



Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces (AFOM) des collectivités territoriales dans leur conduite de la transition numérique

MAINTENANT

	Atouts	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<p>Hypothèse 1 - L'impact de la transition numérique dépend en grande partie de la façon dont elle est appréhendée : le numérique comme finalité ou moyen au service d'une action publique innovante</p>	<p>Organisation et qualité des services :</p> <p>Un gain d'efficience du service public grâce à l'interopérabilité des process, des relations plus transversales entre les services et une meilleure lisibilité et transparence des projets pour les agents et les usagers</p> <p>Mutualisation et coopération :</p> <p>Des logiques de coopération et de mutualisation qui permettent de faire face à l'éparpillement territorial, aux pénuries budgétaires et au manque de compétences internes pour mettre en place des projets numériques</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>Une implication croissante des élus et managers dans le portage politique des projets numériques locaux</p> <p>Des projets qui prennent davantage en compte les questions de sécurité des données</p> <p>Le numérique qui fait progresser la culture projet et vice versa (petite collectivité)</p>	<p>Niveau de compétences :</p> <p>Un défaut généralisé de compréhension globale des enjeux du numérique, tout type d'agents, élus et taille de CT confondus, se traduisant par un manque de visibilité quant aux apports du numérique au-delà de l'incorporation des nouveaux outils techniques</p> <p>Des conditions inégales pour mener la transition numérique qui confrontent les petites et moyennes collectivités à des retards associés à un déficit de professionnels spécialisés permettant de bien s'approprier les enjeux et usages de la TN et de produire leur propre ingénierie</p> <p>Des lacunes formatives des agents notamment concernant la cybersécurité, la relation aux éditeurs de logiciels, le traitement des données et le design des services</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>Une prise en compte insuffisante de la donnée dans les process d'aide à la décision</p> <p>Une adaptation très diverse des agents aux évolutions en cours dépendant notamment d'un accès aux outils numérique variable et de résistances au changement notamment de la part des agents vieillissants et éloignés du numérique</p> <p>Des difficultés à ancrer la culture-projet associées à un retard sur les nouvelles approches managériales (transversalité, démarches qualité, approche processus, fonctionnement en silo), à une carence de</p>	<p>Métiers-activités :</p> <p>L'émergence de nouvelles activités permettant une modernisation de l'action publique locale (médiation, accès au droit via le numérique, participation des habitants, traitement de la donnée...)</p> <p>Niveau de compétences :</p> <p>Une opportunité de montée en compétence des agents concernant les enjeux et usages du numérique à travers le déploiement de nouveaux outils numériques et la structuration d'une fonction de médiation numérique en interne pour accompagner le changement</p> <p>Organisation et qualité des services :</p> <p>Une possibilité de proposer des services plus cohérents au regard des besoins des habitants et de l'écosystème des acteurs territoriaux, avec une plus grande efficience des process de gestion, une amélioration des politiques publiques à travers l'utilisation efficace des données et une transversalité organisationnelle plus apte à la coopération et à la participation</p> <p>Une opportunité pour les collectivités d'obtenir la confiance des habitants et d'autres acteurs du numérique à travers la prise en compte des problématiques de cybersécurité, la mise en œuvre du RGPD et une gouvernance plus transparente</p> <p>Conduite du changement :</p>	<p>Relation administration-usagers :</p> <p>Un risque de décrochage des citoyens vis-à-vis de l'administration du fait de la fracture numérique et de la non prise en compte des besoins des habitants les plus éloignés du numérique (personnes âgées, habitants des secteurs ruraux et des quartiers défavorisés, personnes en situation d'illectronisme)</p> <p>Un risque de perte de confiance dans l'administration publique si un cadre n'est pas établi par les CT concernant notamment la protection des données</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>La résistance au changement induite notamment par la crainte d'un impact négatif du numérique sur les conditions de travail (déshumanisation, uberisation) et les libertés personnelles (tout numérique, hypersurveillance, non droit à la déconnexion, utilisation commerciale des données personnelles)</p> <p>Une transition numérique à plusieurs vitesses du fait des écarts budgétaires et des compétences existantes sur le numérique dans les différentes CT</p>

