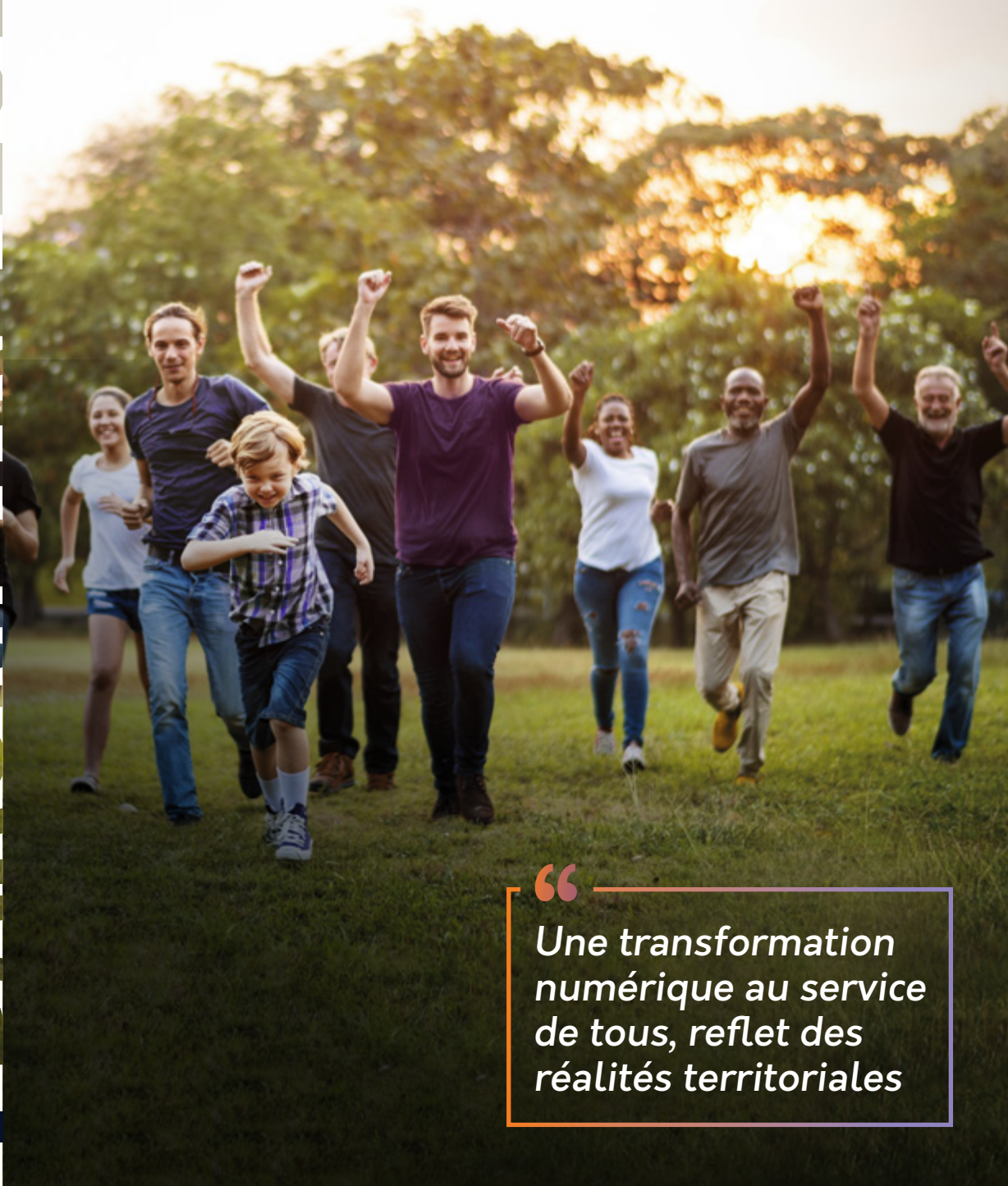


BAROMÈTRE 2023

3^{ème} édition

de la MATURITÉ NUMÉRIQUE des territoires



“
Une transformation
numérique au service
de tous, reflet des
réalités territoriales

”

Sommaire

Édito France urbaine 04

Édito Intercommunalités
de France 05

Édito Les Interconnectés 06

Avant-Propos 07

Méthodologie 08

Ce que l'on mesure 10

Les points clés de l'étude 12

Résultats d'ensemble 14

Les résultats par thème



Conclusion EY	42
Remerciements	43

ÉDITORIAL

France urbaine

PORTONS L'AMBITION D'UN NUMÉRIQUE ÉTHIQUE, SOCIAL ET ÉCOLOGIQUE

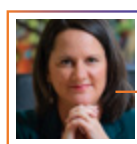
Le numérique joue aujourd'hui un rôle central dans l'action publique locale. Dès lors qu'il est raisonné et positionné pour le bien commun, il se place au service de l'accessibilité - accès aux démarches en ligne, à la mobilité, aux offres de soins, sportives et culturelles, etc. - tandis qu'il génère des données en mesure d'éclairer nos modes de consommation, notre impact environnemental, notre rapport au monde. Le numérique est au service de notre action, au service de la proximité et de l'efficacité.

Parler des enjeux du numérique en 2023, c'est interroger notre rapport aux usages et à ses conséquences, c'est questionner l'impact environnemental de nos pratiques, c'est considérer les algorithmes et l'intelligence artificielle comme des enjeux de société. C'est aussi trouver la juste place de la puissance publique, et faire preuve d'une responsabilité pour des élus sommés tout à la fois de tempérer, d'accompagner, d'accélérer, de contenir, de réguler.

Le numérique impacte le temps du service public, lequel doit rester souverain et doit pouvoir mener son action tout en faisant la démonstration d'une écoute et d'une adaptabilité constante aux besoins de nos

concitoyens. Il faut contenir et anticiper des effets de bords parfois redoutables. Le non-recours aux droits et l'entrave aux démarches administratives du quotidien sont des exemples du manque de garde-fous identifiés dès les prémices de la dématérialisation. Une réponse coordonnée est plus que jamais urgente.

Réjouissons-nous que le numérique soit enfin à l'agenda politique. Cette troisième édition du Baromètre de la maturité numérique des territoires est l'occasion de mettre en perspective les évolutions dans l'usage du numérique au sein des grandes villes, agglomérations et métropoles, tout en identifiant, de manière transparente et pragmatique, nos marges de progression. Je salue l'ouverture de l'étude à Intercommunalités de France, qui traduit bien les enjeux communs qui parcourent les territoires en matière de numérique, quelle que soit leur taille et leurs spécificités. Ensemble, portons l'ambition d'un numérique éthique, social et écologique. Sa mise en œuvre concrète révélera une nouvelle fois l'urgente nécessité de prôner l'alliance entre les territoires urbains, péri-urbains et ruraux.



JOHANNA ROLLAND

Présidente de France urbaine
Maire de Nantes
Présidente de Nantes Métropole

ÉDITORIAL

Intercommunalités de France

POUR UN NUMÉRIQUE JUSTE, RESPONSABLE ET RAISONNÉ POUR TOUS, LE BLOC LOCAL EST DÉJÀ À L'ŒUVRE !

Sans une transformation numérique qui tienne compte des réalités et des richesses territoriales et qui inclue l'ensemble des acteurs - citoyens, professionnels, agents des collectivités, chefs d'entreprises, élus - la France ne pourra ni assurer le développement, la souveraineté et la décarbonation de son économie, ni réaliser une transition écologique et énergétique sociale et durable.

Intercommunalités de France a souhaité s'associer à EY, France urbaine et les Interconnectés afin d'élargir cette nouvelle édition 2023 du Baromètre de la maturité numérique à tous les territoires : métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et communautés de communes, car c'est bien toutes les collectivités qui sont concernées par les défis de la transition numérique. Nous nous félicitons de cette coopération réussie.

Les résultats de cette édition démontrent que, quelle que soit leur taille et malgré des écarts de maturité compréhensibles, les acteurs du bloc local travaillent et s'engagent tous à lutter contre l'illectronisme en favorisant l'inclusion

numérique de toutes les populations, à accompagner la numérisation responsable de l'ensemble des secteurs d'activités, à anticiper les nouvelles manières de travailler et de consommer, à renforcer l'administration numérique notamment contre les cybermenaces, mais aussi à développer de manière raisonnée l'utilisation et la valorisation des données au bénéfice de leurs habitants.

L'accélération de la transformation numérique de nos territoires reste l'une des grandes priorités nationales mais son portage politique doit être fort et soutenu à tous les niveaux. Seule une coopération et une coordination renforcées entre l'État et les collectivités permettront de la réaliser partout et pour tous.

Cette nouvelle édition du Baromètre permettra à ses lecteurs de connaître l'étendue des initiatives numériques des intercommunalités et de mieux identifier les marges de progression qui subsistent pour relever ce grand défi national et territorial.



SÉBASTIEN MARTIN

Président d'Intercommunalités de France
Président du Grand Chalons

ÉDITORIAL

Les Interconnectés

METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES EST UN DÉFI COMMUN QUI NÉCESSITE L'ALLIANCE DES TERRITOIRES ET UN FORT ENGAGEMENT NATIONAL

L'élargissement du panel des répondants à l'ensemble de nos adhérents pour cette troisième édition du Baromètre marque un cap. Il souligne une réelle montée en compétences des territoires sur les enjeux du numérique couplée à des besoins urgents partagés par toutes les collectivités locales.

Évidemment la crise sanitaire a eu un impact important, jouant un rôle d'accélérateur pour la dématérialisation des services et la transformation des modes de relations aux citoyens. Elle a rappelé à tous que l'accès aux réseaux, au matériel et au savoir-faire ne va pas de soi et que la population doit être accompagnée. Il en va de la responsabilité des élus garants de l'équité entre les citoyens.

Si le défi reste entier, grâce à l'impulsion conjointe donnée par l'État et par les efforts que déploient les collectivités locales, *l'inclusion numérique* est aujourd'hui le 2^e sujet le plus mature du baromètre. Parce qu'il s'inscrit dans une vraie prise de conscience de l'impact climatique, qu'il répond dans un juste équilibre au triple impératif social, écologique et éthique, et parce que la loi REEN comme la loi AGECL lui posent des cadres clairs, nous faisons le pari que le *numérique responsable* sera le prochain sujet à fortement progresser dans le baromètre 2025.

À l'inverse, on ne peut que s'inquiéter de voir que seules les collectivités de plus de 200 000 habitants ont véritablement intégré le risque

majeur de la cybersécurité. De même, le très faible niveau de maturité des collectivités en matière de données doit nous alerter ! L'utilisation des données et l'Intelligence Artificielle peuvent être des leviers de progrès au service des territoires ou des instruments de perte de puissance, selon que nous serons ou non en capacité d'en comprendre l'impact, leur fonctionnement et d'en réguler le bon usage.

Loin des caricatures, le Baromètre montre aussi que, quelle que soit leur taille, les collectivités partagent les mêmes enjeux et que l'innovation a toute sa place, y compris dans les communautés de communes. En revanche, les moyens humains et financiers disponibles sont très inégaux et cette inégalité explique en grande partie les différences de maturité constatées sur le terrain.

Mettre le numérique au service de nos politiques publiques est un défi commun qu'il nous faut travailler dans une logique d'alliance des territoires mais qui nécessite aussi un effort national. Le progrès technologique ne suffit pas, il faut parvenir à une maturité collective des acteurs publics. Il en va de l'intérêt de tous.



FRANCKIE TRICHET

Président des Interconnectés
Vice-président de Nantes métropole



Avant-Propos

CETTE TROISIÈME ÉDITION DU BAROMÈTRE DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES EST MARQUÉE PAR L'ÉLARGISSEMENT DE LA CIBLE DES RÉPONDANTS AUX INTERCOMMUNALITÉS DE TOUTES TAILLES.

Cette troisième édition interroge ainsi les métropoles, les grandes villes, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines et les communautés de communes. L'ensemble des collectivités adhérentes de France urbaine, de Intercommunalités de France et des Interconnectés a été sollicité permettant ainsi de collecter 101 réponses.

Si aucun nouveau thème n'a fait son apparition dans cette nouvelle édition, le champ d'investigation a été ajusté pour mieux prendre en compte les sujets de la deuxième édition qui « *restaient à conquérir* ». Ainsi, les thèmes *coopération territoriale* et *numérique solidaire*

et *responsable*, identifiés comme des champs transverses dans la précédente étude, sont devenus des thèmes à part entière du Baromètre. Le thème *numérique solidaire et responsable* est recentré sur la seule dimension écoresponsable du numérique et la dimension solidaire est intégrée dans le thème *inclusion numérique*. La concentration du Baromètre sur dix thèmes a conduit à la suppression des thèmes *e-education* et *territoire serviciel*. Par ailleurs, le nombre de propositions a été réduit en fonction de leur pertinence et des résultats obtenus précédemment. Enfin, les libellés de certaines propositions ont été ajustés à l'évolution des pratiques.

Méthodologie

Le Baromètre de la maturité du numérique des territoires repose sur une enquête ayant vocation à être réalisée à échéance régulière, afin de pouvoir suivre dans le temps l'évolution de la maturité numérique des collectivités locales.

Le présent document constitue la troisième édition de ce Baromètre dont la première édition a été publiée en 2018 et la deuxième en 2021. Il repose sur les mêmes principes méthodologiques que ceux retenus pour les éditions précédentes.

1 UN QUESTIONNAIRE CO-CONSTRUIT AVEC DES REPRÉSENTANTS DE COLLECTIVITÉS LOCALES

Le questionnaire a été réalisé en partenariat avec des représentants de collectivités territoriales. Il reprend, globalement, les propositions des deux premières éditions à ces deux changements près :

- ▶ Le nombre de propositions a été réduit à 65 (contre plus de 80 précédemment) en fonction de la pertinence des propositions et des niveaux de maturité enregistrés précédemment ;
- ▶ L'ajustement, à la marge, de certains libellés de propositions pour coller au mieux aux enjeux de la période et des objectifs de mesure de cette édition.

2 UNE VISION À 360°

Pour cette édition, l'objectif était de proposer une version encore plus concentrée et limitée à 10 thèmes à part entière les plus pertinents. Cela a conduit à la disparition, de la notion de *thème transverse* et à la disparition des thèmes *e-éducation* et *territoire serviciel*. Par ailleurs, le thème *numérique responsable et solidaire* devient *numérique responsable*, la dimension *solidarité* étant intégrée dans le thème *inclusion numérique*.

