

**TENDANCES 2025**

# **DATA, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET CYBERSÉCURITÉ DANS LES TERRITOIRES**

**NOTE DE CONJONCTURE**

Avec les données de l'Observatoire Data Publica

**SOMMAIRE  
DÉTAILLÉ**  
p. 3

**ÉDITORIAL**  
p. 4

**QUELQUES  
REPÈRES**  
p. 5

**ILS ONT FAIT  
L'ACTU  
EN 2025 !**  
p. 7

**2**

**L'INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE  
TERRITORIALE**  
p. 36

**CONCLUSION**  
p. 76

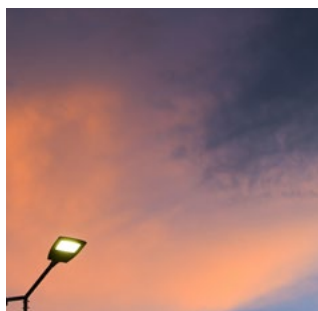
**POUR ALLER  
PLUS LOIN**  
p. 77

**CARTOGRAPHIE  
DES TERRITOIRES  
CITÉS**  
p. 81



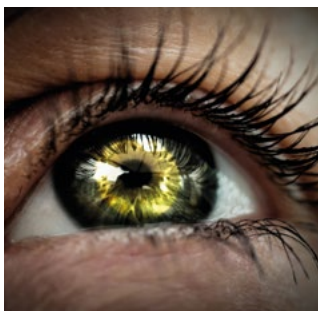
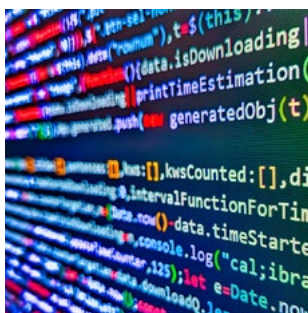
**1**

**LA DATA  
TERRITORIALE  
EN 2025**  
p. 14



**3**

**LA CYBERSÉCURITÉ  
DANS LES  
TERRITOIRES**  
p. 59



# SOMMAIRE

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| ÉDITORIAL .....                     | p. 4 |
| QUELQUES REPÈRES .....              | p. 5 |
| ILS ONT FAIT L'ACTU EN 2025 ! ..... | p. 7 |

## **PARTIE 1**

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| LA DATA TERRITORIALE EN 2025 ..... | p. 14 |
|------------------------------------|-------|

|                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| Les principaux usages de la donnée par les territoires .....     | p. 15 |
| Le management de la donnée .....                                 | p. 18 |
| Les stratégies d'échange et de partage des données .....         | p. 24 |
| Les choix d'outils, les infrastructures et la souveraineté ..... | p. 28 |

## **PARTIE 2**

|                                                |       |
|------------------------------------------------|-------|
| L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE TERRITORIALE ..... | p. 36 |
|------------------------------------------------|-------|

|                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| L'IA au service des politiques publiques .....               | p. 37 |
| Des feuilles de route et des stratégies de déploiement ..... | p. 43 |
| Quel impact sur les métiers territoriaux ? .....             | p. 50 |
| Les conditions d'une IA de confiance .....                   | p. 57 |

## **PARTIE 3**

|                                             |       |
|---------------------------------------------|-------|
| LA CYBERSÉCURITÉ DANS LES TERRITOIRES ..... | p. 60 |
|---------------------------------------------|-------|

|                                                                                                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Face à la menace persistante, les grandes collectivités<br>sont désormais en ordre de marche ..... | p. 61 |
| Les petites collectivités sont encore en décalage .....                                            | p. 65 |
| Un foisonnement d'initiatives sur les territoires pour faire face ensemble .....                   | p. 67 |
| Un cadre réglementaire renforcé qui s'impose aux collectivités .....                               | p. 73 |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| CONCLUSION .....           | p. 76 |
| POUR ALLER PLUS LOIN ..... | p. 77 |
| TERRITOIRES CITÉS .....    | p. 81 |

# ÉDITORIAL



**Philippe BAJOU**

Directeur général délégué  
du groupe La Poste



**Antoine SAINTOYANT**

Directeur de  
la Banque des Territoires

Chaque édition de cette « Note de conjoncture » donne à voir une véritable photographie des dynamiques et des projets data, IA et de cybersécurité dans les territoires. 2025 a marqué un tournant décisif avec l'accueil en France du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle : cet événement a montré combien l'IA constitue aujourd'hui un sujet stratégique, à la croisée de l'innovation, de l'éthique et de la souveraineté numérique. Pour les territoires, ces enjeux trouvent une traduction opérationnelle immédiate : l'essor des usages de l'IA dans le pilotage des politiques publiques, avec la progression rapide de l'IA générative, ainsi que le rôle de plus en plus structurant des dispositifs de cybersécurité. Ces avancées s'opèrent toutefois dans un contexte contraint : budgets limités, compétences rares, hétérogénéité des niveaux de maturité, auxquels s'ajoute une vigilance croissante sur la sobriété numérique et l'empreinte environnementale des infrastructures.

Cette quatrième édition de la « Note de conjoncture » s'appuie sur une matière particulièrement riche. Elle repose sur le baromètre annuel de notre partenaire, l'Observatoire DataPublica, qui retrace les trajectoires numériques engagées dans les territoires ainsi que les fragilités encore présentes. Elle intègre aussi les enseignements d'un sondage Ipsos auprès des Français sur leur perception de l'intelligence artificielle. À ce socle quantitatif viennent s'ajouter de nombreux retours d'expérience. Et, nouveauté cette année, la parole a été donnée à celles et à ceux qui font vivre ces démarches au quotidien : élus et agents territoriaux.