		<p>chefs projets compétents résultant du manque de formation initiale à ce sujet et à des difficultés d'appropriation des outils collaboratifs</p> <p><u>Mutualisation et coopération :</u></p> <p>Des freins rencontrés pour le déploiement de la coopération et de la mutualisation associés à une organisation trop hétérogène de la transition numérique au sein des différentes collectivités, à l'absence de chef de filât ou/et de modèle de gouvernance, à des logiques de pré carré (...) et au manque d'outils pour déployer des dynamiques coopératives entre les territoires</p>	<p>Une opportunité pour les élus de donner un sens politique de service public à la transition numérique avec pour objectif l'amélioration du service aux usagers reposant sur des projets d'e-administration</p> <p><u>Partenariat et gouvernance :</u></p> <p>Une possibilité pour les territoires de se positionner à la manœuvre de la TN en proposant un cadre institutionnel aux dynamiques pouvant être mises en place entre les différents acteurs tout en se nourrissant des défis provenant des OPSN</p> <p><u>Mutualisation et coopération :</u></p> <p>Une possibilité de développement et d'attractivité renforcée pour les petites et moyennes collectivités via des projets numériques de territoire à travers les dynamiques d'intercommunalité et de mutualisation permettant en même temps de faire face aux coûts élevés de l'ingénierie</p>	
<p>Hypothèse 2 - Une transition numérique réussie dépend de la façon dont les collectivités mettent en adéquation leur projet numérique avec les besoins des habitants</p>	<p><u>Relation administration-usagers :</u></p> <p>Une plus ample acceptation des e-services par les habitants qui peut se traduire en gains de temps dans les démarches et en une meilleure accessibilité à l'offre notamment pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite</p> <p>Une plus grande appétence participative des habitants pour les projets numériques, engendrée par la possibilité de retours sur le niveau de satisfaction de politiques publiques ainsi que par les Civic-tech</p> <p><u>Organisation et qualité des services :</u></p> <p>Une amélioration du service d'accompagnement des usagers et de l'accès au droit grâce notamment aux cartographies de services numériques et au dispositif Maisons France Service</p>	<p><u>Relation administration-usagers :</u></p> <p>Un déficit de transversalité dans la prise en compte des besoins des habitants lors de la conception des projets numériques qui s'explique par un manque d'outils de recensement notamment à l'égard des habitants les plus éloignés du numérique ainsi que par une préoccupation très diversement partagée par les agents. Ceci se traduit également par un défaut de ciblage dans la formation et l'accompagnement des usagers</p> <p><u>Organisation et qualité des services :</u></p> <p>Une difficulté à décrire le périmètre et à porter les projets de participation citoyenne résultant d'un manque de méthodologie, de moyens humains et de budget</p> <p>Un défaut de lisibilité de l'offre de services associé à une démultiplication des lieux d'accès aux droits sans articulation et sans complémentarité entre acteurs institutionnels ainsi qu'à une trop grande hétérogénéité des outils et e-services développés par les CT</p> <p>Une organisation nationale encore précaire caractérisée par l'absence d'évaluation des impacts de la communication numérique vis-à-vis des habitants, un</p>	<p><u>Niveau de compétences :</u></p> <p>Une possibilité d'explicitation des enjeux des politiques publiques à condition que les agents montent en compétence sur le traitement des données</p> <p><u>Relation administration-usagers :</u></p> <p>Une opportunité d'approfondir la démocratie participative à travers la co-construction des projets avec les usagers, ce qui contribue à la construction de communs numériques, à une appropriation des usages numériques et à une valorisation de l'action publique</p> <p>Une opportunité pour construire des initiatives favorisant le lien social et l'élargissement du champ des possibles en direction des usagers, par exemple en recréant des liens intergénérationnels à travers les fab labs</p> <p><u>Organisation et qualité des services :</u></p> <p>Une possibilité de développer des e-services plus adaptés aux besoins des habitants à condition que l'utilisateur soit mis au centre du processus de design, qu'il bénéficie d'une médiation numérique et que les outils déployés évoluent vers plus de simplicité et d'ergonomie</p>	<p><u>Relation administration-usagers :</u></p> <p>Un manque d'alternative pour les citoyens qui résistent au tout numérique et n'entendent pas se soumettre aux pratiques d'e-administration</p> <p>Une offre numérique qui induit une plus grande exigence des usagers en termes de délai et de qualité de réponse de l'administration</p> <p>Un cloisonnement des services et des pratiques numériques entre services publics (État, collectivités, département, communes, Epci...) les rendant peu compréhensibles pour les habitants</p> <p><u>Organisation et qualité des services :</u></p> <p>Une exclusion de certains usagers par manque d'adaptation des outils numériques aux compétences des publics</p>