Les thèmes de cette troisième édition sont désormais les suivants :

- ▶ *Stratégie et gouvernance numériques*
- ▶ *Services aux usagers*
- ▶ *Administration numérique*
- ▶ *Service public local de la donnée*
- ▶ *Aménagement numérique du territoire*
- ▶ *Écosystème et économie numériques*
- ▶ *Cybersécurité*
- ▶ *Inclusion numérique*
- ▶ *Numérique responsable*
- ▶ *Coopération territoriale*

Comme pour les précédentes éditions, 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 un éventail de 6 réponses possibles (de la réponse 1 - le sujet n'est pas encore abordé, à la réponse 6 - La mise en œuvre est effective et en amélioration continue). Pour cette troisième édition, une réponse supplémentaire « Ne se prononce pas » a été ajoutée.

La moyenne arithmétique des réponses obtenues détermine le niveau de maturité pour chacun des thèmes abordés.

3 101 RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE EN LIGNE

L'enquête a été réalisée entre octobre 2022 et décembre 2022 auprès :

- des adhérents de France urbaine, association d'élus regroupant métropoles, grandes intercommunalités et villes françaises. L'association représente ainsi près de 30 millions d'habitants.
- des adhérents de Intercommunalités de France, association d'élus regroupant plus de 1 000 intercommunalités

4 PRÉCAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

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

Les comparaisons quantitatives entre les deux premières éditions et cette troisième édition sont réalisées sur un périmètre de répondants comparables.

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

5 DES PROFILS DE RÉPONDANTS DIVERSIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS

Au total, cette troisième enquête compte 101 répondants répartis de la manière suivante :

Répartition des répondants par statut juridique	Total
Une métropole	18
Une communauté d'agglomération	29
Une commune	11
Une communauté urbaine	5
Une communauté de communes	38

Répartition des répondants par nombre d'habitants	%
Plus de 400 000 hab.	14%
Entre 200 001 et 400 000 hab.	9%
Entre 100 001 et 200 000 hab.	19%
Entre 50 001 et 100 000 hab.	18%
Entre 25 001 et 50 000 hab.	15%
Moins de 25 000 hab.	25%



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



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.



INCLUSION NUMÉRIQUE

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



STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES

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



AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE

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



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
3

**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
4

**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
7

**ÉCOSYSTÈME ET ÉCONOMIE
NUMÉRIQUES**

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

THÈME
8

**COOPÉRATION
TERRITORIALE**

... la capacité des collectivités à collaborer entre elles sur un territoire, ainsi qu'avec les services de l'État et autres acteurs publics sur les sujets relatifs au numérique.

THÈME
10

**NUMÉRIQUE
RESPONSABLE**

... le niveau de prise en compte, par la collectivité, dans sa stratégie numérique, de tous les effets induits par le numérique, positifs et négatifs sur le plan environnemental.

Les points clés de l'étude

Cette troisième édition du Baromètre de la maturité numérique des territoires fait apparaître une situation contrastée selon les thèmes de l'évolution de leur niveau de maturité au regard de l'édition 2021. Les thèmes portés par la crise de 2021 tels que *l'administration numérique* ou la *cybersécurité* continuent malgré l'élargissement du panel de répondants de figurer parmi les trois thèmes les plus matures.

S'agissant des thèmes ajoutés pour répondre aux nouveaux enjeux des collectivités, le contraste est là encore très fort. Alors que *l'inclusion numérique* fait l'objet d'une **progression remarquable** pour figurer dans **le TOP 3** des thèmes les plus matures, la *coopération territoriale* et le *numérique responsable* font partie, au côté du *service public de la donnée* des **trois thèmes les moins matures**.

L'analyse des réponses obtenues fait apparaître deux points clés : d'une part, une forte homogénéité des thèmes prioritaires pour l'ensemble des collectivités quelque soit leur statut juridique, d'autre part, une forte disparité du niveau de maturité selon leur nombre d'habitants.

L'analyse des niveaux de maturité selon le statut juridique fait ressortir **deux ensembles homogènes de collectivités**, les métropoles, communautés d'agglomération, communauté urbaines et grandes villes d'un côté et les communautés de communes de l'autre. Les communautés de communes par leurs réponses témoignent d'un véritable intérêt sur les enjeux numériques, mais ont un **niveau de maturité significativement plus en retrait**. Pour autant, toutes les collectivités partagent **le même profil de maturité** : leurs thèmes les moins matures sont les mêmes et elles ont en commun deux thèmes parmi les trois thèmes les plus matures : *l'inclusion numérique* et *l'administration numérique*. La **différence majeure porte sur la cybersécurité** sur

laquelle les communautés de communes ont une marge de progression encore importante.

L'analyse des niveaux de maturité **selon la taille** des collectivités permet de distinguer **quatre ensembles de collectivités** (moins de 50 000 habitants, de 50 001 à 100 000 habitants, de 100 001 à 200 000 habitants et plus de 200 000 habitants) et montre que ceux-ci **progressent avec le nombre d'habitants**. Des écarts très significatifs apparaissent aux deux extrémités entre les collectivités de moins de 50 000 habitants et celles de plus de 200 000 habitants, seuils en-deçà et au-dessus desquels, la taille de la collectivité devient moins significative.

Enfin, la **répartition des répondants** dans les différents groupes - les « **plus avancés** », les « **en mouvement** » et les « **plus éloignés** » - est très inégale selon le statut juridique et le nombre d'habitants.

Sur un périmètre de répondants comparables, **l'écart continue de se creuser** entre les collectivités « **les plus avancées** » et celles « **les plus éloignées** ». S'agissant du critère de taille, seuls 8% des collectivités de plus de 200 000 habitants font partie des « plus éloignées » alors que 78% des collectivités de moins de 50 000 habitants sont concernées. Néanmoins, on remarque que 8% des collectivités de moins de 50 000 habitants font partie des « plus avancés » et démontrent ainsi que **la transformation numérique est ouverte à tous !**

PARMI LES THÈMES LES PLUS MATURES

ADMINISTRATION NUMÉRIQUE



des répondants ont adapté leur fonctionnement et ont pérennisé les usages du numérique



des répondants hors communauté de communes ont mis en place la dématérialisation de bout-en-bout contre 42% pour les communautés de communes

SEULEMENT



des collectivités de moins de 50 000 habitants déploient le « Dites-le nous une fois »

INCLUSION NUMÉRIQUE



des répondants ont mis en œuvre un plan d'inclusion numérique



des répondants hors communauté de communes et 26% des communautés de communes proposent des services conformes au RGAA



des répondants ont mis en place un plan de développement de leurs compétences numériques

CYBERSÉCURITÉ



des répondants ont mis en œuvre des actions de sensibilisation aux risques liés au numérique à destination des élus et des agents



des répondants ont mis en place un PCA et un PRA conformes aux exigences de l'exécutifs (contre 18% des communautés de communes)

NUMÉRIQUE RESPONSABLE



des répondants de plus de 200 000 habitants intègrent la mesure de l'empreinte carbone dans leur stratégie



des répondants de plus de 200 000 habitants ont initié une démarche de numérique responsable contre 23% des tranches 50 - 100 000 habitants



des répondants participent à la structuration de filières de recyclage

SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE



SEULS 18% des répondants ont mis en place une gouvernance ouverte en matière de données avec les acteurs du territoire



des répondants de plus de 200 000 habitants ont libéré leur patrimoine informationnel

SEULEMENT



des répondants disposent d'une vision d'ensemble et actualisée du patrimoine informationnel, contre 16% des ensembles de moins de 50 000 habitants

COOPÉRATION TERRITORIALE



des plus petites intercommunalités déclarent porter des projets numériques ou développer des solutions numériques mutualisées avec d'autres exécutifs locaux



des répondants ont mis en place un dispositif numérique de supervision du territoire, de suivi en temps réel et de pilotage des activités

PARMI LES THÈMES LES MOINS MATURES

Résultats d'ensemble

UNE MATURITÉ INÉGALE SELON LES THÈMES ET UNE SURPRISE

Les trois thèmes les plus matures de 2021 se retrouvent – et dans le même ordre – dans les quatre thèmes les plus matures de 2023. Point remarquable de cette édition, le thème de *l'inclusion numérique* (qui figurait parmi les moins matures en 2021) prend en 2023 la deuxième place. La progression remarquable de ce thème traduit la volonté forte des collectivités d'un numérique inclusif sur leur territoire.

Sans surprise, la **cybersécurité** se maintient à la place de thème le plus mature et fait l'objet, sur un périmètre de répondants comparables, d'une légère progression. Nous aurions pu toutefois nous attendre à une progression plus forte de celui-ci en raison du nombre de cyber attaques en forte croissance. Avec seulement 57% de répondants ayant au moins engagé la démarche, le sujet reste urgent.

L'administration numérique, dont la transformation a été accélérée par la crise sanitaire se maintient dans le TOP 3 des thèmes les plus matures et fait elle-aussi l'objet, sur un périmètre de répondants comparables, d'une légère progression.

Seul thème présent dans le TOP 3 des deux précédentes éditions, le **service aux usagers** recule d'une place du fait de la montée en puissance très forte de la thématique inclusion, mais est lui aussi en progression sur un périmètre de répondants comparables.

Le thème **stratégie et gouvernance numérique**, considéré lors des deux éditions précédentes comme un prérequis à la transformation numérique des collectivités, ne figure plus dans les trois thèmes les moins matures de cette 3^{ème} édition.

S'agissant des 3 thèmes les moins matures à savoir *coopération territoriale*, *service public local de la donnée* et *numérique responsable*, ils témoignent d'une part de l'émergence de sujets nouveaux et de la difficulté de certains thèmes à prendre véritablement leur place dans les collectivités. Les urgences successives obligent probablement les collectivités à **faire des choix en matière de transformation numérique** sur certains enjeux considérés comme plus prioritaires que d'autres par les territoires répondants. Les deux nouveaux thèmes à part entière introduits dans cette édition se retrouvent en effet parmi les trois thèmes les moins matures, le **numérique responsable** (défait de sa dimension solidaire au profit de *l'inclusion numérique*) est le thème le plus en retrait même s'il fait l'objet d'une légère progression sur un périmètre de répondants comparables.

Une surprise enfin avec le **service public de la donnée** qui, malgré les enjeux et promesses exprimées autour de la donnée, rejoint le groupe des **3 thèmes les moins matures et enregistre même une légère régression par rapport à 2021 sur un périmètre comparable**.

CLASSEMENT DES THÈMES PAR NIVEAU DE MATURITÉ DÉCROISSANT

CYBERSÉCURITÉ



INCLUSION NUMÉRIQUE



ADMINISTRATION NUMÉRIQUE



SERVICES AUX USAGERS



STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES



AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE



ÉCOSYSTÈME ET ÉCONOMIE NUMÉRIQUES



COOPÉRATION TERRITORIALE



SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE



NUMÉRIQUE RESPONSABLE





DES NIVEAUX DE MATURITÉ DIFFÉRENTS MAIS DES PROFILS SIMILAIRES SELON LE STATUT DES COLLECTIVITÉS

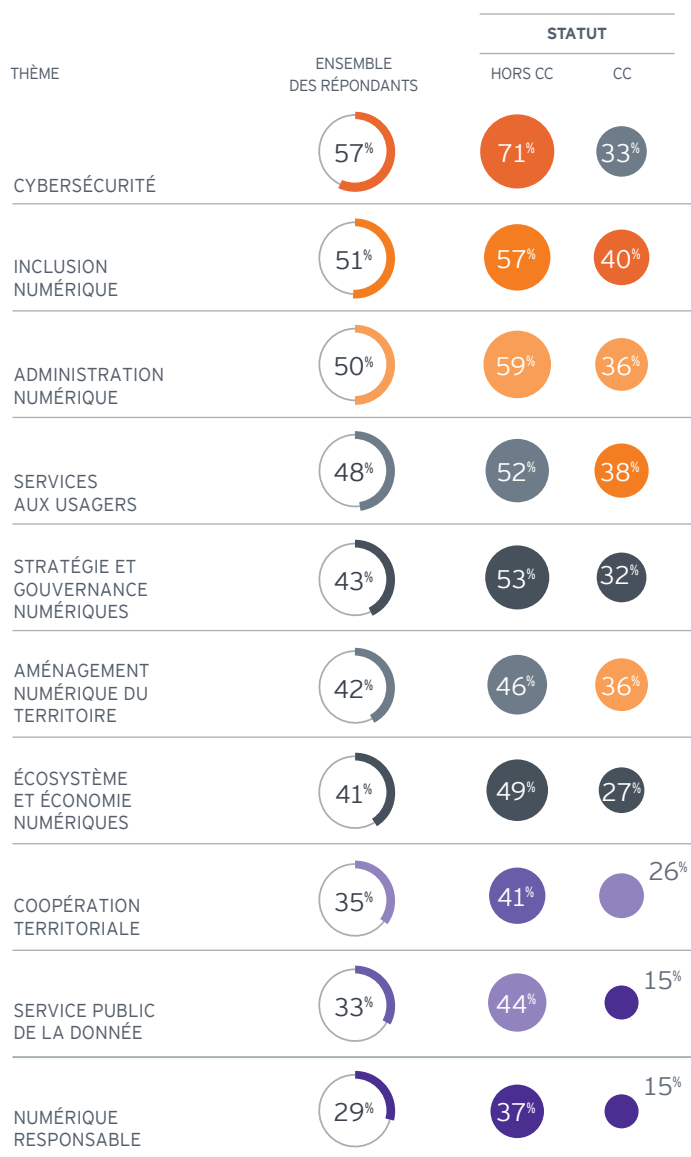
L'analyse des niveaux de maturité selon le statut juridique des collectivités fait apparaître deux ensembles de collectivités qui se détachent nettement l'un de l'autre :

MÉTROPOLES, COMMUNAUTÉS D'AGGLOMÉRATION, COMMUNAUTÉS URBAINES ET VILLES

Un premier ensemble (62% des répondants) composé des **métropoles**, **communautés d'agglomération**, **communautés urbaines** et **villes** dont les niveaux de maturité sont proches.

COMMUNAUTÉS DE COMMUNES

Un second ensemble (38% des répondants) concernant les **communautés de communes** dont les niveaux de maturité sont, pour chacun des thèmes, significativement en deçà de ceux de l'ensemble précédent. Ceux-ci apparaissent majoritairement plutôt au stade des réflexions et des orientations.