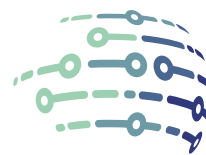
De cette édition 2025 ressort une montée en maturité des collectivités dans la gouvernance de leurs données. Bien que certains usages restent encore ponctuels ou expérimentaux, l'usage global de la data est à la hausse et gagne en profondeur. Par ailleurs, nous constatons une augmentation significative des projets faisant appel à l'IA, témoignant d'un intérêt croissant pour son application concrète dans l'action publique. Ces dynamiques à l'œuvre soulèvent des questions structurantes : quels cas d'usage développer en priorité ? Comment mesurer les impacts concrets ? Quelles compétences mobiliser ? Quelle gouvernance mettre en place ?

Enfin, la cybersécurité s'affirme comme le socle de toute stratégie numérique : sans infrastructures fiables, sans sensibilisation des utilisateurs et sans partage des informations entre professionnels, aucune transformation durable ne pourra s'ancrer dans les territoires.

Nous avons la conviction qu'il est essentiel de pouvoir détenir des clés d'analyse, de décrypter les grandes tendances et d'avoir des repères dans des domaines en constante évolution afin que chaque territoire puisse adresser ses enjeux et besoins spécifiques. La Banque des Territoires et La Poste, fidèles dans leur engagement, continuent à se tenir aux côtés de toutes les collectivités et de leurs équipes : pour conseiller, financer, opérer et sécuriser la construction d'un numérique de confiance, souverain et durable.

**Bonne lecture à toutes et à tous !**

# QUELQUES REPÈRES



**data publica**  
L'OBSERVATOIRE

Quelques chiffres de l'enquête  
de l'Observatoire Data Publica

74 %

des collectivités ont déjà expérimenté  
un projet de gestion par la donnée  
(ou prévoient de le faire dans les prochains mois).

64 %

des Français font confiance à leur commune  
ou à leur intercommunalité pour bien utiliser  
et gérer les données...

... mais seulement

31 %

des Français considèrent qu'ils sont bien informés  
de l'usage qui est fait de leurs données personnelles  
par les acteurs publics (- 10 points depuis 2022).

62 %

des collectivités\* estiment qu'elles prennent  
bien en compte à leur niveau les enjeux de  
souveraineté numérique.

50 %

des collectivités\* ont adopté (ou prévoient d'adopter)  
un document stratégique pour se fixer des objectifs  
et des priorités en matière de gestion des données.

77 %

des collectivités\* ont mis en œuvre au moins un projet  
d'intelligence artificielle (ou prévoient de le faire  
dans les prochains mois) contre 51 % en 2024.

68 %

des Français sont méfiants  
face à la diffusion des outils d'IA.

85 %

des Français se disent inquiets  
face aux risques de cyberattaques.

\* Hors communes de moins de 3 500 habitants.

## L'OBSERVATOIRE DATA PUBLICA

La « Note de conjoncture 2025 » s'appuie sur les résultats des travaux de l'Observatoire Data Publica. L'Observatoire Data Publica est une organisation à but non lucratif qui publie des études et organise des rencontres autour des usages et des enjeux de la donnée et de l'IA au service de missions d'intérêt général. Chaque année, l'Observatoire produit un baromètre dédié au monde territorial, qui bénéficie du soutien de la **Banque des Territoires**, du **groupe La Poste**,

d'**Orange** et d'un partenariat avec **La Gazette des communes**.

Pour l'année 2025 et comme en 2024, l'enquête auprès des collectivités a été doublée d'un sondage auprès des Français réalisé par l'**institut Ipsos BVA**.

Pour toute information sur les travaux et les publications de l'Observatoire : [contact@data-publica.eu](mailto:contact@data-publica.eu)

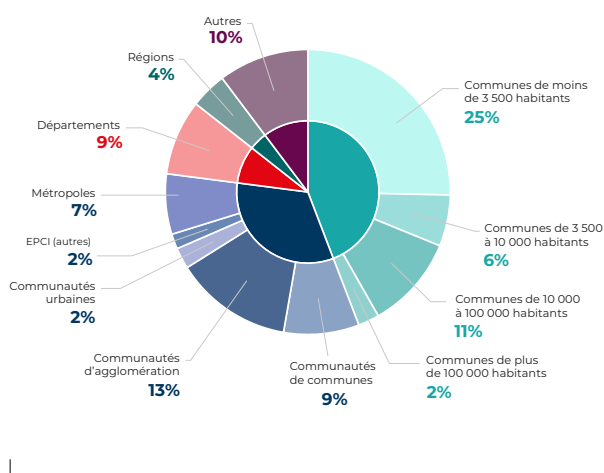
### Notices techniques

L'enquête de l'Observatoire a été menée durant les mois de juin et juillet 2025 auprès d'un échantillon de **292 collectivités et établissements publics locaux**. L'échantillon rassemble un large panel des collectivités territoriales en France. Certains sujets sont présentés sans les communes de moins de 3 500 habitants, la mention en est alors faite.



Le sondage du cabinet **Ipsos BVA** a été réalisé du 17 au 23 juillet 2025, auprès de 1 000 personnes constituant un échantillon national représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, en application de la méthode des quotas : sexe, âge, profession de la personne de référence du foyer, catégorie d'agglomération, département.

292 collectivités et établissements publics locaux



# ILS ONT FAIT L'ACTU EN 2025 !

IA  
ET MÉTIERS  
TERRITO-  
RIAUX

Septembre 2024



La Ville et l'agglomération de Vannes organisent – et c'est une première en France – un séminaire des cadres consacré à l'impact possible de l'intelligence artificielle sur la qualité de vie et les conditions de travail des collaborateurs (QVCT). Depuis fin 2023, les séminaires consacrés à l'IA dans les collectivités françaises se multiplient. Animés par des experts, des consultants, des entreprises locales ou parfois en interne, ces séminaires portent le plus souvent sur un panorama des opportunités et des risques liés à l'utilisation des IA. Ils intègrent aussi des temps d'échange, de découverte et de formation.

