En matière de numérique, l'open data constitue souvent la « dernière couche » pour les collectivités.

Les plus grosses ont des moyens financiers et humains et surtout des compétences propres qui justifient des pratiques d'ouverture des données : l'économie et l'attractivité territoriale, les déplacements, les déchets...

Dans les grands centres métropolitains, existe un écosystème d'acteurs qui rend le sujet de l'open data concret et impulse des démarches d'ouverture de données.

➤ **Un modèle « ouvert » de gestion des données encore difficile à réaliser**

Historiquement, c'est principalement la réglementation qui a poussé les collectivités à s'intéresser à la gestion et à la circulation des données⁵. Néanmoins, on constate à ce jour une **difficulté à traduire cette obligation réglementaire en un véritable service public de la donnée**.

Les chantiers de gestion et d'exploitation des données dans les collectivités demeurent encore sous-développés.

⁵ Guide pratique de la publication en ligne et de la réutilisation des données publiques (« open data »), CNIL/CADA, septembre 2019.

Selon l'étude Markness, pour leurs décideurs territoriaux, les données sont envisagées comme des outils d'analyse décisionnelle pour les pouvoirs publics. Toutes les implications ne sont pas encore identifiées.

Alors que l'institutionnalisation d'une gouvernance des données devrait se mesurer en services rendus, dans une logique de GRC (Gestion de la Relation Citoyen), avec le développement de plateformes territoriales, pour le moment, les systèmes d'information dans les collectivités et leurs modes de gestion demeurent davantage tournés vers des usages internes.

Les collectivités dans ce domaine font face à des problématiques convergentes en termes de coûts, de définition des besoins, de compétences à mobiliser en interne, etc.

Elles font de plus en plus fréquemment appel aux opérateurs privés et publics pour les aider à définir des solutions mutualisées pour la mise en œuvre de la réglementation relative à la protection des données personnelles et des systèmes d'information (RGPD, RGAA - Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations). Par exemple, l'association Open Data travaille à des concentrateurs territoriaux ou par thématiques de données, ce qui entraîne davantage de collaborations et de mutualisation entre collectivités.

➤ **La recherche encore en cours d'un chef de file territorial**

Le déploiement des infrastructures comme les démarches d'inclusion numérique supposent de mobiliser une technicité assez forte comme de mutualiser d'importants moyens. Si les Conseils départementaux sont de plus en plus nombreux à fortement se positionner sur les problématiques d'inclusion numérique, **l'échelon intercommunal est souvent cité** par les acteurs publics nationaux comme le plus pertinent pour une prise de compétence du numérique et pour apporter une cohérence aux démarches de déploiement des infrastructures et d'inclusion. Certaines agences techniques départementales prennent également le relais sur ces questions.

LES SIGNAUX FAIBLES

➤ **L'exercice par les collectivités d'un rôle de régulateur d'opérateurs privés émergents et parfois « encombrants »**

On assiste à un développement parfois anarchique de services numériques proposés par des opérateurs privés qui surgissent dans la sphère publique, à l'instar des sociétés de location de trottinettes électriques ou encore les plateformes de location de biens en ligne comme Airbnb.

La collectivité se voit contrainte d'édicter des règles nouvelles avec ces acteurs privés pour réguler l'accès à l'espace public et au-delà, pour pallier des déséquilibres induits par exemple sur le marché de la location immobilière dans certaines villes ou agglomérations.

À ce titre, l'exemple de la riposte engagée par la Mairie de Paris (annonce d'un référendum organisé à l'automne sur la durée maximale de location et du rachat de locations meublées) illustre bien le fait que cette question va au-delà de l'accès ou de l'usage de l'espace public.

➤ **Le numérique, vecteur de nouvelles formes de construction de l'action publique en lien aux acteurs privés et aux citoyens**

Certaines collectivités font le choix de la co-construction⁶ de ces règles avec les entreprises concernées et parfois en consultant des citoyens sur l'usage de l'espace public. La collectivité se fait alors régulatrice, aidante, partenaire⁷.

Le développement de la co-construction entre partenaires publics et privés est créatrice de proximité dans la prise de décisions. Elle produit à la fois de l'innovation (technique et dans les process de gestion) et l'apparition de nouvelles formes de solidarité comme on l'a vu au cours de la crise sanitaire avec, par exemple, le recensement des besoins, la fabrication et la distribution de masques via des plateformes digitales.