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue

La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)

La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Si les niveaux de maturité par thème diffèrent fortement entre ces deux ensembles, **leurs profils de maturité sont en grande partie similaires :**

- **Les 3 thèmes les moins matures sont les mêmes** pour chacun des deux ensembles et le **numérique responsable est dans les deux cas le thème le moins mature.**
- Les deux ensembles présentent **deux thèmes en commun dans leur TOP 3** des thèmes les plus matures : **l'administration numérique** et **l'inclusion numérique**, ce dernier thème étant le thème le plus mature pour les communautés de communes.

La seule différence majeure entre les deux ensembles réside dans la **cybersécurité**, thème pour lequel seul un tiers (33%) des communautés de communes indique un niveau de maturité à minima en cours de mise en œuvre contre plus des deux tiers (77%) pour l'autre groupe.



DES NIVEAUX DE MATURITÉ DIFFÉRENTS ET DES PROFILS HÉTÉROGÈNES SELON LE NOMBRE D'HABITANTS DES TERRITOIRES

L'analyse des niveaux de maturité selon la taille de la population des répondants fait apparaître quatre ensembles distincts de collectivités :

> 200 000 HABITANTS

Les collectivités de **plus de 200 000 habitants** (23% des répondants)

100 000 - 200 000 HABITANTS

Les collectivités dont le nombre d'habitants est compris **entre 100 000 et 200 000 habitants** (19% des répondants)

50 000 - 100 000 HABITANTS

Les collectivités dont le nombre d'habitants est compris **entre 50 000 et 100 000 habitants** (18% des répondants)

50 000 HABITANTS

Les collectivités de **moins de 50 000 habitants** (40% des répondants)

L'analyse détaillée des collectivités selon leur population montre un effet de seuil aux deux extrémités. **Au-delà de 200 000 habitants**, le niveau de maturité des collectivités **n'évolue plus** en fonction du nombre d'habitants à l'exception de celui du thème **service public de la donnée** qui progresse fortement au-delà de 400 000 habitants. **En deçà de 50 000 habitants**, la population de la collectivité n'est **plus un facteur différenciant** dans le niveau de maturité.

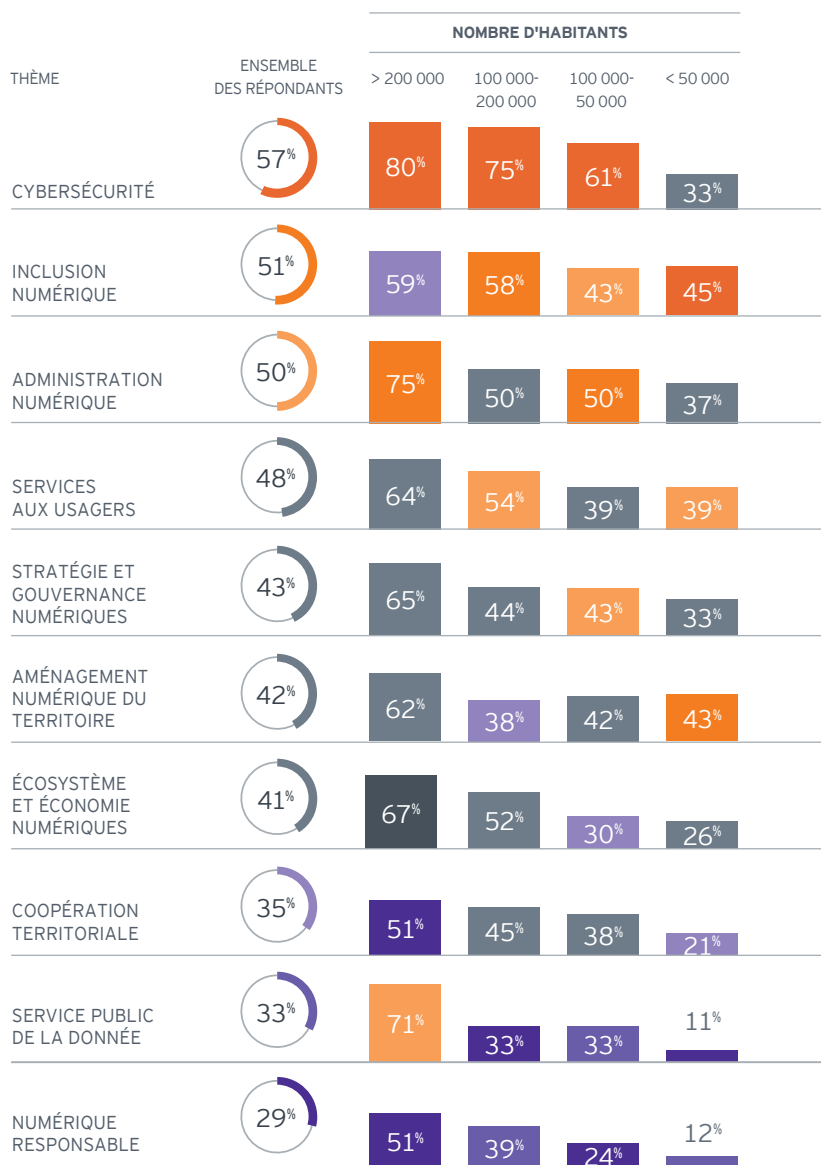
L'analyse des résultats par ensemble met en évidence la **progression du niveau de maturité en fonction du nombre d'habitants**.

Elle révèle également des **écarts très significatifs aux extrêmes** pour de nombreux thèmes. C'est notamment le cas pour la **cybersécurité, l'administration numérique, la stratégie et la gouvernance numérique, l'écosystème et l'économie numérique, le numérique responsable**.

Elle met également en évidence l'hétérogénéité des profils de maturité en fonction du nombre d'habitants des territoires répondants. Les trois thèmes les plus matures et les trois thèmes les moins matures diffèrent pour chacun des quatre ensembles. Ces niveaux de maturité différents reflètent les priorités et engagements historiques de certaines strates de collectivités en matière de numérique.

Ainsi *l'inclusion numérique, l'aménagement numérique du territoire et le service aux usagers* constituent le top 3 des collectivités de moins de 50 000 habitants.

A l'inverse le top 3 des collectivités de plus de 200 000 habitants montre les efforts engagés en matière de *cybersécurité, administration numérique et service public de la donnée*.



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue

DES ÉCARTS INÉGAUX ENTRE COLLECTIVITÉS SELON LEUR STATUT JURIDIQUE ET LEUR NOMBRE D'HABITANTS

Cette troisième édition du Baromètre est caractérisée par l'élargissement du périmètre des répondants, l'hétérogénéité de leurs profils et la progression du niveau de maturité depuis 2018. Elle permet à nouveau, à l'instar des deux précédentes éditions, de distinguer 3 groupes de répondants.

PLUS AVANCÉS

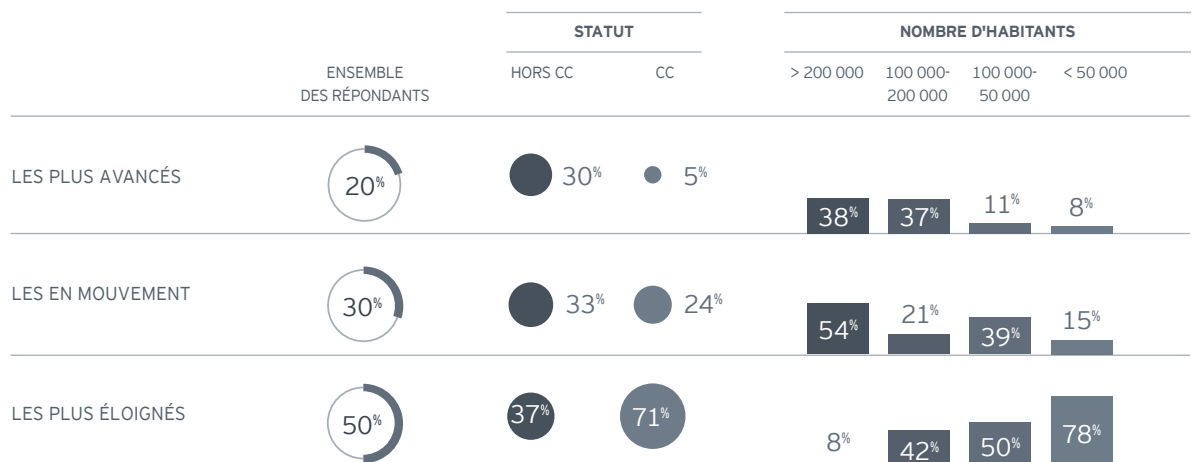
Les « **plus avancés** », il s'agit de répondants ayant un niveau de maturité d'ensemble correspondant a minima à une mise en œuvre en cours de la transformation numérique. Cette édition confirme notre observation de l'existence d'un groupe de tête qualifié respectivement compte-tenu de leur plus faible proportion de stratégies (en 2018) puis de leaders (en 2021).

EN MOUVEMENT

Les « **en mouvement** », les répondants qui constituent ce groupe partagent un niveau de maturité numérique d'ensemble au stade d'orientations formalisées.

PLUS ÉLOIGNÉS

Les « **plus éloignés** », bien qu'ils puissent être avancés sur certains thèmes tels que la *cybersécurité* ou l'*inclusion numérique*, ces répondants sont dans l'ensemble en retrait par rapport aux deux autres groupes et leur niveau de maturité correspond de manière générale au stade de la réflexion.



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue

La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)

La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Si l'analyse de l'ensemble des répondants montre un **taux de 50%** de répondants parmi les « **plus éloignés** » pour 20% de « **plus avancés** », l'analyse par statut et par nombre d'habitants aboutit à des écarts beaucoup plus contrastés.

Sur un périmètre de répondants comparables, l'écart entre les trois groupes s'est creusé : le taux de « **plus avancés** » a doublé pour passer de **15%** en 2021 à **30%** en 2023. La part des « **plus éloignés** » est, quant à elle, passée de **25%** à **37%**, toujours sur un périmètre de répondants comparable. Cela peut notamment s'expliquer par l'ajustement du contenu de certains thèmes du Baromètre pour cette 3^{ème} édition.

La répartition des répondants dans les trois groupes en fonction de leur nombre d'habitants est quant à elle sans surprise.

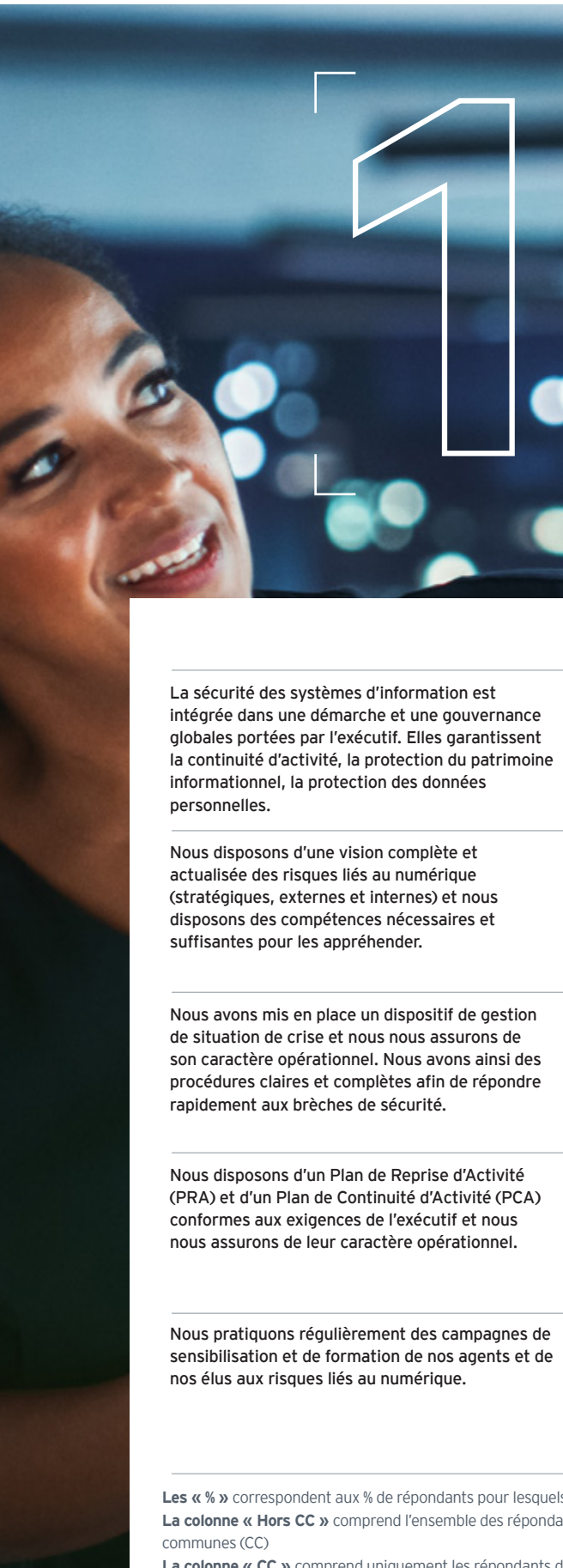
Si **seulement 8% des collectivités de plus de 200 000 habitants font partie des « plus éloignés »**, ce taux augmente dès lors que le nombre d'habitants de la collectivité diminue et atteint **78% pour les collectivités de moins de 50 000 habitants**.

Il convient toutefois de noter que **8% des collectivités de moins de 50 000 habitants font partie des « plus avancées »**. Celles-ci montrent la voie et confirment ainsi que la transformation numérique est ouverte à tous, l'un des enseignements de la première édition du Baromètre.

RÉSULTATS PAR THÈME

THÈMES PRÉSENTÉS DANS
L'ORDRE DE MATURITÉ :
DU PLUS MATURE AU MOINS
MATURE





1^{ER} THÈME LE PLUS MATURE

CYBERSÉCURITÉ



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

A l'instar de la précédente édition, le thème *cybersécurité* est le plus mature de ce Baromètre.

Il conforte bien la prise de conscience forte des acteurs territoriaux de l'ensemble du bloc local* pour parer aux cyberattaques, une logique qui recouvre plusieurs enjeux. Si la prise de conscience semble générale, les chiffres montrent une forte corrélation entre la taille des collectivités et leur capacité à appréhender ces enjeux.

La maturité de cette thématique est tirée notamment par la priorité donnée aux actions de sensibilisation et de formation des agents et des élus aux risques liés au

numérique : **près de 7 intercommunalités sur 10 ont au moins mis en œuvre des actions de sensibilisation**. Alors que la prise en compte de ces enjeux dans la gouvernance de la collectivité progresse également, la mise en œuvre de plans de reprise et de continuité d'activité – boostée pendant et à la suite de la crise de la Covid-19 – mérite de monter en puissance :

49% à ce jour, **seules 49% des intercommunalités ont mis en place un plan de reprise d'activité et un plan de continuité d'activité conforme aux exigences de l'exécutif (dont 18% de communautés de communes**, ce constat démontre une marge de progression encore importante dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces outils).