Mais les collectivités vannetaises ont fait un choix original : la question de l'intelligence artificielle est explorée collectivement sous l'angle de la QVCT, en incluant un atelier consacré à l'impact possible de l'IA sur les métiers et sur les responsabilités des encadrants. Un sujet qui ne manquera pas de mobiliser de nombreux territoires dans les prochaines années !

STRATÉ-  
GIE(S)  
DATA & IA

Septembre 2024

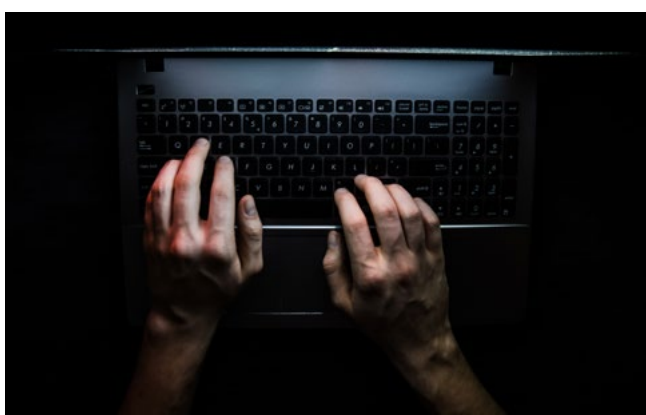
Les élus de l'agglomération de Paris-Saclay adoptent, en conseil communautaire, une « feuille de route de l'intelligence artificielle » de la collectivité. Ce document stratégique fixe des objectifs et des priorités pour le recours à l'IA par le service public. Il fixe aussi des principes et des conditions éthiques à respecter. Enfin, il définit une organisation avec la création d'un service dédié au pilotage des projets d'IA. Courant 2024, d'autres collectivités votent leurs stratégies : la Région Occitanie, la Région Bretagne, Montpellier Méditerranée Métropole et Rennes Métropole, par exemple.





## CYBER- SÉCURITÉ

Décembre 2024



Une vague de cyberattaques surprend les collectivités françaises en plein réveillon ! Le 31 décembre, les sites Internet de nombreuses villes (Angers, Bordeaux, Le Havre, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Nîmes, Pau, Poitiers, Tarbes...) ainsi que ceux de plusieurs départements et régions (Aude, Eure, Haute-Garonne, Landes, Centre-Val de Loire, Nouvelle-Calédonie...) sont inaccessibles. Un groupe de pirates prusses revendique cette cyberattaque spectaculaire. Elle restera heureusement limitée aux sites institutionnels des collectivités, qui se retrouvent en « déni de service ». Démantelé en 2025 dans le cadre d'une vaste opération policière internationale, le groupe NoName a revendiqué plus de 2 000 attaques contre des services publics en Ukraine, mais aussi dans les Pays baltes, en Europe, au Canada ou aux États-Unis.

## IA : LES RÉGIONS S'EN MÊLENT !

Décembre 2024

Les Hauts-de-France sont la première région française à lancer un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ouvert aux collectivités territoriales pour financer des expérimentations en matière d'intelligence artificielle. Le financement est adossé aux fonds Feder et les enveloppes disponibles sont significatives : 5 millions d'euros seront distribués, jusqu'à 250 000 euros par projet ! Face à la complexité des enjeux liés aux expérimentations en IA, le conseil régional intègre à son financement un accompagnement à la construction des projets, avec des ateliers collectifs et la participation d'experts variés. Cette initiative inspire d'autres régions : citons par exemple la collectivité de Corse ou encore la Région de la Réunion, qui lancent, courant 2025, des AMI similaires à l'attention des communes et des EPCI de leurs territoires.



Région  
Hauts-de-France



CNFPT

Mars 2025

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ouvre les inscriptions à une formation en ligne sur l'intelligence artificielle. Accessible à tous les agents publics, sans aucun prérequis, ce MOOC sur « Les fondamentaux de l'IA » connaît un succès inédit. La période d'inscription, prévue sur quelques semaines, est prolongée jusqu'à l'été. En fin de compte, plus de 30 000 agents territoriaux ont obtenu la certification, après avoir suivi les six heures de formation en ligne et rempli de nombreux quiz. Les voilà formés aux grands principes de l'intelligence artificielle : ses définitions, son fonctionnement, les enjeux liés aux données, les risques juridiques, les questions éthiques, etc.



OPEN  
DATA

Avril 2025



La collectivité de Saint-Pierre-et-Miquelon inaugure son portail de données ouvertes. Si la création d'un portail open data n'est plus un événement en soi dans l'univers de la donnée territoriale, cela reste un moment important pour chaque collectivité qui s'engage dans cette démarche (dont on rappelle qu'elle est obligatoire, depuis 2018, pour toutes les collectivités de plus de 3 500 habitants). En effet, l'ouverture d'un portail suppose de mobiliser les équipes pour identifier les jeux de données, les mettre en qualité, parfois les standardiser, veiller à leur mise à jour, etc. La démarche de Saint-Pierre-et-Miquelon, qui compte 6 000 habitants seulement, montre que ce choix est possible pour tous les territoires, quelle que soit leur taille, dans l'Hexagone comme en outre-mer.