		<p>équipement numérique très disparate dans les différentes CT, des difficultés à mettre en place des organisations internes réactives et un manque de lieux adaptés pour favoriser des projets collectifs et fédérateurs</p>		
<p>Hypothèse 3 - L'impact de la transition numérique sur les métiers et activités des agents de la FPT dépend de la capacité des collectivités à anticiper sur l'évolution de leurs organisations de travail et formes de management, leurs politiques de GPEEC et de formation</p>	<p>Niveau de compétences :</p> <p>Une accélération de l'appropriation des outils et des usages numériques déclenchée par l'engagement généralisé des agents, l'appui de la DRH en termes de médiation numérique et le renouvellement générationnel</p> <p>Une progression du niveau de pratique et de compétence des agents</p> <p>De premiers outils pour évaluer les compétences numériques (PIX...)</p> <p>Une prise en compte croissante dans les recrutements du niveau en compétences numériques</p> <p>Conditions de travail :</p> <p>La mise à disposition d'outils facilitateurs des activités pour les agents (tablettes, reporting, bases de données...)</p> <p>Accompagnement RH :</p> <p>Des accompagnements RH en matière de numérique en général et pour le déploiement d'applicatifs en particulier (temps de formation, référents informatiques, points d'info numériques...)</p> <p>Une transformation numérique qui conduit à penser globalement l'accompagnement : organisation, culture numérique des agents, rôle du management, évolutions métiers, besoins de formations (petite collectivité)</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>Un portage politique, un poste dédié à la transformation numérique, qui facilitent et favorisent la conduite du changement</p> <p>Une adaptabilité et une adhésion plus grande des agents vis-à-vis de la TN</p> <p>Des agents en adhésion vis-à-vis de la TN comme levier d'amélioration de la qualité du service public</p> <p>Management :</p>	<p>Niveau de compétences :</p> <p>Un niveau de compétence numérique encore insuffisant y compris sur les outils les plus courants (Internet-intranet, suites bureautiques, pratiques de sécurité)</p> <p>Des écarts de compétence parfois importants entre agents au sein même de l'organisation et une partie des agents en situation d'illectronisme</p> <p>Un niveau d'ingénierie qui peut être faible en interne mais compensable par le recours à des prestataires ou OPSN</p> <p>Une difficulté à disposer d'une ingénierie numérique interne ou externe du fait des contraintes financières et des coûts</p> <p>Une identification difficile des compétences attendues demain</p> <p>Un problème d'attractivité des collectivités pour capter les nouveaux talents et les profils hybrides (expertise métier + compétence numérique)</p> <p>Une reconnaissance insuffisante des compétences numériques acquises par certains agents au niveau de la sphère privée</p> <p>Organisation et qualité des services :</p> <p>Une faible visibilité sur le rôle et le positionnement des DSI encore trop positionnées sur les domaines traditionnels des réseaux et du hard et moins sur les nouveaux usages du numérique</p> <p>Accompagnement RH :</p> <p>Une anticipation variable et dépendante de la taille de la CT, de la pyramide des âges, des moyens matériels et financiers</p> <p>Une absence d'anticipation et de prise en compte des impacts des nouveaux process numériques</p> <p>Un manque d'accompagnement RH, de prospective métiers et de GPEEC</p>	<p>Conditions de travail :</p> <p>La mise à disposition d'outils facilitateurs des activités pour les agents (tablettes, reporting, bases de données...)