«Pour les territoires de moins de 100 000 habitants en particuliers, le baromètre met en exergue le besoin des collectivités de mieux appréhender les procédures claires et complètes afin de combler rapidement les brèches de sécurité.

Depuis 2021, la maturité de ce thème continue sa progression sur un périmètre comparable bien que l'on constate un ralentissement de celle-ci par rapport à celle constatée entre 2018 et 2021.

* Dans l'ensemble du document, l'expression « bloc local » désigne l'ensemble des communes et intercommunalités.



Parole d'élue

CONSTANCE NEBBULA

VICE-PRÉSIDENTE, CHARGÉE DU TERRITOIRE INTELLIGENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE ANGERS LOIRE MÉTROPOLE



L'intercommunalité, qui intègre des services de DSI de plus en plus mutualisés, peut-être une échelle déterminante pour renforcer les politiques cyber protection

On ne se rend pas compte de l'importance de construire un système d'information sécurisé, et des moyens financiers et humains qu'il faut y consacrer, tant que l'on n'a pas directement constaté l'ampleur de notre vulnérabilité cyber et ses conséquences. Aujourd'hui, le sujet n'est plus « si », mais « quand ». En tant qu'élus, il est de notre responsabilité, avec les DGS et directions, de faire des choix budgétaires forts et assumés, pour garantir notre souveraineté, assurer la confiance de la population dans le numérique, la dématérialisation, et le service public.

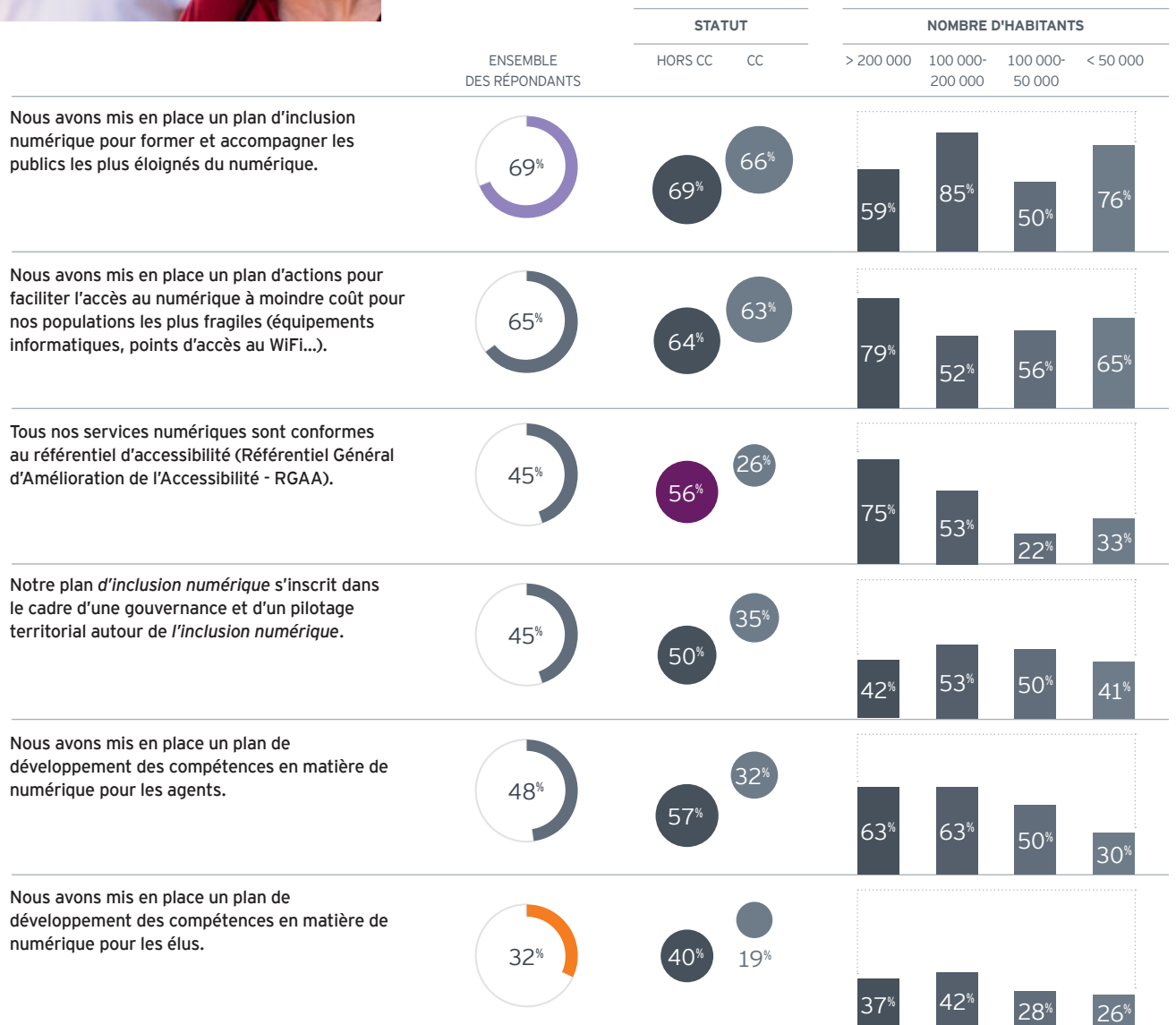
Quel que soit leur taille, les collectivités sont en première ligne face à l'explosion des cyberattaques, trop souvent synonyme de lourdes conséquences. De nouvelles organisations sont à penser pour nos collectivités, intégrant une véritable politique de sécurité des systèmes d'information et ses nouveaux métiers, comme le Délégué à la protection des données. Bien sûr, selon la taille de

la collectivité, les moyens ne sont pas les mêmes. Il est essentiel de se préoccuper dès à présent des plus petites collectivités, qui n'échapperont pas aux problématiques cyber. D'autant que les coûts, en matière d'acquisition de logiciels, d'hébergements, de mises à jour, de licences sont conséquents et pèsent sur les budgets à long terme. Le pilotage du risque et la politique de prévention en matière de *cybersécurité* de l'ensemble des collectivités françaises restent encore insuffisants, notamment faute de moyens et de dispositifs clairs de soutien. *Comment poursuivre et améliorer la montée en puissance de l'ensemble des collectivités, qui pour l'heure, se retrouvent seules face à un problème aussi majeur ?* L'intercommunalité est une source de solutions pour la mutualisation des ressources, des formations (élus comme agents), des accompagnements et des solutions techniques coordonnées avec le niveau régional et national.



2^{ÈME} THÈME LE PLUS MATURE

INCLUSION NUMÉRIQUE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Le thème de *l'inclusion numérique* fait un bond dans cette édition et se hisse au rang de n° 2 des thèmes les plus matures.

Ce classement illustre les efforts importants du bloc local et son positionnement tout autant politique que technique en matière de médiation numérique.

À présent, près de 7 répondants sur 10 (**69%**) ont mis en œuvre un plan d'inclusion numérique ce qui marque une volonté, au plus haut niveau de lancer et de coordonner des actions en faveur de *l'inclusion numérique*.

L'effort semble se concentrer en priorité sur les plans d'actions destinés à faciliter l'accès au numérique à moindre coûts pour les populations les plus fragiles. Sur ce point, la maturité est sensiblement la même quelle que soit le statut de collectivités (64% et 63%), ce qui met en avant la volonté et la capacité des communautés de communes à répondre aux besoins des populations les plus susceptibles d'être éloignées du numérique.

L'écart de maturité est particulièrement marqué pour la capacité à conformer les services au **Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA)** qui reste globalement un point de faible maturité : **56% des métropoles, agglomération, villes et communautés urbaines y parviennent contre seulement 26% des communautés de communes.**

Autre point qui semble devoir se renforcer à l'avenir est la mise en place de gouvernances locales d'inclusion numérique mises en œuvre dans 45% des collectivités répondantes.

La proposition qui est la plus en retrait pour cette thématique concerne la montée en compétences des élus : moins d'un tiers des répondants (**32%**) a mis en place un plan de développement de leurs compétences numériques.



Parole d' élu

JACQUES OBERTI

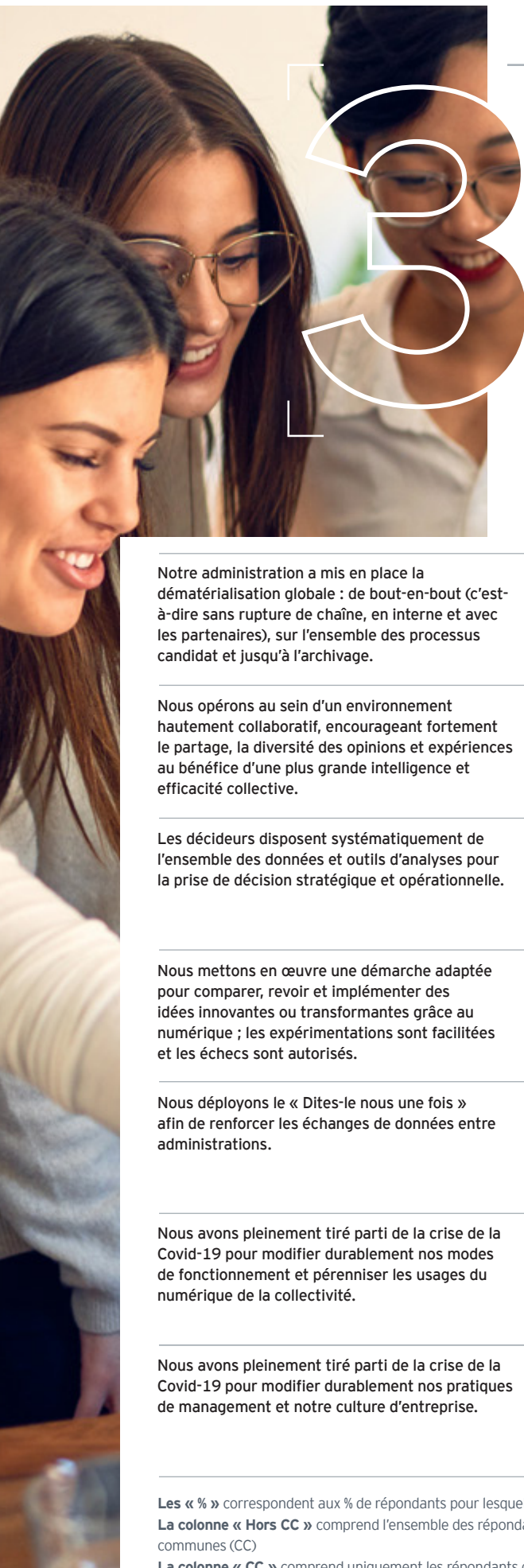
PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU SICOVAL VICE-PRÉSIDENT NUMÉRIQUE D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE – CO-PRÉSIDENT DE LA COMMISSION NUMÉRIQUE D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE ET DE FRANCE URBAINE



Les territoires se saisissent de la lutte contre l'illectronisme et l'exclusion numérique qui doit demeurer un volet fondamental du numérique responsable

La percée fulgurante de l'inclusion dans cette nouvelle édition du Baromètre démontre qu'aujourd'hui, le bloc local s'engage pleinement et multiplie les initiatives afin de former, équiper et accompagner les personnes les plus éloignées du numérique. Depuis 2019, Intercommunalités de France, France urbaine et les Interconnectés ont porté plusieurs propositions dans le cadre du manifeste « Agir face à l'urgence de l'illectronisme ». La coordination des actions en faveur de la médiation numérique est fondamentale dans l'élaboration d'une politique nationale de transition numérique responsable et juste, qui doit éviter la fracture entre les populations et les territoires. Pour limiter les effets négatifs d'une accélération de la

dématérialisation généralisée qu'il impose, l'État doit certes trouver les moyens de maintenir son soutien aux dispositifs tels que les Conseillers Numériques et Maisons France Services mais aussi et surtout permettre aux collectivités et à leur regroupement, de pérenniser leurs propres stratégies d'inclusion numérique. À l'instar des coordinations territoriales pour l'inclusion numérique (CTIN) et s'inspirant du foisonnement des initiatives des territoires (la majorité des Contrats de Relance et de Transition écologique recense déjà des actions de médiation numérique), l'État et le bloc local doivent structurer et financer une politique d'inclusion coordonnée à tous les échelons en garantissant partout un portage public fort.



3^{ÈME} THÈME LE PLUS MATURE

ADMINISTRATION NUMÉRIQUE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
 La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
 La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Le thème *administration numérique* est le 3e thème le plus mature de cette édition.

Cette édition confirme les progrès de maturité réalisés et la pérennité des méthodes de travail investies pendant la crise de la Covid-19 : aujourd'hui, **75%**

des grandes villes et intercommunalités ont adapté leur fonctionnement et ont pérennisé les usages du numérique, en interne comme en externe.

Les ensembles métropolitains ont massivement mis en œuvre une démarche adaptée permettant de comparer, revoir et implémenter des idées innovantes ou transformantes grâce au numérique, notamment dans une logique RH. Lorsque l'on regarde dans le détail, un ensemble métropolitain sur deux progresse concernant la mise à disposition de l'ensemble des données et outils d'analyses aux décideurs pour une prise de décision stratégique et opérationnelle, mais seule 1 communauté de communes sur 4 (25%) y parvient. Pour autant, les exécutifs convergent vers l'ambition d'un environnement de travail collaboratif, encourageant fortement le partage, la diversité des opinions et expériences au bénéfice d'une plus grande

intelligence et efficacité collective (plus de 50% de l'ensemble des répondants (52%) et 83% des grandes villes et métropoles sondés et plus d'un tiers (34%) des communautés de communes).

La dématérialisation est le sujet qui donne lieu au plus gros écart selon le statut de territoires car, si

73% **73% des collectivités hors communautés de communes ont mis en place la dématérialisation de bout-en-bout, ce n'est le cas que de 42% des communautés de communes.** Le nombre d'habitants des collectivités influence également fortement le niveau de maturité sur cette thématique.

8% À titre d'exemple, **seulement 8% des collectivités de moins de 50 000 habitants déploient le « Dites-le nous une fois »** (destiné à renforcer les échanges de données entre administrations) contre 62% de celles de plus de 200 000 habitants.

Le thème *administration numérique* est, à périmètre comparable, en légère progression par rapport à la précédente édition.