© O. Devillers

En pleine polémique sur les relations entre l'Europe et les États-Unis de Donald Trump, onze collectivités françaises lancent une initiative pour construire une « trajectoire d'indépendance numérique européenne » (TIE) en matière de numérique. Les experts des Interconnectés, de France urbaine, et d'Intercommunalités de France, qui portent la démarche, estiment que les collectivités dépensent plus de 1,5 milliard d'euros par an pour acheter les services numériques de sociétés non européennes. Les signataires de la démarche TIE Break proposent une méthode d'évaluation du taux de dépendance aux technologies extra-européennes avec l'ambition de faire émerger à terme des solutions de remplacement souveraines. Montpellier Méditerranée Métropole se prête à l'exercice et publie quelques chiffres édifiants : plus de 6 millions d'euros par an et près de 52 % de ses dépenses numériques bénéficient à des entreprises hors UE (et principalement américaines). Une démarche de transparence notable qui intéressera de nombreux territoires !

Qui a dit que la cybersécurité était (uniquement) une question de moyens ? Le 20 mai 2025, le Département des Hauts-de-Seine est victime d'une cyberattaque de grande ampleur. Tous les systèmes d'information et les moyens de communication habituels sont désactivés « pour une période indéterminée ». La totalité des missions de service public est paralysée : mise à l'arrêt des programmes d'aide sociale ; retards nombreux dans les missions liées à la santé, au logement, à l'éducation... Par précaution, tous les moyens de télécommunication sont coupés. Sans outils ou presque, les équipements sociaux territoriaux restent néanmoins ouverts pour accueillir les usagers. Quelques semaines après le piratage de nombreuses données personnelles des usagers (mais aussi des agents et des élus) de la métropole du Grand Paris, ce nouvel épisode montre que personne n'est à l'abri...

## LES CAFÉS DE L'IA

Juin 2025

En 2024, le Conseil national du numérique (devenu le Conseil de l'IA et du numérique) lance une démarche nationale visant à l'appropriation des enjeux de l'IA par le grand public. Cette initiative soutenue par l'ANCT, la Banque des Territoires, le groupe La Poste, l'Inria, la Mednum et des collectivités locales a abouti à la création des Cafés de l'IA. Le principe est simple : il s'agit de multiplier les lieux et les moments de débat et d'acculturation ouverts à tous. Comme le sujet est complexe, il faut des outils et rapidement, plusieurs jeux sérieux se sont imposés comme la Fresque de l'IA, *Aïe Aïe IA !* ou encore *La Boîte noire de l'IA*. L'enjeu est majeur pour permettre aux citoyens de comprendre un phénomène de société massif. Au moment où leur financement est sur la sellette, les médiateurs numériques n'ont jamais été autant sollicités !

En juin 2025, la secrétaire d'État chargée de l'IA et du numérique, Clara Chappaz, a donc mandaté Gilles Babinet pour proposer un cadre juridique et organisationnel pour ce dispositif, en assurer le développement et la pérennité et atteindre l'objectif de 2 millions de participants d'ici 2027.