</p> <p>Le numérique, un levier d'amélioration des conditions de travail</p> <p>Niveau de compétences :</p> <p>Un développement des compétences numériques à travers la massification des pratiques numériques (professionnelles et privées) et avec le déploiement du télétravail</p> <p>Accompagnement RH :</p> <p>Le numérique : de possibles parcours de reconversion pour les agents</p> <p>Le recours à des formatrices et formateurs/référents internes dans les CT sur les usages numériques et applicatifs</p> <p>Le développement d'une offre de formation continue sur les enjeux du numérique et sur les usages</p> <p>Le développement des logiques de réseaux de CT (partage d'expérience)</p> <p>Un accompagnement RH et formation « personnalisé » en fonction d'une diversité de niveaux de publics</p> <p>L'intégration du digital dans les parcours de formation initiale</p> <p>Le numérique : un levier possible pour mettre en œuvre des démarches de GPEEC ?</p> <p>Métiers/activités :</p> <p>Une évolution du rôle des DSI : de l'informatique réseau et hard à une informatique soft et décisionnelle</p> <p>Un recentrage sur les activités cœur de métier et en particulier sur la relation aux usagers</p>	<p>Conditions de travail :</p> <p>Les risques inhérents aux usages numériques (infobésité, RPS, droit à la déconnexion, porosité vie professionnelle et vie privée...)</p> <p>Des activités de moindre valeur, une « déshumanisation » et une dissolution des collectifs de travail, la recherche d'une rentabilité à tous crins</p> <p>Une insuffisante prise en compte des impacts de la TN sur les conditions de travail</p> <p>Niveau de compétences :</p> <p>La non-reconnaissance des compétences numériques dans les fiches de poste</p> <p>Accompagnement RH :</p> <p>Une disparité des impacts métiers qui nécessite des accompagnements différenciés et sectoriels</p> <p>Des formations et un accompagnement insuffisants vis-à-vis du besoin de montée en compétences</p> <p>Une porosité accrue entre vie professionnelle et privée dans les usages numériques</p> <p>Une transition numérique à plusieurs vitesses et des fractures entre CT compte tenu de la diversité de situations RH dans les CT (compétences des agents, capacité d'anticipation, formation...)</p> <p>Métiers/activités :</p> <p>Une externalisation de l'expertise numérique auprès des prestataires</p> <p>La capacité d'évolution des DSI pour passer d'une dimension d'ingénierie à un rôle de chefferie de projet sur les nouveaux usages numériques</p>

	<p>Des usages numériques qui transforment les pratiques managériales</p>	<p>Des process de recrutement qui n'ont pas suffisamment évolué pour prendre en compte les nouvelles compétences en lien à la TN (en particulier softskills, relationnelles, créativité...) et pour adopter de nouvelles pratiques (recours aux réseaux sociaux)</p> <p>Une insuffisante prise en compte du digital dans les plans de formation</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>Une conduite du changement et de projet insuffisamment partagée et mobilisatrice à l'échelle collective (petite collectivité)</p> <p>Une résistance au changement vis-à-vis d'organisations rendues plus horizontales avec le numérique</p> <p>Le temps nécessaire au changement fonctionnant comme un frein à la transition numérique (petite collectivité)</p> <p>Management :</p> <p>Une implication variable des manageuses et managers dans la conduite du changement (diversité de postures révélée par la crise sanitaire)</p> <p>Une acculturation insuffisante aux enjeux et aux usages du numérique</p> <p>Des pratiques de management à distance à consolider</p>	<p>La « structuration » de profils associant expertise métier et compétences numériques</p> <p>Management :</p> <p>Un accompagnement et une sensibilisation portée par les niveaux managériaux</p> <p>La capitalisation au niveau managérial des façons de travailler en s'appuyant sur les outils numériques</p>	
<p>Hypothèse 4 - La transition numérique des collectivités dépend en grande partie des modes de gouvernance de cette transition numérique dans les territoires et des relations que les collectivités établiront entre elles, avec les acteurs des territoires, avec les opérateurs publics et privés de service numérique (capacité à exprimer leurs besoins, à exercer leurs missions de régulation)</p>	<p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>L'existence de nombreuses formes de partenariat et de gouvernance entre acteurs publics (universités, établissements de santé, CNFPT...)