Parole d' élu

YANN HUAUMÉ

MAIRE DE SAINT-SULPICE-LE-FORÊT, VICE-PRÉSIDENT DE RENNES MÉTROPOLE EN CHARGE DU NUMÉRIQUE ET DE LA MÉTROPOLE INTELLIGENTE



L'intercommunalité est tout indiquée pour accompagner une montée en compétences homogène et collective de l'*administration numérique* locale

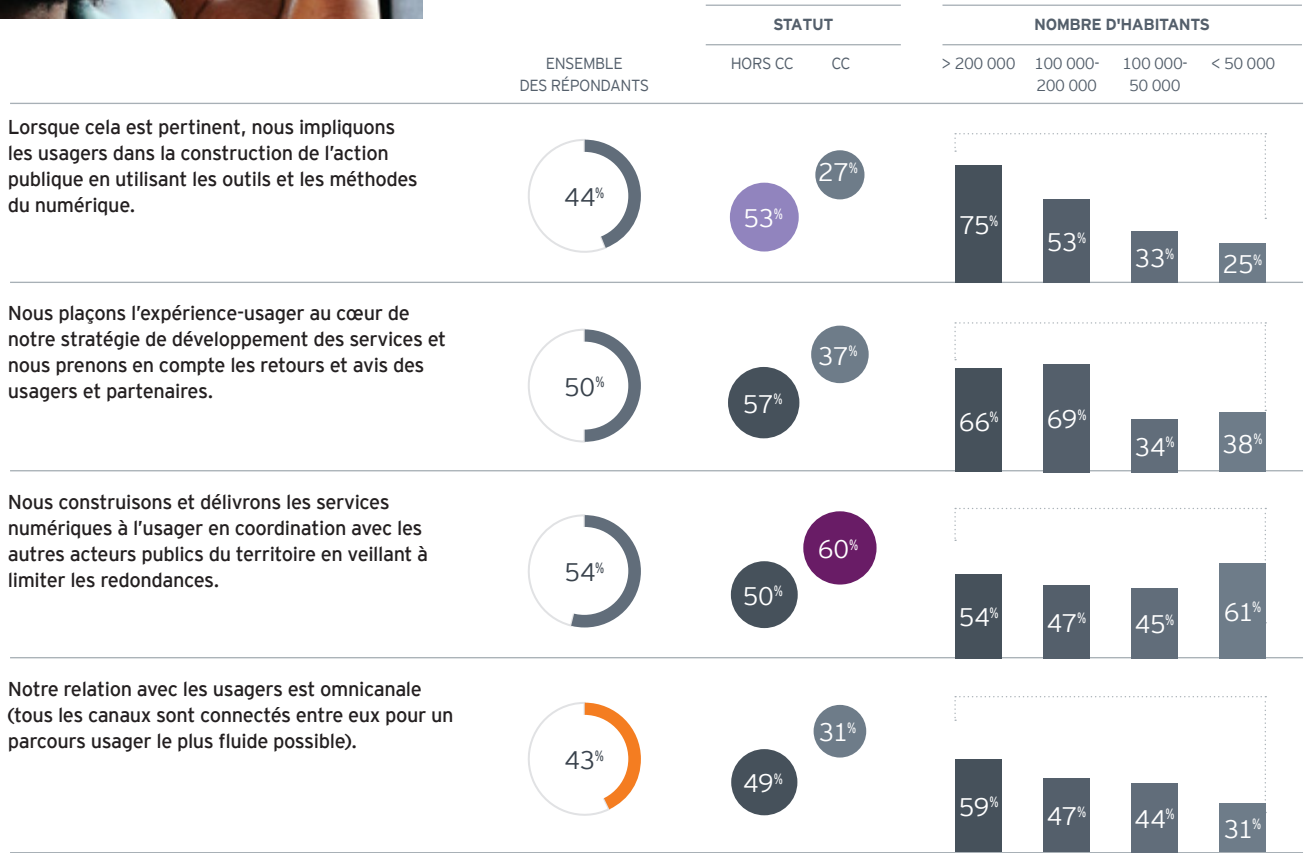
L'*administration numérique* recouvre à elle seule plusieurs champs : le rapport à l'utilisateur et à la numérisation des services délivrés par la collectivité, les relations entre administrations ou encore l'organisation et l'adaptation internes des services. Il s'agit désormais d'un adage, mais il est toujours utile de rappeler que la crise de la Covid-19 a généré des répercussions sur nos modes de fonctionnement, mettant en évidence de manière concomitante des avancées et des carences numériques. Les usages du numérique au sein des administrations ont été la plupart du temps pérennisés, générant une bascule inédite de nos modes de travail et d'organisation internes. Il nous revient de poursuivre cette inflexion,

en encourageant le droit à l'expérimentation des process internes, et dans ce prolongement le droit à l'erreur. Il faut y voir un intérêt pour le découplage entre services et administrations, prérequis essentiel d'une *administration numérique* ouverte et pro-active. En la matière, les échanges de données entre administrations - formalisés dans le cadre du « Dites-le nous une fois » - au bénéfice des usagers et administrés doivent susciter une mobilisation d'ensemble, tout comme le travail sur l'identité numérique ou encore le déploiement de France Connect, des chantiers tout aussi techniques que politiques.



4^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

SERVICES AUX USAGERS



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Pour cette édition 2023, le thème *service aux usagers* fait toujours partie des thèmes matures et se hisse au 4^{ème} rang sur 10.

Le bon niveau de maturité de ce thème est tiré par la capacité de la moitié du bloc local représentée à placer l'expérience usager au cœur de sa stratégie de développement, en impliquant un travail de qualification et de retours sur les services par les usagers. Cette démarche va de pair avec la capacité croissante de la puissance publique à impliquer les usagers dans la construction de l'action publique, une dynamique de concertation appuyée par les outils et les méthodes numériques.

Les collectivités locales sont en revanche moins matures concernant la mise en convergence des différents points d'interaction avec les usagers qui leur permettrait de proposer une expérience usager uniforme : en effet, seuls **43% répondants sur 10 (43%)** travaillent ou sont parvenus à créer une relation omnicanale avec les usagers, faisant communiquer les différentes plateformes entre elles. Si ce niveau progresse par rapport aux précédentes éditions, il reste faible.

Le niveau de maturité sur le thème des *services aux usagers* est variable selon les différents statuts de territoires : les collectivités hors communautés de communes ont une plus grande facilité que les

53% communautés de communes à impliquer les usagers dans la construction de l'action publique (**53% vs 27%**).

A l'inverse, concernant la capacité à construire et délivrer les services publics en coordination avec les autres acteurs publics du territoire, les communautés de communes sont plus matures et y veillent dans **60% des cas (vs 50% pour les autres)**. Les communautés de communes semblent avoir, sur ce sujet, une meilleure capacité à interagir avec les autres collectivités et acteurs publics du territoire, un atout majeur pour proposer et délivrer des services pertinents, appropriés et sans redondance aux usagers.

Le niveau de maturité de ce thème poursuit sa progression au fil des éditions sur un périmètre comparable.



Parole d'élue

CAROLINE ZORN

VICE-PRÉSIDENTE DE L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG EN CHARGE DE LA MÉTROPOLE NUMÉRIQUE ET INNOVANTE



Nous devons amplifier le travail « d'aller-vers » de l'administration afin de lutter contre le non-recours aux droits

Alors que les effets de bords de la dématérialisation sont persistants, il nous faut marteler le message d'un accès aux services publics hybride, du maintien et du redéploiement de guichets physiques qui génèrent du lien. L'accès aux démarches en ligne est illusoire pour une frange importante de la population : l'accompagnement est d'autant plus nécessaire que la numérisation des démarches administratives a généré une maltraitance institutionnelle, illustrée par le non-recours aux droits. Ce non-recours peut atteindre jusqu'à 50% selon les aides, un tiers des personnes éligibles au

Revenu de solidarité active (RSA) ne le touchent pas. La Défenseure de droits, Claire Hédon, ou encore ATD Quart Monde ont récemment amplifié ces alertes, déplorant un accès dégradé aux guichets et une dématérialisation qui précarise. Les principes d'équité et d'égalité d'accès doivent être au cœur de nos actions, avec un accompagnement nécessaire de l'État pour assurer un *service aux usagers* qui ne cesse de se numériser, notamment sur des services et des biens essentiels comme la santé, l'éducation, la délivrance de pièces administratives, etc.



5^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

STRATÉGIE ET GOUVERNANCE NUMÉRIQUES



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Pour cette édition 2023, le thème *stratégie et gouvernance numériques* arrive en milieu de classement (rang 5 sur 10).

Il révèle un niveau de maturité plus engageant parmi les ensembles métropolitains : **80% des grandes villes et des intercommunalités de plus de 200 000 habitants** déclarent un portage de la stratégie numérique au plus haut niveau, mais près d'un tiers des communautés de communes répondantes (**29%**) y émergent également.

Les chiffres confirment un numérique de plus en plus ancré dans une approche globale au sein des exécutifs locaux et l'adoption croissante d'un réflexe numérique et des services afférents, œuvrant à un décloisonnement et une transversalité avec d'autres politiques publiques. Il s'agit toutefois de l'affirmation avec le plus gros écart de maturité selon le statut ou le nombre d'habitants des répondants.

Au sein de ce thème, considéré comme clé pour une transformation numérique réussie, les niveaux de maturité des différentes propositions sont hétérogènes : si près d'une collectivité répondante sur deux (**48%**) a mis en

place une organisation et une gouvernance reflétant l'ambition en matière de numérique et les rôles et responsabilités des acteurs associés, la mise en place d'indicateurs visant à mesurer de manière régulière les différentes dimensions de la stratégie numérique, reste en retrait et ne concerne que 29% des collectivités (sans écart significatif selon les statuts de collectivités).

L'écart est plus significatif dès lors qu'il s'agit de mettre en place une gouvernance ouverte sur le numérique avec les acteurs du territoire : seuls 22% des ensembles de 50 000 à 100 000 habitants l'appliquent. La part des collectivités de plus de 200 000 habitants est, quant à elles, près de trois fois plus importante (62%).

Pour ce thème, malgré une maturité plus forte des grandes villes et grandes intercommunalités, les collectivités avec un nombre d'habitants plus petit font la démonstration d'un portage transversal progressif du numérique, une dynamique intéressante à suivre en miroir des ressources, du temps et des compétences en mesure d'être mobilisés.

Par rapport aux précédentes éditions, ce thème est malgré tout en progression sur un périmètre comparable.



Parole d' élu

BERTRAND SERP

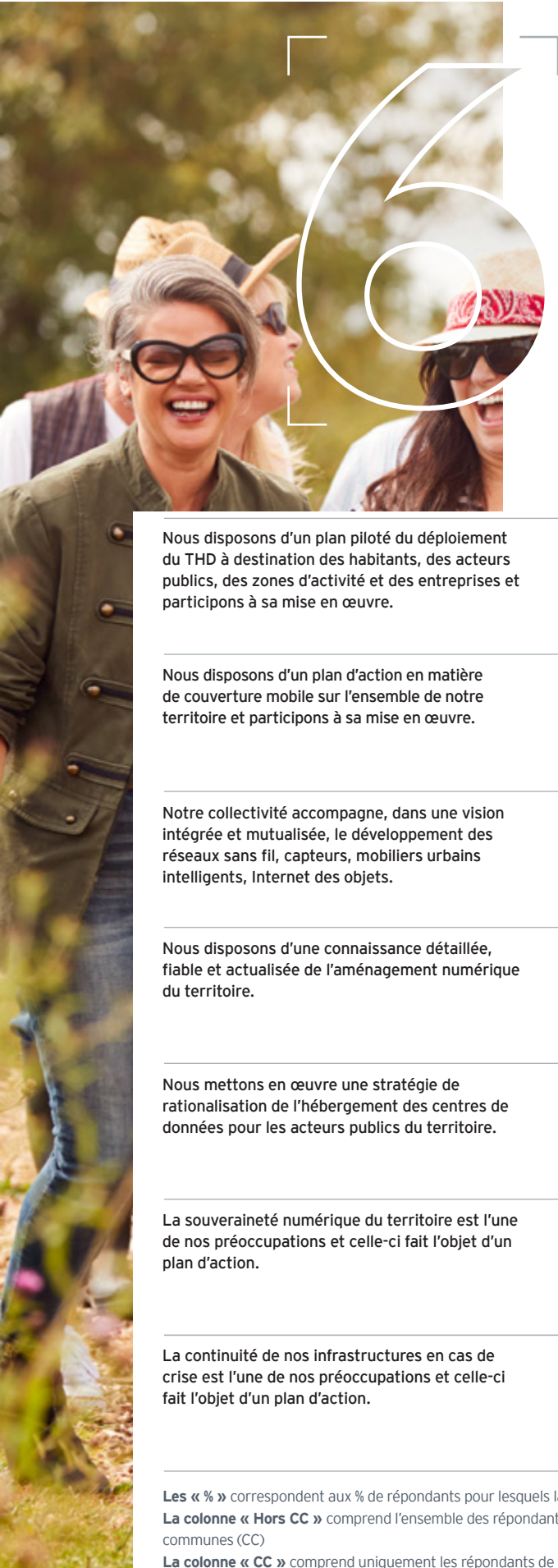
VICE-PRÉSIDENT DE TOULOUSE MÉTROPOLÉ EN CHARGE DE LA TRANSITION DIGITALE

Le numérique, parce qu'il emporte des considérations sociales, économiques, environnementales ou encore sanitaires, est un objet éminemment politique et démocratique, pas seulement de l'ordre du national ni des instances européennes ou internationales, mais local également. La montée en gamme des élus locaux sur le champ du numérique traduit certainement son inscription dans un ensemble d'enjeux transversaux, en prise avec les réalités des citoyens et des territoires. C'est le principe même d'une gouvernance locale du numérique, tournée sur son territoire et ses acteurs - citoyens, entreprises, mondes universitaire et associatif, etc. - tout autant