## CHARTES ÉTHIQUES & IA

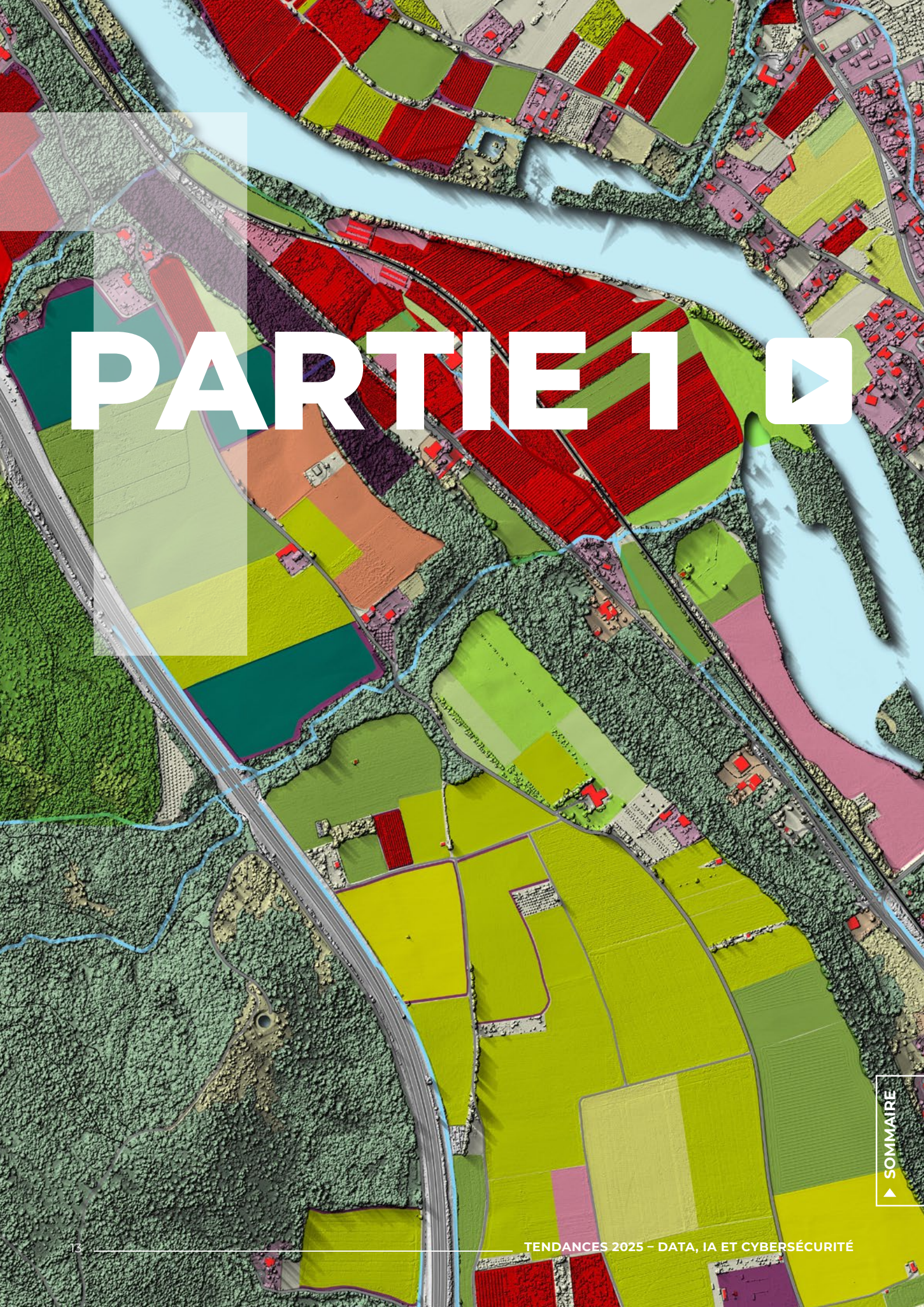
Juin 2025



Le conseil départemental d'Ille-et-Vilaine adopte, en séance plénière, une charte éthique de l'intelligence artificielle. Élaborée en interne en associant des agents de tous les métiers, cette charte encadre les usages de l'IA par le service public ; elle fixe des règles et des limites. Mieux : elle est déclinée en clauses juridiques qui la rendent opposable aux acteurs privés travaillant pour la collectivité. Par ce vote, le département brétilien rejoint d'autres collectivités qui ont produit et adopté une charte éthique de l'IA : la Ville d'Aix-en-Provence, l'agglomération du Grand Chambéry, la métropole de Tours, la Corse ou la Région Sud, par exemple.







# PARTIE 1 ▶

▶ SOMMAIRE



# PARTIE 1

## LA DATA TERRITORIALE EN 2025

En 2025, la montée en maturité des collectivités en matière de gestion des données progresse fortement. Usages concrets des données, acculturation des agents, organisation des services : tous les indicateurs du baromètre de l'Observatoire Data Publica soulignent cette progression. Les collectivités sont aussi de plus en plus nombreuses à avoir adopté un cadre stratégique pour se fixer des objectifs et des priorités en matière de data. Et, parmi celles qui ne l'ont pas fait, beaucoup le prévoient.

Deux bémols, cependant : si beaucoup de collectivités font un nouvel usage des données,

au service de politiques publiques d'ailleurs très variées, plus d'une sur deux communes de plus de 3 500 habitants déclare que ces usages restent ponctuels ou expérimentaux. Et, du côté de l'opinion publique, les Français déplorent le manque d'information sur l'exploitation des données par le secteur public (31 % seulement se disent bien informés) et réclament davantage de transparence.

Bref, en 2025, à l'heure où l'intelligence artificielle semble faire tourner les têtes, les enjeux de gestion des données sont plus que jamais d'actualité !

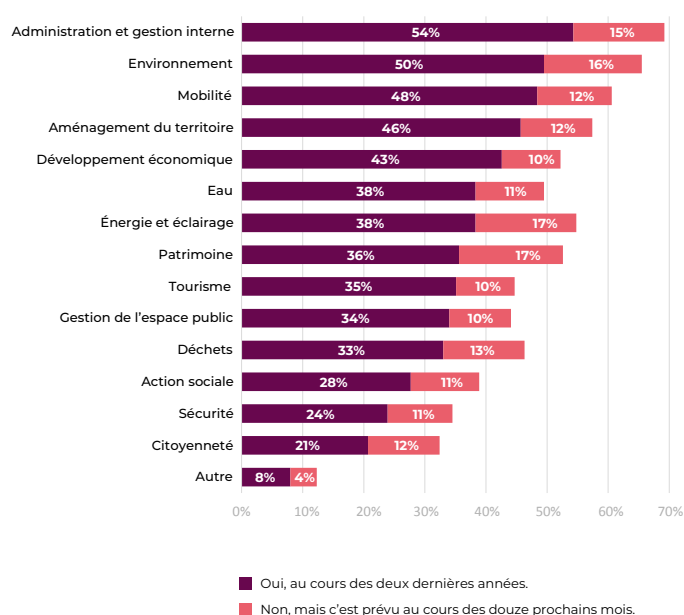
# LES PRINCIPAUX USAGES DE LA DONNÉE PAR LES TERRITOIRES

## Des usages très diversifiés

Les résultats de l'enquête 2025 montrent (comme en 2024) que l'utilisation des données par les acteurs publics locaux concerne des domaines très variés. Rares sont les domaines de l'action publique qui échappent à une « mise en data » ! Dans le détail, le trio de tête est inchangé depuis 2023 : la data sert d'abord à la gestion interne (69 % des collectivités de plus de 3 500 habitants ont déployé un cas d'usage dans ce domaine ou prévoient de le faire), aux politiques de l'environnement (66 %) et à la gestion de la mobilité (60 %).

Au jeu des comparaisons, on constate que ces usages progressent dans l'ensemble des domaines de l'action publique, avec quelques progressions plus fortes que les autres : par exemple, l'aménagement du territoire (58 %, + 22 points depuis l'an dernier), la mobilité et l'environnement (+ 14 points chacun) et le développement économique (53 %, + 11 points).

**Collectivités avec des projets data en cours ou prévus pour chaque domaine.**  
(Total hors communes < 3 500 habitants.)



## La data en réponse aux enjeux locaux



L'Observatoire Data Publica a identifié de nombreux projets et réalisations de collectivités ayant participé au baromètre. On remarque que maints projets visent à connaître de façon précise et détaillée le territoire, ses habitants et leurs besoins. Cela passe par la création ou l'alimentation en données locales d'observatoires, sans attendre les statistiques nationales : observatoires économiques et sociaux ; observatoires de l'habitat et du logement, de la santé ou encore de la cohésion sociale.