</p> <p>La possibilité de recourir à des sociétés publiques locales en charge du portage des projets numériques</p> <p>Un rééquilibrage gagnant des relations entre collectivités et OPSN : les CT apportent la proximité, les OPSN l'expertise numérique</p> <p>Une prise en compte des usagers dans la gouvernance des projets</p> <p>Une plus grande maturité/sensibilité des élus et élus sur les questions liées à la gouvernance du numérique</p>	<p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>Une gouvernance dépendante de la qualité des écosystèmes numériques territoriaux</p> <p>Un manque de convergence entre les différentes initiatives conduites sur les territoires</p> <p>Une singularité des organisations territoriales (leur nature, leur histoire...) qui n'est pas en phase avec la vision macro et la logique uniforme des projets de l'État</p> <p>Des projets qui se heurtent à des logiques sectorielles ou à des postures de pouvoir et de pré carré</p> <p>Relations avec les OPSN et prestataires :</p> <p>Un manque d'interopérabilité des solutions informatiques proposées</p>	<p>Souveraineté :</p> <p>Le rajeunissement et le renouvellement des exécutifs (des élues et élus plus sensibilisés aux questions et stratégies sur les usages du numérique)</p> <p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>La consolidation de méthodes et de modèles de gouvernance « reproductibles »</p> <p>Relations avec les OPSN et prestataires :</p> <p>Une plus grande prise en compte de la spécificité et des attentes des organisations territoriales par les OPSN : un levier pour accélérer la transition numérique des CT</p> <p>Une diversification de l'offre de service des OPSN-prestataires et une meilleure prise en compte des attentes des CT</p>	<p>Souveraineté :</p> <p>Une souveraineté et une gouvernance peu affirmées qui laisseraient la part belle aux OPSN</p> <p>Une perte de souveraineté numérique des collectivités du fait de la place des opérateurs numériques et des GAFA</p> <p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>Un cadre trop formel et rigide peu compatible avec l'agilité exigée par les projets</p> <p>Un chef de filât « transition numérique territoriale » qui serait imposé (quel qu'il soit...) sans tenir compte des particularités et de l'histoire de chaque territoire</p>

	<p>La consolidation d'une gouvernance collégiale entre territoires (CD, EPCI, communes...) notamment sur les questions de données, d'IA, de cybersécurité, de e-services</p> <p>Des démarches de cartographie des acteurs numériques présents sur les territoires qui sont un levier de développement des logiques de coopération et de travail en réseau</p> <p>Relation avec les OPSN et prestataires :</p> <p>Un développement du conseil et de l'accompagnement du changement dans les préoccupations des OPSN</p> <p>Mutualisation et coopération :</p> <p>Un développement des dynamiques de mutualisation, de coopération, de travail en réseau avec les acteurs</p> <p>Le développement des logiques coopératives notamment pour pratiquer un retour d'expérience sur les projets mis en œuvre sur un territoire et pour associer différents acteurs à une réflexion commune</p> <p>La mutualisation permettant de réunir des moyens et de faire des économies d'échelle</p>	<p>Un niveau d'expertise insuffisant pour être en capacité de dialoguer avec les OPSN et prestataires (petite collectivité)</p> <p>Une approche sectorielle de la part des opérateurs qui rend compliquée la construction d'une vision globale des projets de transformation</p> <p>Des solutions logicielles parfois trop standards par rapport aux besoins des CT</p> <p>Mutualisation :</p> <p>Un décalage entre le temps du projet et celui des dynamiques de mutualisation et de consensus</p> <p>Un « retard » des démarches de mutualisation qui freine le financement et la mise en œuvre des projets</p>	<p>Le développement d'un cadre commun CT-OPSN de référence en matière de sécurité informatique</p> <p>Mutualisation et coopération :</p> <p>Un déploiement du numérique et des pratiques de mutualisation qui conduisent à repenser la chaîne métiers et l'évolution des activités (petite collectivité)</p> <p>Le développement des démarches de mutualisation et de coopération</p> <p>Un développement des dynamiques de coopération en matière de gouvernance du service public de la donnée</p>	<p>Un manque de gouvernance dans la mise en œuvre d'un service public de la donnée</p> <p>Relations avec les OPSN et prestataires :</p> <p>La dépendance aux OPSN à travers certains supports et services numériques</p> <p>Mutualisation et coopération :</p> <p>Une adhésion limitée des collectivités par rapport aux démarches de mutualisation et de coopération</p>
--	---	---	--	--

Les items surlignés en bleu correspondent à des atouts, faiblesses, opportunités et menaces présents dans les deux temporalités maintenant et à plus long terme