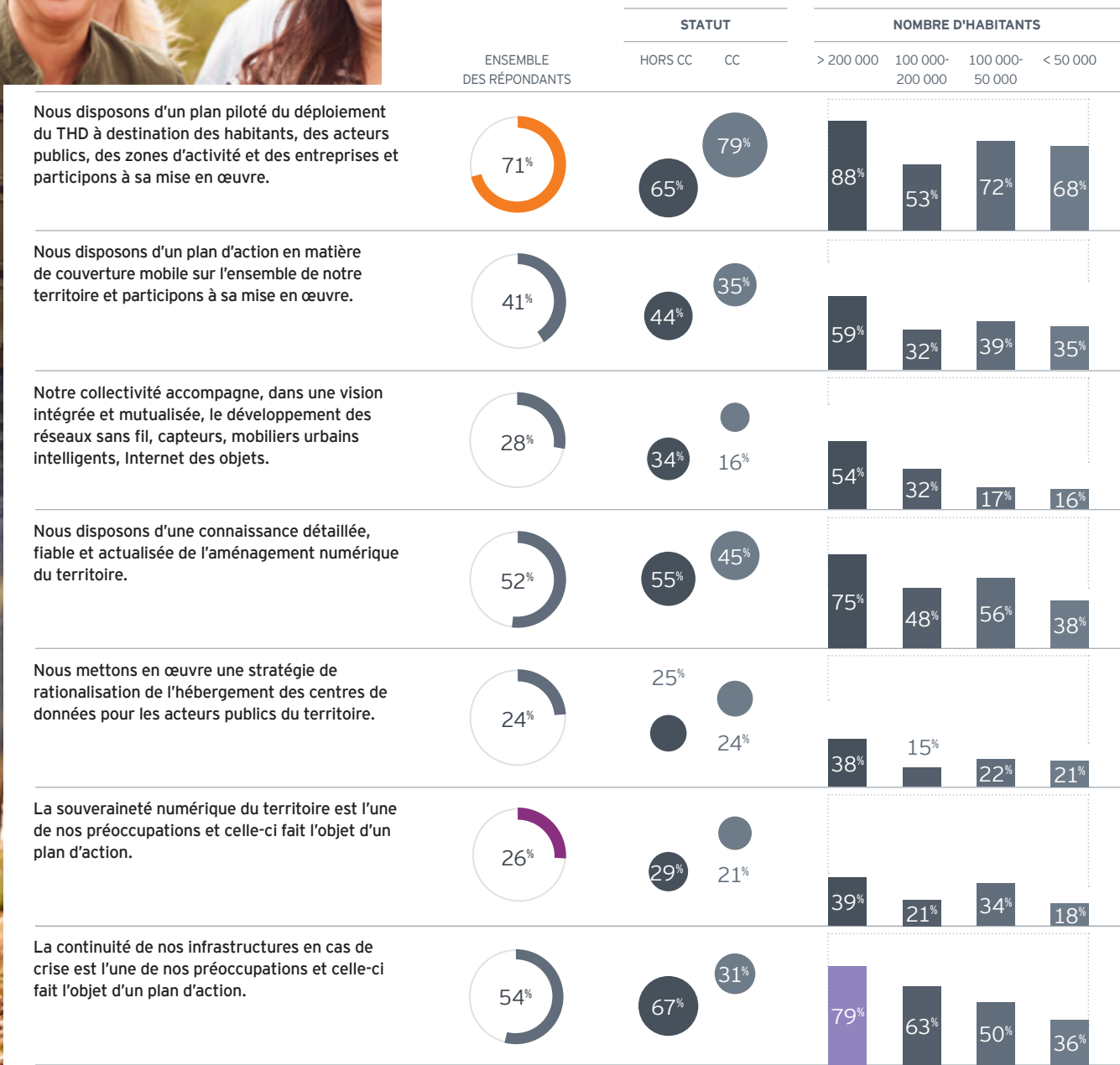
La montée en gamme des élus locaux sur le champ du numérique traduit certainement son inscription dans un ensemble d'enjeux transversaux

qu'orientée vers l'administration locale et soucieuse de la montée en compétences de l'ensemble des agents publics. Trouver des réponses à la dématérialisation, favoriser le recours à internet et aux démarches en ligne, s'assurer d'une connectivité effective partout sur le territoire, lutter contre la cybermalveillance ou pour la réduction de l'empreinte environnementale du numérique supposent néanmoins une grande humilité. Le besoin de formation et de sensibilisation à tous niveaux, à l'égal mesure de coopérations bienvenues, participeront à la diffusion d'un numérique social, écologique et citoyen affirmé.



6^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Le contenu de ce thème est en évolution depuis les deux premiers Baromètres de 2018 et 2021. Il présente aujourd'hui une maturité moyenne figurant au centre de tous les thèmes du Baromètre 2023 (6^{ème} sur 10 thèmes).

71% Près de 3/4 des villes et intercommunalités répondantes (**71%**) déclarent participer à la mise en œuvre d'un plan piloté du déploiement du THD à destination des habitants, des acteurs publics, des zones d'activité et des entreprises, même si la tranche territoriale qui oscille entre 100 000 et 200 000 habitants est la moins avancée (53%).

Cette tendance se tarit néanmoins en matière de couverture mobile, où 41% des répondants disposent d'un plan d'action en matière de couverture mobile sur l'ensemble du territoire.

Les réponses obtenues démontrent des disparités en termes de connaissance détaillée, fiable et actualisée de l'aménagement numérique du territoire : plus de 4 communautés de communes sur 10 (38%) s'inscrivent dans cette logique contre 3/4 des grands ensembles de plus de 200 000 habitants (75%). On constate une répartition similaire concernant la définition d'un

plan d'action pour assurer la bonne continuité des infrastructures en cas de crise.

26% La capacité du bloc local à faire de la souveraineté numérique un des prérequis d'une politique numérique aboutie semble encore perfectible puisque moins d'1/3 (**26%**) des villes et des intercommunalités quel que soit le nombre d'habitants déclarent ne pas disposer d'un plan d'action dédié.

Un constat qui peut expliquer la faible maturité des collectivités en ce qui concerne le déploiement des infrastructures de la ville intelligente, la rationalisation des centres de données (21% des intercommunalités de moins de 50 000 habitants déclarent l'initier, 15% pour les ensembles des 100 000 à 200 000 habitants). On constate que les territoires métropolitains sont les seuls à être majoritairement matures pour les développements des réseaux sans fil, capteurs, mobiliers urbains intelligents, internet des objets. En revanche la continuité des infrastructures

79% est une préoccupation partagée par plus de la moitié des territoires (**79%** pour les plus de 200 000 habitants).



Parole d'élue

MARLÈNE LE DIEU DE VILLE

VICE-PRÉSIDENTE, DÉLÉGUÉE À L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE, AUX SYSTÈMES D'INFORMATION ET À LA CULTURE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE LACQ-ORTHEZ ET CO-PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION NUMÉRIQUE D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE ET DE FRANCE URBAINE

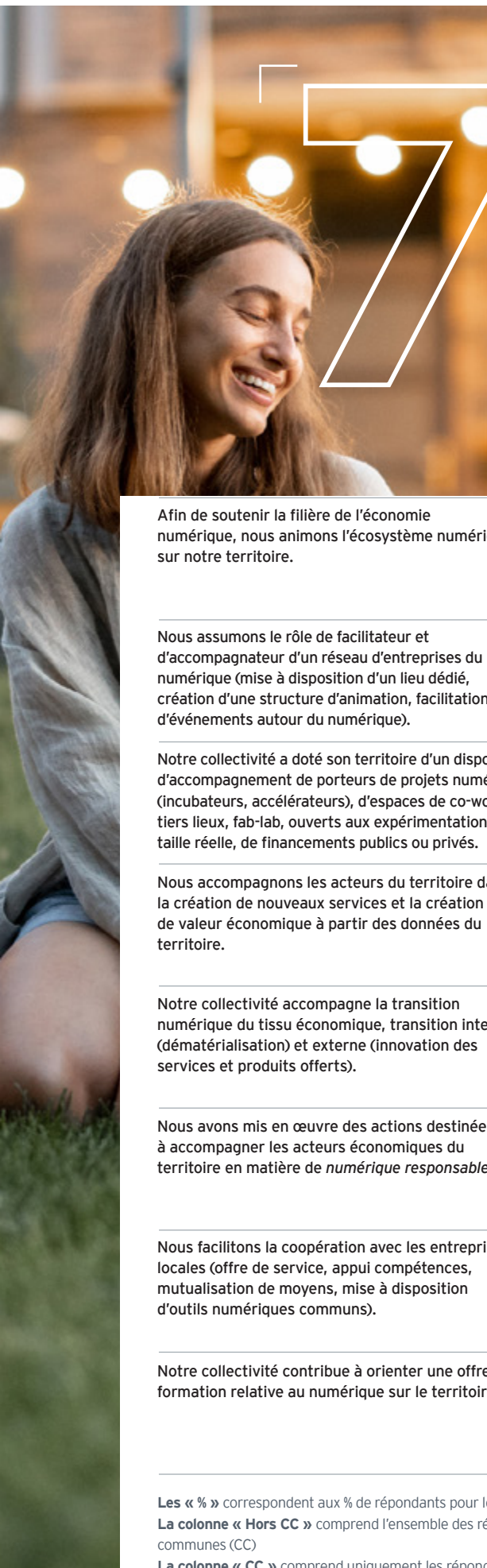


La couverture fixe et mobile du territoire doit concilier logique économique et sociale, pour laquelle les élus entendent être garants

En matière de déploiement des réseaux, l'implication du bloc local n'est plus à démontrer (plan France Très haut débit, New deal mobile). Toutes les politiques publiques locales dépendent de la qualité de *l'aménagement numérique du territoire* et tout particulièrement de la complétude et de la résilience des réseaux fixes et mobiles. Ces aménagements sont nécessaires pour accueillir des entreprises et des habitants sur le territoire. Afin d'assurer le succès de ce grand défi national, nous aurons besoin que tous les acteurs jouent leurs rôles et que l'État et les agences nationales garantissent le respect des engagements de chacun

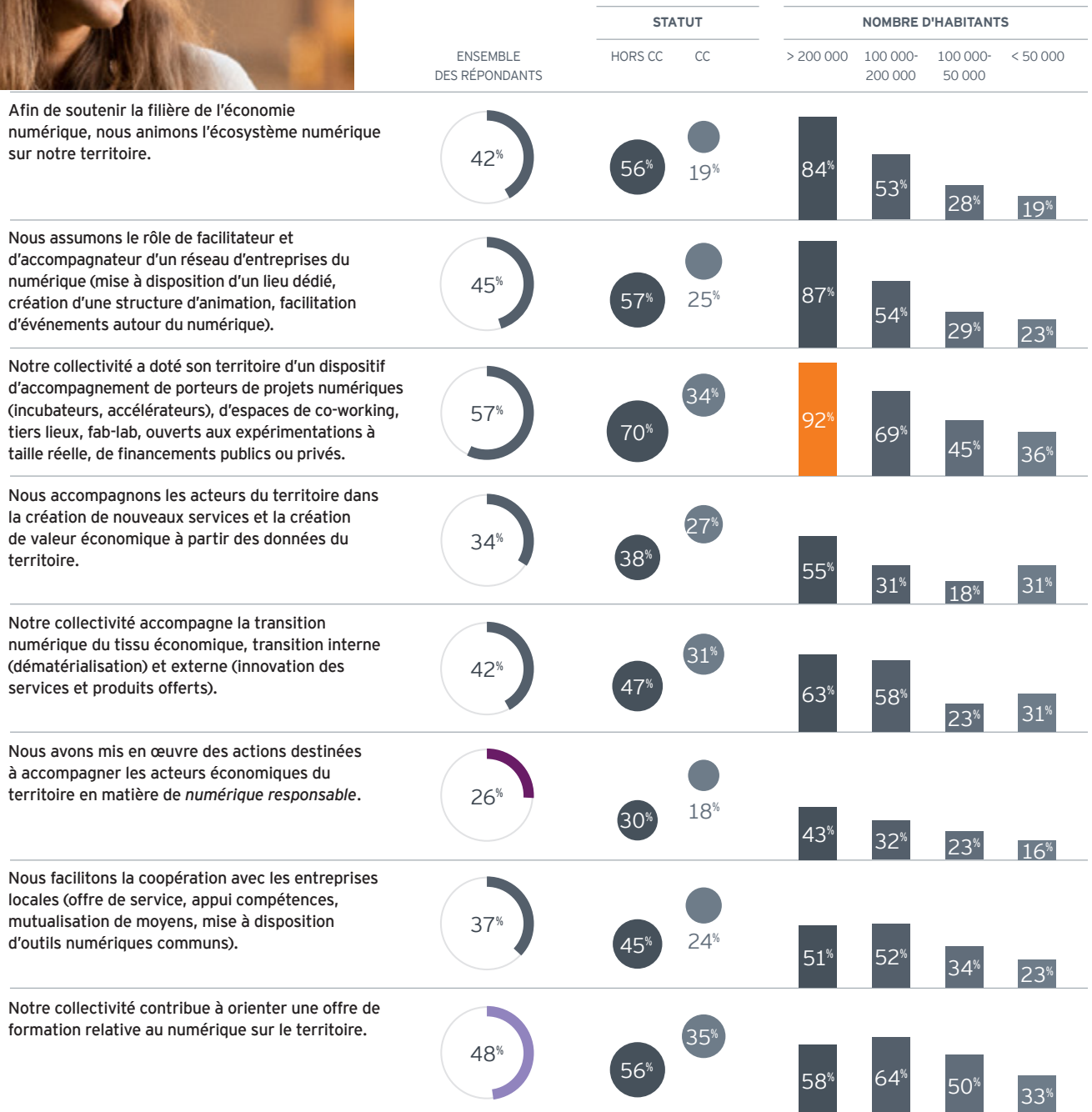
grâce à un accompagnement, un contrôle et une régulation forte.

Grand chantier industriel de la décennie à venir, le déploiement de la fibre optique concomitante du décommissionnement de la boucle cuivre mettra aussi à l'épreuve les politiques *d'inclusion numérique*. Cette transition va susciter des difficultés d'acceptabilité de la part des usagers. Elle nécessitera à la fois de garantir un service universel mais aussi une prise en charge des derniers mètres de raccordement complexes pour les usagers comme pour les agents économiques.



7^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

ÉCOSYSTÈME ET ÉCONOMIE NUMÉRIQUES



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

La thématique *écosystème et économie numérique* mesure le niveau d'engagement de la collectivité auprès de son tissu économique en matière numérique et le niveau d'actions en faveur de l'émergence d'un écosystème numérique sur son territoire. On constate la prédominance des actions d'accompagnement des acteurs numériques et la formation des entreprises autour du numérique. formation des entreprises en matière de numérique.

En matière de mission d'animation et d'émergence d'un écosystème numérique, on constate **une forte maturité des collectivités de plus de 200 000 habitants pour la mise en place de dispositifs permettant d'accompagner les porteurs de projets numériques (92%)**, d'actions en faveur de la vie d'un réseau d'entreprises (87%) et d'animation d'un écosystème numérique sur leur territoire (84%).