D'autres usages découlent d'obligations réglementaires : préparation ou suivi des plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET), préparation de bilans d'émissions de gaz à effet de serre, analyse des besoins sociaux, par exemple.

On note aussi un intérêt croissant pour l'utilisation des données au service de la gestion de la relation citoyens (GRC) et de l'action sociale. Meilleure connaissance des familles, alimentation d'espaces en ligne personnalisés, gestion simplifiée de la tarification sociale... ce sont autant de sujets qui mobilisent massivement de la donnée à caractère personnel, avec des enjeux forts en matière de cybersécurité et de protection de la vie privée.

L'irruption de l'intelligence artificielle et la nécessité de l'alimenter par des données locales sont aussi des facteurs d'accélération des projets data. La deuxième partie de cette « Note de conjoncture » en fera l'analyse.





Dumenica Verdoni est adjointe au maire de la Ville de Porto-Vecchio en Corse, bien connue pour attirer de nombreux visiteurs durant l'été. Pour faire face à l'afflux massif de touristes, la commune a fait le pari de la data au sein d'un projet de territoire intelligent : le projet Lià<sup>1</sup> (qui signifie « lier » en corse).

### **En quelques mots, pouvez-vous décrire le projet Lià et le rôle des données pour gérer la haute saison touristique ?**

Passer d'une population de 12 000 habitants l'hiver à une fréquentation massive l'été – plus de 130 000 personnes ! – ne s'improvise pas. Les pics de fréquentation doivent être anticipés à tous les niveaux. Ils ont un énorme impact sur la gestion de la commune. Prenons l'exemple de la gestion des déchets : 55 % des déchets de la ville sont ramassés durant les trois mois les plus fréquentés. Nous avons besoin de données et de mesures précises pour suivre et, si possible, anticiper

ces variations afin d'adapter le service public. C'est pour cela que nous avons lancé le projet de territoire intelligent Lià.

### **Comment s'organise la gestion des données à Porto-Vecchio ?**

La gestion des données nécessite de la méthode et de la préparation. Nous avons anticipé les besoins de formation des personnels, notamment les cadres et les agents en charge du pilotage des services concernés. Nous dotons le service public d'outils d'analyse et de visualisation des données, par exemple sous la forme de tableaux de bord, pour mieux comprendre les besoins du territoire et ajuster son fonctionnement (collecte des déchets, gestion de l'apport volontaire, éclairage, stationnement et mobilité, etc.). Nous élaborons enfin

un tableau de bord général pour piloter globalement le territoire.

Nous avons aussi installé une gouvernance de la donnée à tous les niveaux. Un comité stratégique y associe les élus et un comité opérationnel gère le projet. Nous avons également souhaité mettre en place un comité citoyen. Il inclut des entreprises du territoire qui se montrent très intéressées et impliquées, car la mesure des besoins du territoire concerne aussi leur activité.

Nous travaillons en parallèle à la création d'une « infrastructure de données » pour héberger et gérer les data et nos outils d'analyse. Ce n'est pas un sujet simple, même si nous bénéficions d'une subvention importante, car nous devons anticiper les suites du projet et construire un modèle économique pérenne.

**« Nous avons besoin de données pour améliorer le service public. »**



1. La Ville de Porto-Vecchio est lauréate, avec la communauté de communes du Sud Corse, l'université de Corse et le SDE2A, de l'appel à projets « Territoires intelligents et durables » du programme France 2030 opéré par la Banque des Territoires.



Cécile Nonin est la directrice de Villes & Territoires, centre de ressources sur la politique de la Ville pour l'Occitanie. Les centres de ressources (ils sont 20 en France) accompagnent et facilitent l'action des acteurs de la politique de la Ville. En 2024, le conseil d'administration a décidé d'engager une démarche data originale, associant des acteurs publics et privés.

***Vous avez engagé une démarche expérimentale avec de la data concernant la « mobilité résidentielle » des habitants des quartiers prioritaires (QPV). Pouvez-vous en expliquer la genèse ?***

Accéder à des données quartier par quartier permet d'avoir une bonne connaissance des réalités du territoire. Les data sont un levier d'amélioration de l'action publique locale. Elles permettent de donner aux élus des éléments de compréhension pour adapter les politiques. L'idée de notre expérimentation est de comprendre la mobilité résidentielle des habitants des quartiers prioritaires. Habiter un quartier, est-ce une étape dans la vie, avant d'aller habiter ailleurs ? Ou est-ce une forme d'assignation à résidence ? Qui sont les nouveaux habitants des quartiers ? Où partent ceux qui en sortent ?

***Pour répondre à ces questions, vous avez engagé***

***différents partenariats, notamment avec La Poste et des collectivités territoriales. Pouvez-vous nous décrire ces partenariats ?***

Nous avons identifié un grand nombre de données possibles pour comprendre les flux des habitants. Mais toutes ces données ne sont pas accessibles, notamment pour des raisons de confidentialité et de respect de la vie privée. On peut penser aux données des bailleurs sociaux. Nous avons engagé la discussion avec de nombreux acteurs : des collectivités, des organismes HLM, des gestionnaires de réseaux (par exemple, pour l'ouverture et la fermeture des compteurs d'eau)... Il y a un fort besoin d'acculturer ces acteurs aux enjeux de la gestion des données. C'est un travail de longue haleine et nous y insistons auprès de tous les partenaires des contrats de villes.

Des conventions d'échange de données ont été signées. Elles comportent des règles juridiques et des principes éthiques solides en prévoyant par exemple l'anonymisation des données. Nous avons pu ainsi expérimenter la mise à disposition par La Poste des données de réexpédition de courrier. Ces données sont très intéressantes, car leur volume révèle un pourcentage significatif des habitants qui déménagent. L'équipe data science de La Poste a pu trier ces données année par

année et quartier par quartier. Nous avons ainsi pu reconstituer des flux qui montrent des différences importantes entre quartiers. Aucune des études dont nous disposions n'apportait cette finesse d'information.