Parfois nommé « citizen centric »⁸, ce modèle économique et politique fait du numérique un outil au service des politiques publiques élaborées autour des besoins des citoyens.

➤ **Des collectivités de moins en moins solitaires et captives des solutions progicielles des opérateurs privés**

La question de l'interopérabilité des données devient cruciale à mesure que se multiplient les applications créées dans les collectivités.

Celles-ci font appel aux solutions progicielles fournies par les opérateurs privés qui, dans le meilleur des cas, permettent une connexion aux plateformes nationales d'administration numérique (Hélios, Chorus, etc.) mais ce n'est pas systématique et beaucoup d'argent a été dépensé ces dernières années dans des outils numériques qui fonctionnaient en vase clos.

En lien avec les éditeurs de logiciels, nombre d'opérateurs publics plaident désormais pour que la question de l'interopérabilité soit envisagée comme une des exigences dans les appels d'offre.

Selon l'étude Markess, les décideurs territoriaux seraient 57 % à réfléchir à impulser une nouvelle logique de plateformes, à l'instar de France connect, des API et téléprocédures simplifiées qui sont développées pour la fonction publique d'État.

La recherche d'autonomie de la part des collectivités vis-à-vis des plateformes proposées par les opérateurs privés laisse un espace pour le développement de plateformes territoriales.

Néanmoins, il arrive que des collectivités se désengagent des structures publiques au motif que les services opérationnels proposés ne correspondent pas au projet politique de la collectivité. Le numérique n'empêche pas les collectivités de demeurer indépendantes dans leurs choix, y compris dans les domaines les plus techniques.

➤ **Des collectivités devant se positionner comme tiers de confiance pour les citoyens**

⁶ <https://www.banquedesterritoires.fr/la-co-construction-levier-de-transformation-pour-les-territoires>

⁷ <http://enactingthecommons.la27eregion.fr/2019/12/23/895/>

⁸ <https://www.futureagenda.org/foresights/citizen-centric-cities/>

Des acteurs privés développent certaines activités d'intérêt général en raison de leurs avancées technologiques. On assiste par exemple au développement d'un marché de la surveillance numérique, de la domotique à destination par exemple des EHPAD ou des personnes âgées, de la santé, via les objets connectés.

Ce marché des objets connectés et de la surveillance par le numérique pose les questions des libertés publiques des citoyens, de la protection des données personnelles et du rôle des collectivités comme garantes et tiers de confiance vis-à-vis de ces citoyens⁹.

Dans ce cadre, et selon par exemple Charles-Pierre Astolfi, secrétaire général du conseil national du numérique, les collectivités doivent exercer, en tant que service public local, les missions « régaliennes » relatives à la protection des données personnelles et à la sécurité des systèmes d'information.

➤ **Des partenariats qui se structurent autour des enjeux de cybersécurité**

Les enjeux de cybersécurité deviennent incontournables : les opérateurs publics et acteurs privés se font de plus en plus partenaires pour leur apporter une réponse.

Les collectivités, et ce quelle que soit leur taille, détiennent des données sensibles et deviennent une nouvelle cible de choix des pirates informatiques.

Selon l'ANSSI, les attaques sont en hausse, et 1/4 concernent les collectivités¹⁰. Les cyberattaques et en particulier les rançongiciels touchant les municipalités se sont multipliés au cours de la crise sanitaire : ainsi, la ville de Marseille et sa métropole ont été paralysées la veille du premier tour des élections municipales¹¹ et le développement du télétravail jouant un rôle dans l'évolution à la hausse des collectivités pris pour cible¹².

Les acteurs privés et partenaires publics redoublent d'efforts depuis quelques années pour proposer des solutions communes, par le biais de partenariats, en matière de cybersécurité et pour sensibiliser les collectivités en particulier par le biais de conférences, communications, formations. Certains de ces acteurs, qu'ils soient publics ou privés, proposent ainsi aux collectivités d'héberger les données personnelles des administrés.

La cybersécurité n'est pas la priorité des petites collectivités notamment en raison de manque de moyens budgétaires.