	Atouts	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Hypothèse 1 - L'impact de la transition numérique dépend en grande partie de la façon dont elle est appréhendée : le numérique comme finalité ou moyen au service d'une action publique innovante	<p>Conduite du changement :</p> <p>Une plus grande agilité des collectivités dans la définition et la mise en œuvre des projets de TN</p> <p>Organisation et qualité des services :</p> <p>Des politiques publiques qui croisent de plus en plus les questions de numérique</p>	<p>Conduite du changement :</p> <p>Des enjeux de la transition numérique insuffisamment partagés au sein des organisations</p>	<p>Conduite du changement :</p> <p>Un portage plus transversal et partagé des projets et des projets de service qui intégreront de plus en plus un volet numérique</p> <p>Organisation et qualité des services :</p> <p>La montée en puissance du numérique responsable</p>	
Hypothèse 2 - Une transition numérique réussie dépend de la façon dont les collectivités mettent en adéquation leur projet numérique avec les besoins des habitants	<p>Relation administration-usagers :</p> <p>Une proximité accrue avec les usagers avec notamment le développement des démarches participatives</p> <p>Le développement de la Smart City et des services numériques en direction des citoyens</p> <p>Métiers-activités :</p> <p>Le redéploiement des activités d'une partie des agents sur la relation aux usagers</p>		<p>Relation administration-usagers :</p> <p>Des citoyens plus sensibles et mobilisés sur les enjeux sociétaux et environnementaux du numérique (exemple de la 5G)</p> <p>La mobilisation des pouvoirs publics en faveur de la médiation numérique</p>	<p>Relation administration-usagers :</p> <p>La persistance de la fracture numérique</p> <p>La non-pérennité des dispositifs et des postes dédiés à la médiation</p> <p>Un manque d'alternative pour les citoyens qui résistent au tout numérique et n'entendent pas se soumettre aux pratiques d'e-administration</p> <p>Un cloisonnement des services et des pratiques numériques entre services publics (État, collectivités, département, communes, Epci...) les rendant peu compréhensibles pour les habitants</p> <p>Des collectivités qui ne parviennent pas à s'imposer comme garantes de la protection des données et de la vie privée des citoyens</p>
Hypothèse 3 - L'impact de la transition numérique sur les métiers et activités des agents de la FPT dépend de la capacité des collectivités à anticiper sur l'évolution de leurs organisations de travail et formes de management, leurs politiques de GPEEC et de formation	<p>Niveau de compétences :</p> <p>Un renouvellement générationnel qui facilitera une généralisation des compétences numériques</p> <p>Conduite du changement :</p> <p>Une adaptabilité et une adhésion plus grandes vis-à-vis de la TN</p>	<p>Conditions de travail :</p> <p>Une déshumanisation du travail</p> <p>Management :</p> <p>Une moindre lisibilité dans la chaîne de responsabilité</p>	<p>Niveau de compétences :</p> <p>Un renouvellement générationnel qui facilitera la diffusion des compétences numériques</p> <p>Conditions de travail :</p> <p>Un levier d'amélioration des conditions de travail</p>	<p>Accompagnement RH :</p> <p>Une transition numérique à plusieurs vitesses et des fractures entre CT compte tenu de la diversité de situation RH dans les CT (compétences des agents, capacité d'anticipation, formation...)</p>
Hypothèse 4 - La transition numérique des collectivités dépend en grande partie des modes de gouvernance de cette transition numérique dans les territoires et des relations que les collectivités établiront	<p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>Une gouvernance consolidée du fait d'une plus grande prise en compte des attentes des usagers</p>	<p>Souveraineté :</p> <p>Un décalage entre le temps du progrès technologique et le temps politique</p>	<p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>La structuration de réseaux à l'échelle des territoires et des écosystèmes numériques</p>	<p>Relation administration-usagers :</p> <p>La mutualisation si elle se traduit possiblement par une moindre proximité avec les usagers</p>

<p>entre elles, avec les acteurs des territoires, avec les opérateurs publics et privés de service numérique (capacité à exprimer leurs besoins, à exercer leurs missions de régulation)</p>	<p>Relation avec les OPSN et prestataires :</p> <p>Une autonomisation croissante des CT</p>		<p>qui rendent plus lisibles et visibles les acteurs engagés et les projets mis en œuvre</p> <p>Relation avec les OPSN et prestataires :</p> <p>L'émergence de nouveaux opérateurs et le développement des logiques de co-production du service public</p>	<p>Souveraineté :</p> <p>Une souveraineté et une gouvernance peu affirmées qui laisseraient la part belle aux OPSN</p> <p>Partenariat et gouvernance :</p> <p>Une concurrence entre niveaux de CT sur celle qui serait la plus à même d'être cheffe de file sur la transition numérique</p>
--	--	--	--	--