***La démarche a été longue et fastidieuse... Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ? Et quels enseignements en tirer ?***

La difficulté première a été d'identifier des données réellement disponibles à l'échelle des quartiers. Nous avons aussi eu besoin de comprendre comment construire un « partenariat de données ». Le partage des données, même pour une mission d'intérêt général, n'est pas naturel. Il a fallu expliquer, convaincre et ensuite construire un cadre méthodologique et juridique qui permette l'accès aux données en confiance. Enfin, il a fallu exploiter ces données et, dans le cas présent, les mettre en carte. Nous avons eu recours à des prestataires spécialistes de ces sujets.

***« Le partage des données n'est pas naturel. Il faut expliquer, convaincre et construire un cadre. »***

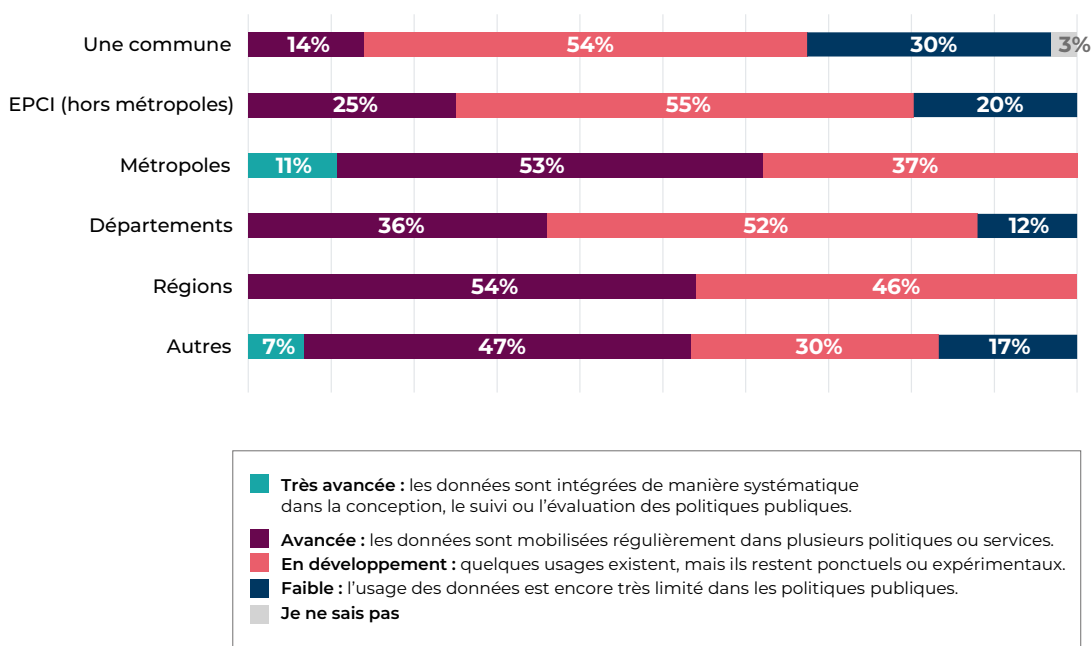
# LE MANAGEMENT DE LA DONNÉE

## Une montée en maturité à parfaire

L'enquête 2025 proposait aux collectivités d'évaluer leur niveau de maturité dans l'utilisation des données d'un niveau faible à très avancé, lequel suppose un usage systématique des données dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Pour beaucoup (50 %), le chemin à parcourir reste long : quelques usages existent, mais ils restent encore ponctuels ou expérimentaux. Mais plus d'un quart des collectivités (26 %) considèrent

que leur collectivité est avancée et que les données sont mobilisées régulièrement dans plusieurs politiques ou services. Sans surprise et comme chaque année depuis que ce baromètre existe, les métropoles et les régions sont à l'avant-garde : plus de la moitié d'entre elles (60 %) se déclarent avancées ou très avancées. Le niveau de maturité le plus faible concerne les communes de moins de 3 500 habitants.

La maturité des collectivités en matière d'utilisation des données :



## Culture data : le niveau monte !

C'était l'une des tendances marquantes de 2024 et elle se confirme cette année : le niveau d'acculturation en matière de données progresse au sein de toutes les collectivités ! Ainsi, 61 % des collectivités de plus de 3 500 habitants déclarent que leur niveau est bon ou correct, chiffre en progression de 20 points depuis le lancement de ce baromètre en 2022. Plus de

92 % des régions considèrent avoir atteint un bon niveau d'acculturation, de même que 74 % des métropoles. La situation est plus contrastée pour les départements et pour les communes de moins de 10 000 habitants (respectivement 40 % et 52 % des répondants estiment que le niveau est insuffisant).

## Les difficultés rencontrées

De nombreux obstacles freinent les collectivités. Elles citent le manque de temps et le manque de compétences (pour 62 % d'entre elles). L'accès limité à des données de qualité est aussi identifié comme un facteur limitant par 41 % des collectivités, en forte hausse depuis l'an dernier (+ 15 points). L'une des hypothèses qui explique cette hausse est justement la progression

du nombre de projets data (et IA) : c'est lorsque l'on veut utiliser plus de données que l'on réalise les problèmes liés à la qualité de ses propres données !

Par ailleurs, l'accès à des données externes de qualité peut poser des questions de dépendance.

### DATA ET MOBILITÉ : LA QUESTION WAZE

#### Grand Paris Sud



Michel Bisson est maire de Lieusaint et président de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud. Il est connu pour mener, depuis quelques années, un combat contre Waze. Il est longuement cité dans le dernier essai de Giuliano da Empoli, intitulé *L'Heure des prédateurs*<sup>2</sup>.