⁹ Recommandation n° 16 du Rapport du Conseil national du numérique : Identités numériques, clefs de voûte de la citoyenneté numérique. « L'identité numérique peut être déclarative (comme sur Twitter où le pseudo est choisi) ou imposée par le service (comme sur le site de l'assurance maladie où l'identité se fait par l'état civil), en rapport avec l'état civil ou non. Il existe alors une multiplicité d'identités numériques propres aux pratiques numériques de chaque individu. Elle fait référence en premier lieu à l'identifiant (par exemple nom d'utilisateur), choisi pour ou par le détenteur et permettant –souvent associé à un mot de passe– d'accéder à des services (publics, privés ou professionnel, locaux, nationaux ou internationaux). » Le rapport envisage le déploiement dans les mairies d'une CNle.

¹⁰ <https://sd-magazine.com/securite-numerique-cybersecurite/les-enjeux-du-numerique-la-gouvernance-un-enjeu-transversal> mars 2020

¹¹ https://www.lexpress.fr/region/provence-alpes-cote-d-azur/marseille-et-sa-metropole-affectees-par-une-cyberattaque-inedite-depuis-un-mois_2123460.html

¹² <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-une-cyberattaque-frappe-le-conseil-departemental-d-eure-et-loir-79694.html>

Là encore, la mutualisation des services de cyberdéfense à l'échelle d'une intercommunalité, d'une région, d'un département gagne du terrain.

LES PRINCIPAUX IMPACTS AUJOURD'HUI DES RELATIONS ET PARTENARIATS ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DU NUMÉRIQUE DANS LES ORGANISATIONS ET DANS L'EXERCICE DES MÉTIERS DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Les organisations de travail et les métiers des collectivités territoriales sont **potentiellement fortement impactés par les conditions à réunir en termes de transversalité interne et d'écosystèmes territoriaux** des partenariats publics et privés nécessaires à une transformation numérique réussie.

Ainsi, les syndicats et les entreprises du numérique partagent les mêmes constats sur la nécessité de décloisonner les activités et les métiers pour permettre une véritable **opérabilité entre les services**.

Plus largement, **le numérique appelle à des organisations « ouvertes »** qui, tout en associant des acteurs externes et pour nombre d'entre eux privés dans la construction de l'action publique locale, **garantissent la souveraineté numérique de la collectivité**, tout comme l'exercice de ses **missions de régulation publique et de tiers de confiance**.

Si la nécessité de ces dynamiques d'**ouverture**, de **mutualisation** et d'**exercice de la souveraineté** comme intrinsèques à la transformation numérique fait consensus, sa mise en œuvre rencontre de nombreux obstacles.

QUELS BESOINS SPÉCIFIQUES DE MONTÉE EN COMPÉTENCES ?

Cette mise en œuvre suppose de développer *a minima* un certain nombre de compétences :

- **au niveau des directions générales**, il y a nécessité de développer les compétences de conception et d'animation d'un projet territorial sur le numérique, en veillant à la souveraineté numérique de la collectivité, tout comme à l'exercice par cette dernière de ses missions de régulation et de tiers de confiance. Il sera important en outre que les élus et les membres des cabinets d'élus soient formés sur ces différentes questions.

La conception de ces projets territoriaux pourra supposer que les collectivités soient accompagnées dans la définition de leurs besoins. En effet, au-delà de la digitalisation de leur administration, la dimension politique d'un projet numérique de la collectivité, et plus largement du territoire fait souvent défaut ;

- **concernant les Directions des Systèmes d'Information**, celles-ci semblent avoir vocation, à terme, à se positionner comme cheffes d'orchestre du projet numérique global de la collectivité. Cela suppose, qu'au-delà des compétences techniques *stricto sensu*, les agents des DSI développent leurs compétences en termes de programmation et d'animation du projet numérique global de la collectivité ;

- **au niveau des RH et des directions métiers**, il existe un besoin de montée en compétences sur les capacités d'ingénierie et de négociation des directions métiers face aux acteurs privés du numérique afin que les collectivités se positionnent plus comme de véritables donneurs d'ordre ;

De manière transversale, et plus spécifiquement en lien à la question de la souveraineté numérique des collectivités, il existe un besoin de formation à la littératie sur le sujet à toutes les échelles de la collectivité (de l'élus ou élue aux agents de catégorie A, B et C) et plus spécifiquement en ce qui concerne :

- Les fondamentaux de la cyber sécurité ;

- Les enjeux et les fondamentaux techniques de l'IA et de la data pour développer une véritable culture de la donnée et une capacité à dialoguer avec les opérateurs.