48% Presque la moitié des collectivités (**48%**) agissent en faveur d'une offre de formation au numérique sur leur territoire. Il s'agit d'un axe stratégique fort visant à compenser le manque de main d'œuvre qualifiée en la matière et qui est d'autant plus nécessaire pour certains territoires éloignés des grands centres universitaires

(l'expérimentation des campus connectés en est un exemple).

La majorité des collectivités de plus de 100 000 habitants (54%) accompagnent un réseau d'entreprises du numérique.

Ce type d'intervention reste plus faible en dessous de ce seuil, même si plus de 30% des communautés de communes et des intercommunalités de moins de 50 000 habitants interviennent.

En miroir du niveau de maturité du thème *numérique responsable*, **la mise en place de mesures d'accompagnement des entreprises en faveur d'une utilisation des technologies numériques responsable reste encore minoritaire (26% au global, 1/3 pour les collectivités entre 50 000 et 100 000 habitants et 16% pour les moins de 50 000 habitants)**. Ce constat pose question en vue d'une application de la loi REEN qui engage les collectivités à associer les acteurs économiques du territoire.

Par rapport à l'édition précédente *écosystème et économie numériques* reste dans le « ventre mou » du classement des thématiques mais a progressé sur un périmètre comparable.



Parole d' élu LAURENT TROGRILIC

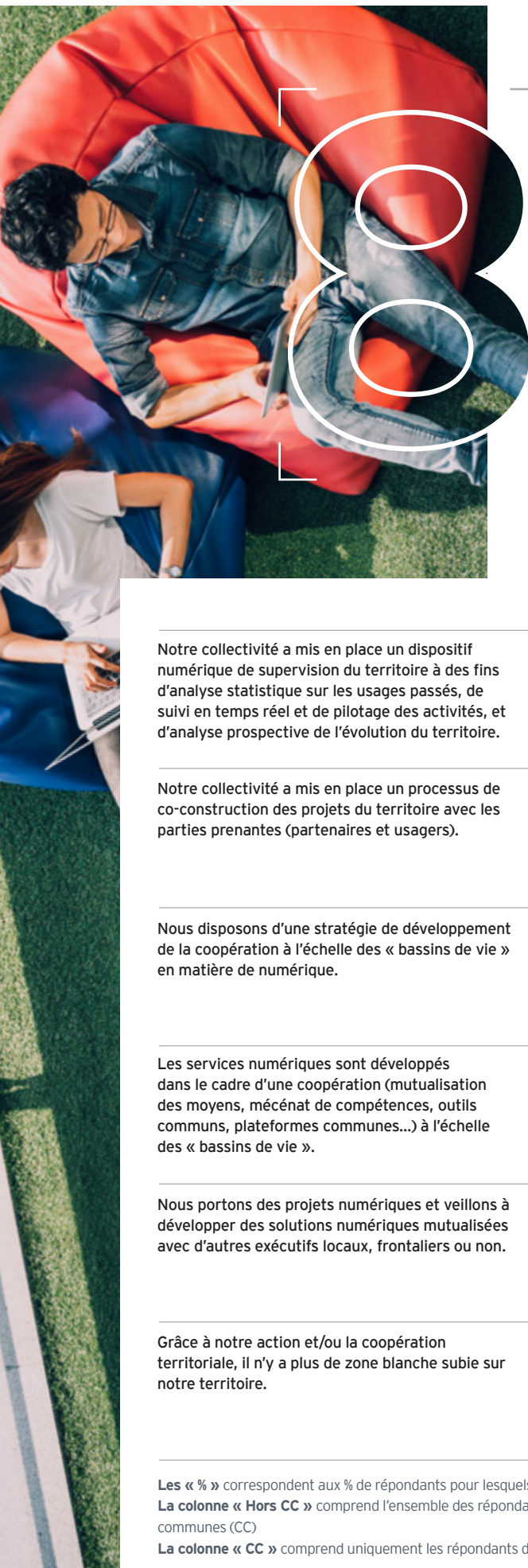
PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU BASSIN DE POMPEY, SECRÉTAIRE NATIONAL D'INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE ET PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

L'intercommunalité est le niveau le plus pertinent de l'animation du développement économique à l'échelle du bassin de vie. Interlocuteur privilégié des entreprises, grandes ou petites, artisans ou commerçants, elle est naturellement en prise directe avec leurs réalités et participe à faire émerger un écosystème d'acteurs. Facilitatrice de l'émergence d'un réseau d'entreprises du numérique, l'intercommunalité, quelle que soit sa taille, contribue aussi à la transformation numérique interne et externe de l'entreprise. Dans un contexte national de pénurie en compétences numériques et une hyper concentration géographique des emplois numériques, le besoin d'accompagnement des ETI, PME et TPE demeure central mais il n'est



Le bloc local favorise une double dynamique : l'émergence d'un écosystème numérique et la transformation numérique du tissu économique à l'échelle des bassins d'emplois

pas la seule préoccupation des collectivités. Le développement économique local reste tributaire de *l'aménagement numérique du territoire* et d'un accès abordable à des réseaux performants et pérennes pour tous les acteurs économiques. De plus, sans formations numériques territorialisées et sans montée en compétences des entreprises dans de nombreux domaines (*cybersécurité, marketing digital, intelligence artificielle, objets connectés, robotisation, utilisation et valorisation des données...*), la transformation numérique du monde économique français ne sera pas complète, nous exposant à des risques de perte de souveraineté et de compétitivité nationale.



8^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

COOPÉRATION TERRITORIALE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Le thème *coopération territoriale* figure, pour cette édition, dans les 3 thèmes les moins matures en se classant 8^{ème} thème sur 10.

Le numérique n'émarge encore que trop peu au volet de la *coopération territoriale* : moins d'un tiers (29%) des grandes villes et des intercommunalités entre 50 000 et 100 000 habitants disposent d'une stratégie de développement de la coopération à l'échelle des « bassins de vie » en matière de numérique.

Pour **les plus petites intercommunalités** et notamment les communautés de communes, ne pas disposer d'une stratégie d'ensemble de *coopération territoriale* ne traduit pas une absence d'ouverture, car elles sont **28% à déclarer porter des projets numériques ou développer des solutions numériques mutualisées avec d'autres exécutifs locaux.**

Cibler avant d'élargir et gagner en maturité semble être l'apanage des plus petits ensembles, étant entendu que sur le sujet des zones blanches par exemple, et la capacité des collectivités à les éliminer en s'appuyant sur la coopération territoriale, la maturité n'est que peu impactée par le statut juridique

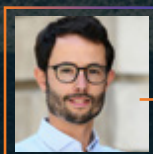
des collectivités (48% vs 37%) ; il s'agit d'un sujet dont la plupart des collectivités ont su se saisir (seulement moins de 15% d'entre elles n'ont pas abordé le sujet).

Parmi les pratiques qui ont du mal à se diffuser on constate qu'un quart des collectivités (25%) a mis en place un dispositif numérique de supervision du territoire, de suivi en temps réel, et de pilotage des activités.

Cela renvoie à la difficulté pour l'ensemble des collectivités, quelle que soit leur statut et leur nombre d'habitants, de mettre en place et de piloter les données qui émanent du territoire.

De même **la capacité de mettre en commun des moyens et des outils opérationnels en matière de numérique est elle aussi limitée et ne concernent qu'un tiers (33%) des collectivités** (51% pour les plus de 200 000 habitants).

En termes d'évolution sur l'ensemble du thème, la maturité est moins élevée sur cette édition qu'en 2021.



Parole d' élu

BERTRAND MAES

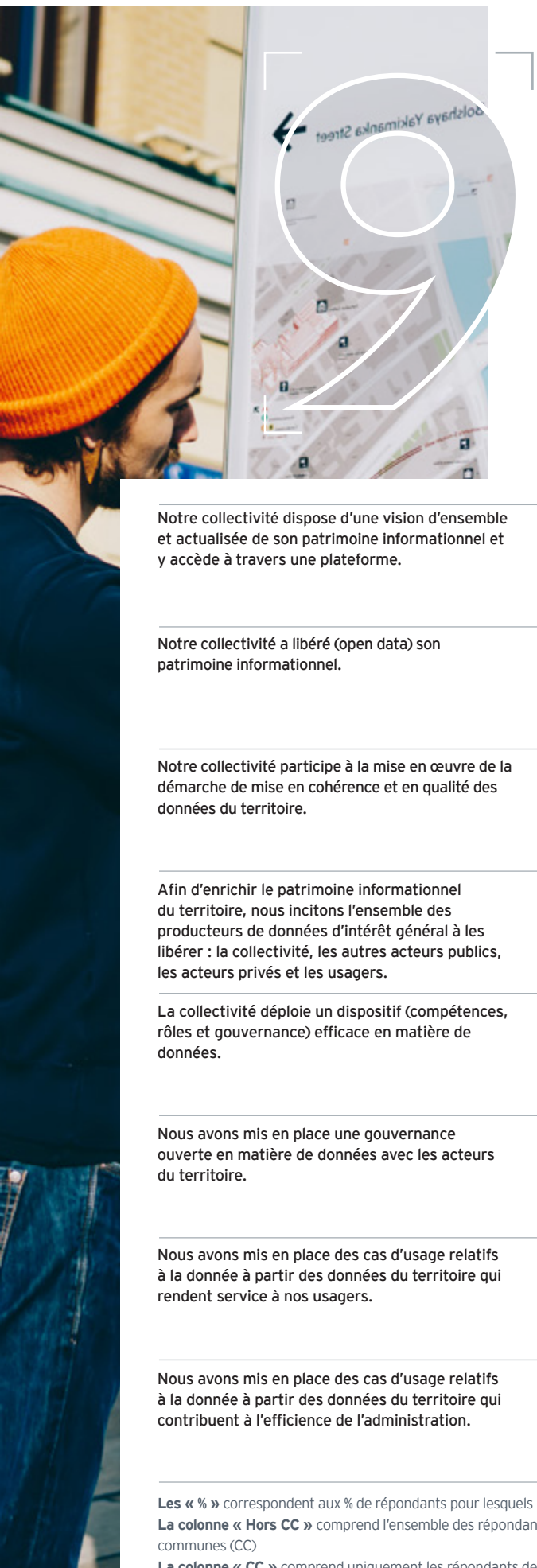
ADJOINT AU MAIRE DE LYON EN CHARGE DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DE LA POLITIQUE DU NUMÉRIQUE



Les politiques numériques sont tout indiquées pour fournir des coopérations territoriales concrètes et opérationnelles

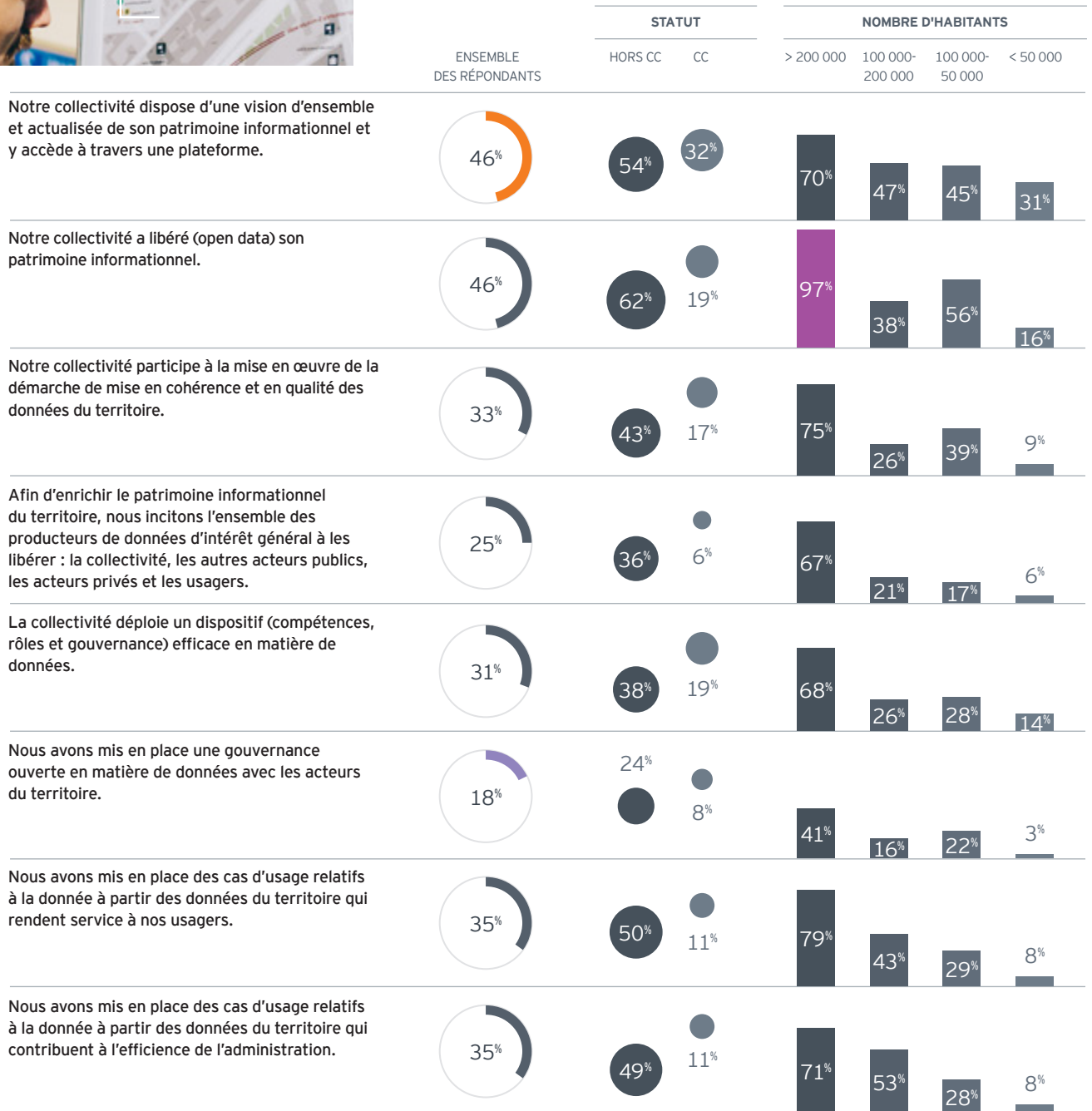
Les politiques territoriales s'apprécient de plus en plus en cohérence avec les territoires voisins, en coopération : le numérique ne doit pas échapper à cette règle. Mieux, les politiques numériques sont tout indiquées pour fournir des coopérations territoriales concrètes et opérationnelles. Quel que soit le véhicule (mécénat de compétences, contrats de réciprocité, pôles métropolitains...), la mutualisation semble s'imposer tant les enjeux liés au numérique sont partagés. Dès lors, c'est à

un changement de paradigme que nous devons travailler, visant notamment à stopper les appels à projets qui mettent en concurrence les territoires, au profit d'une logique de financements pérennes qui promeuvent la mutualisation et le développement de communs ouverts. La maturité numérique des collectivités, et avec elles celle de l'État, passera par une logique de déploiement de solutions libres d'accès et facilement appropriables par les collectivités, quelle que soit leur taille.



9^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
 La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
 La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Le thème *service public local de la donnée* figure parmi les thèmes les moins matures de cette édition en se classant en 9^{ème} position sur 10.

Ce thème met en avant les efforts, aujourd'hui souvent insuffisants, des exécutifs locaux sondés en faveur de la production, de la libre circulation et de la valorisation des données du territoire.

À titre d'illustration, **18%** des collectivités ont mis en place une **gouvernance ouverte en matière de données avec les acteurs du territoire**, moins d'un exécutif sur 2 (**46%**) dispose d'une **vision d'ensemble et actualisée de son patrimoine informationnel** et a libéré son patrimoine informationnel (open data).

Sur cette proposition en particulier, les plus grandes intercommunalités tirent leur épingle du jeu car elles sont 62% à le faire contre 19% des communautés

97% de communes avec un écart significatif entre les ensembles de plus de 200 000 habitants qui sont **97% à y recourir contre 16% des ensembles de moins de 50 000 habitants.**

Ces difficultés peuvent en partie s'expliquer par une plus grande maturité mais aussi capacité en termes de ressources humaines des grandes villes et métropoles à mettre en œuvre une gouvernance des données partagée entre les acteurs du territoire, qui semble être un prérequis à la libération du patrimoine informationnel et, plus largement, à la mise en œuvre d'un véritable *service public local de la donnée*.

Si le thème *service public local de la donnée* a progressé au fil des éditions, son évolution est moins marquée entre 2021 et 2023 que précédemment.



Parole d' élu

FRANCKIE TRICHET

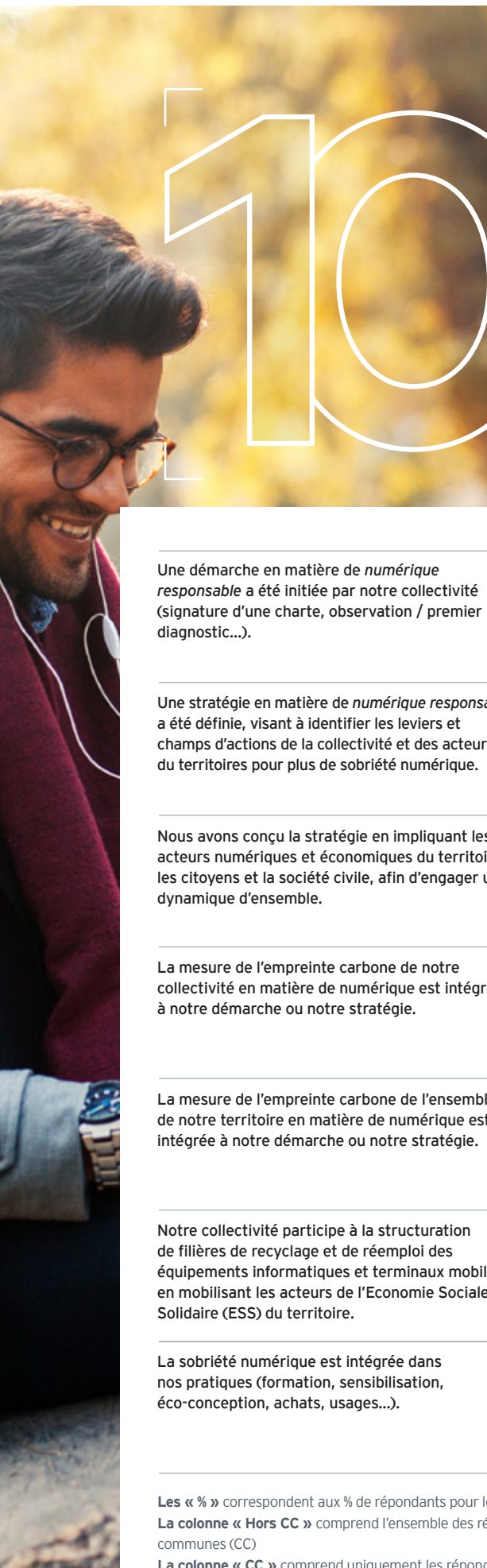
VICE-PRÉSIDENT DE NANTES MÉTROPOLE EN CHARGE DE L'INNOVATION, DU NUMÉRIQUE ET DES RELATIONS INTERNATIONALES



Il nous faut observer les textes de loi pour mieux déceler en quoi la donnée sert nos politiques et notre quotidien

Le cadre légal de la donnée s'inscrit dans une logique combinant ouverture, régulation et transparence, ce à quoi le législateur s'est fendu en consacrant l'open data (*Loi « Pour une république numérique » en 2016*) et appliquant le Règlement général européen sur la protection des données (RGPD). Depuis, il nous faut observer les textes de lois pour mieux déceler en quoi la donnée sert nos politiques et notre quotidien : la Loi d'orientation des mobilités (LOM) en 2019 pour les déplacements multimodaux (MaaS), le Projet de loi 3DS donnant un cadre juridique aux croisements de données entre administrations au bénéfice des administrés, les lois « EGalim » et « Climat et résilience » qui encouragent l'usage de plateformes pour des objectifs de transparence et de suivi, la première pour la consommation de produits durables

dans les cantines, la seconde pour le suivi d'achats publics « responsables »... Faire entrer la donnée dans l'escarcelle publique, c'est la faire émerger à une conception toute à la fois éthique, souveraine et politique. Un adage qui définit certainement le *service public local de la donnée*, à l'heure où il nous revient de donner une envergure politique aux algorithmes et d'essorer les cas d'usages de l'IA au bénéfice de nos politiques publiques. Nous devons surtout veiller à générer des ponts et des relations de confiance entre acteurs publics (et privés), développer un clausier entre l'État et les collectivités visant à recueillir des données, du quartier à la région, au bénéfice de nos politiques de santé, de logement, ou encore d'environnement.



10^{ÈME} THÈME DU CLASSEMENT

NUMÉRIQUE
RESPONSABLE



Les « % » correspondent aux % de répondants pour lesquels la mise en œuvre est soit en cours, soit complète et effective, soit effective et en amélioration continue
 La colonne « Hors CC » comprend l'ensemble des répondants (métropoles, villes, communautés urbaines et communautés d'agglomération) hors communauté de communes (CC)
 La colonne « CC » comprend uniquement les répondants de type communauté de communes

Pour la première fois considéré comme un thème à part entière le thème *numérique responsable* figure au dixième et dernier rang du classement thématique de ce Baromètre. Les réponses aux questions relatives à la réalisation d'actions en faveur du *numérique responsable* montrent que les exécutifs locaux privilégient la mise en place d'actions concrètes comme la structuration d'une filière de recyclage, de reconditionnement et de réemploi des équipements, et intègrent des pratiques de sobriété dans le fonctionnement de la collectivité.

La mise en place de stratégies globales à l'échelle du territoire reste à construire et est nettement en retrait.

Cette tendance s'observe quels que soient le statut et le nombre d'habitants du territoire, avec néanmoins des degrés de maturité variable selon la taille de la population.

50% La mesure de l'empreinte carbone de la collectivité est de mieux en mieux intégrée aux villes de plus de 200 000 habitants et espaces métropolitains (50%). Ces collectivités confirment par ailleurs leurs avancées

59% concernant la mise en place d'une démarche (59%) visant à identifier les leviers et champs d'actions de la collectivité et des acteurs du territoire pour plus de sobriété numérique. Une nécessité réglementaire depuis la promulgation de la loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique (REEN), qui préfigure une montée en puissance de l'ensemble du bloc local, communauté de communes incluses. Globalement on constate un fort écart selon le statut des collectivités. Ainsi, toutes les collectivités de plus de 50 000 habitants, ciblées par la Loi REEN, ont un niveau global de maturité bien plus important que les collectivités de moins de 50 000 habitants.

Disposition essentielle figurant dans la vaste palette du *numérique responsable*, la structuration de filières de recyclage et de réemploi des équipements informatiques et terminaux mobiles est soutenue pour près de la moitié des grandes villes et intercommunalités répondantes (49%), emportant par ailleurs une mobilisation des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) du territoire.



Parole d'élue

MARIE NEDELLEC

ADJOINTE AU MAIRE - LA ROCHELLE, CONSEILLÈRE COMMUNAUTAIRE DÉLÉGUÉE PROMOTION DU TERRITOIRE - TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Aujourd'hui, selon les derniers chiffres publiés par l'ARCEP, le numérique représente 3 à 4% des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le monde et 2,5% de l'empreinte carbone de la France, une tendance qui pourrait considérablement s'aggraver (7% des émissions en France dans quelques années) si des actions de réduction de l'impact carbone ne sont pas rapidement entreprises. Plusieurs dispositions réglementaires sont venues baliser les efforts à fournir, à l'instar de la loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique (REEN) qui enjoint l'ensemble des communes et intercommunalités de plus de 50 000 habitants à définir une stratégie *numérique responsable*. Au-delà



Nous portons pour le numérique, une ambition résolument écologique, empreinte de justice sociale : ce sont là les contours d'un service public exemplaire

des obligations légales, toute action locale en faveur du *numérique responsable* mérite d'être engagée et accompagnée. En la matière, nul doute que les grandes villes et intercommunalités sauront mobiliser plusieurs leviers, comme la commande publique responsable ou la sensibilisation aux usages vertueux et raisonnés. De même, l'association des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) permet la structuration des filières de recyclage et de réemploi des équipements informatiques et terminaux mobiles dans une logique d'économie circulaire. Nous portons pour le numérique, une ambition résolument écologique, empreinte de justice sociale : ce sont là les contours d'un service public exemplaire.

Conclusion EY

LES RÉSULTATS DE CE TROISIÈME BAROMÈTRE DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES SONT CLAIRS : LES ANNÉES SE SUIVENT ET NE RESSEMBLENT PAS !

Que retenir ? Plus ou moins lentement selon la taille des villes et des intercommunalités étudiées, mais toujours aussi sûrement, indéfectiblement, le numérique transforme et facilite le quotidien des usagers, c'est-à-dire des citoyens, des entreprises et de l'ensemble des forces vives. Il n'est plus question de s'interroger sur la nécessité de mettre en place une stratégie numérique au niveau local. Car elles existent.

Mieux, vous l'aurez observé, cette transformation numérique vit, certaines priorités se détachant en fonction des réalités territoriales, en témoigne la nette montée en puissance du thème de l'inclusion dans ce Baromètre, devenu l'une des priorités majeures des gouvernances locales. Pour qui en douterait, les solutions technologiques offertes par le numérique doivent avant tout servir l'humain.

Toutefois, même si beaucoup de voyants sont dans le vert, des progrès peuvent encore être accomplis. La maturité technologique varie très nettement selon les intercommunalités, ce qui est compréhensible compte tenu de

leurs ressources financières respectives, mais ce qui n'est pas acceptable sur le long terme. C'est par exemple le cas dans le domaine de la *cybersécurité* qui, en dépit des graves incidents régulièrement relayés par la presse et des dégâts qu'ils provoquent, reste trop souvent un sujet mineur pour les plus petits territoires que nous avons interrogés.

Prélevés sur le terrain, ces éléments tangibles et concrets sont éminemment utiles. Mais pour l'être pleinement, ils doivent désormais servir aux instances représentatives des territoires, aux différentes associations d'élus. Ils doivent être relayés au plus haut niveau de l'État. C'est à cette condition que les efforts déployés par les intercommunalités pour construire un environnement numérique accessible et efficace puissent être davantage accompagnés et soutenus par la puissance publique au niveau national. Tant d'enjeux sont sur la table, qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux, économiques, administratifs et de sécurité. Des réponses qui seront apportées dépendra la poursuite de la modernisation de notre pays.



JEAN-MARC EICLIER

Associé France, EY Consulting
Responsable de l'offre Transformation
numérique pour les territoires



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leur contribution :

Clément Baylac

Conseiller économie-attractivité, Intercommunalités de France

Céline Colucci

Déléguée Générale du Réseau des Territoires
Innovants - Les Interconnectés

Hervé Groléas

Directeur de l'Innovation Numérique et
des Systèmes d'Information de la Métropole de Lyon.

Animateur du groupe « Cité + » (Directeurs des Systèmes
d'Information d'adhérents de France urbaine)

Sébastien Tison

Conseiller, France urbaine

Les représentants des villes, des intercommunalités et des associations ayant participé à la co-construction du Baromètre.

Les métropoles, villes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et communautés de communes ayant accepté de répondre à notre Baromètre.

L'ÉQUIPE EY :

Jean-Marc Eiclier

Associé France, EY Consulting

Lucile Vaubert

Manager, EY Consulting

Elodie Cantaloube

Consultante, EY Consulting

Joe Youssef

Consultant, EY Consulting

Christophe Ippolito

Senior Manager, EY Consulting

Romain Lafon

Manager, EY Consulting

Diane van der Stegen

Responsable du marketing pour le secteur public, EY

Fabien Piliu

Responsable du Pôle Rédactionnel, EY

Anna Kukula

Graphiste, EY

Charlotte Thomas

Graphiste, EY

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

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

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

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

© 2023 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio BMC France – 2301BMC010-01
SCORE N° 2023-028
ED None

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

ey.com/fr

CONTACTS

Jean-Marc Eiclier

Associé France
EY Consulting

Responsable de l'offre Transformation numérique
pour les territoires

jean-marc.eiclier@fr.ey.com
+33 6 82 55 73 41

Clément Baylac

Conseiller économie-attractivité
Intercommunalités de France

c.baylac@intercommunalites.fr
+33 6 09 18 01 58

Céline Colucci

Déléguée Générale du Réseau
des Territoires Innovants
Les Interconnectés

ccolucci@interconnectes.com
+33 6 10 86 23 87

Sébastien Tison

Chargé de Mission
Politiques Publiques
France urbaine

s.tison@franceurbaine.org
+33 6 26 49 53 39