**Pouvez-vous nous dire quand et comment a commencé ce combat contre Waze, un GPS utilisé quotidiennement par des millions de Franciliens ?**

Nous avons perçu, dès 2018, un accroissement important de la circulation dans les petites communes situées aux abords de la RN104, la Francilienne. Cette situation était la conséquence directe de l'utilisation par les automobilistes de l'application Waze, qui dévie, en cas d'embouteillage, les conducteurs sur la voirie de nos communes. À Lieusaint comme ailleurs, le réseau n'était pas conçu pour accueillir un trafic aussi important. Nos services ont

d'abord été mobilisés pour modifier les règles de circulation, en espérant ainsi changer la manière dont l'algorithme de Waze oriente les automobilistes. Nous avons élaboré un nouveau plan de circulation et installé des feux tricolores à des endroits stratégiques. Les résultats n'étant pas suffisants, nous avons décidé d'échanger directement avec Waze.

**Cette rencontre vous a-t-elle permis de trouver un terrain d'entente avec Waze, dont il est utile de rappeler que c'est une filiale de Google ?**

Nous avons fait remonter de façon claire nos inquiétudes. Nous avons porté le message qu'au-delà de l'optimisation du temps de trajet il fallait que l'algorithme prenne en compte des règles d'intérêt général. C'est une question de démocratie et de citoyenneté. Mais c'est aussi une question de bon sens. Il faut par exemple limiter les flux de véhicules devant les écoles, aux horaires d'entrée et de sortie des élèves. Nous

avons été poliment accueillis, mais force est de constater que le trafic automobile n'a pas été impacté par ces discussions. Et si Waze a récemment annoncé la mise en place d'un système d'alerte des automobilistes à l'approche des écoles, ça restera très insuffisant.

**Est-il possible d'aller plus loin ?**

La question des impacts négatifs d'une application comme Waze a été mise sur le devant de la scène, en 2025, dans l'ouvrage *L'Heure des prédateurs* de Giuliano da Empoli. Celui-ci montre comment de grandes entreprises de la tech sont en train de prendre le contrôle d'espaces, de biens ou de politiques publiques. Cela ne concerne pas que la commune de Lieusaint. Si Waze n'intègre pas des paramètres d'intérêt général dans ses algorithmes, il faudra que les collectivités s'unissent et obtiennent de l'État des outils législatifs pour changer la donne.

2. Giuliano da Empoli, *L'Heure des prédateurs*, Paris, Gallimard, 2025.





## DATA ET POLITIQUE DE SANTÉ

## L'Île-Saint-Denis



Manola Bouley est chargée de mission dans la commune de L'Île-Saint-Denis (8 900 habitants). Elle participe à l'élaboration d'un contrat local de santé<sup>3</sup> qui repose sur l'utilisation de données inédites et même... surprenantes !

### **En quelques mots, en quoi consiste votre projet autour des données de santé ?**

Au départ, la démarche était assez classique. En 2024, après une analyse des besoins sociaux faite par le CCAS, les élus ont souhaité aller plus loin en engageant l'élaboration d'un contrat local de santé. Il fallait, pour cela, faire un diagnostic de santé à l'échelle de la commune. Nous avons exploré toutes les pistes possibles pour accéder à des données utiles.

### **Comment avez-vous identifié et récolté les données nécessaires ?**

Nous avons commencé par extraire les données de notre commune contenues dans les travaux d'observatoires qui existent à l'échelle supra-communale : par exemple, l'Observatoire départemental des données sociales de la Seine-Saint-

Denis, l'Observatoire des fragilités Grand Nord ou le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc). Tous publiaient déjà des données relatives à L'Île-Saint-Denis. Nous sommes allés consulter les données de l'Assurance-maladie. Nous avons aussi mobilisé des données issues de publications de recherche en médecine qui contenaient des informations sur notre territoire.

Mais nous voulions des données de terrain. Notre commune compte une seule pharmacie et un seul bureau de tabac, que nous avons réussi à mobiliser pour notre démarche. Ils nous ont communiqué des chiffres de vente, notamment. Certains médecins ont joué le jeu. Ils nous ont fait remonter les principales problématiques des patients qui consultent dans leur cabinet, en veillant à respecter leur anonymat. Et nous avons pu faire des comparaisons avec des données nationales.

### **Concrètement, quel rôle vont jouer toutes ces données ?**

Elles ont d'abord alimenté le diagnostic du contrat local de santé. Mais nous prévoyons la

mise en place d'une assemblée citoyenne sur la santé, qui réunira des habitants, des associations, des élus et des agents de la ville. Les travaux de cette assemblée viendront compléter les données statistiques et nous permettront d'avoir une vision très fine de la situation locale. De façon plus générale, ces données seront utiles pour permettre à tous les acteurs d'une politique de santé globale de croiser leurs regards, quelle que soit la diversité des expertises et du niveau de spécialisation de chacun.

Nous réfléchissons aussi à la meilleure manière d'actualiser ces données. Ce ne sera pas simple, car certains jeux de données ne sont déjà plus édités. Pour des politiques publiques qui s'évaluent sur le long terme, l'enjeu de la data doit être pris en compte sur la même échelle de temps.

3. Pour mener à bien ce projet, la commune est accompagnée dans le cadre de la promotion 2025 de la formation-action à l'initiative des Interconnectés, des Intercommunalités de France et de la Banque des Territoires.

## QU'EN PENSENT LES FRANÇAIS ?



De manière générale, les Français affichent une méfiance de plus en plus marquée : en 2025, 64 % considèrent que l'usage croissant des données est une mauvaise chose pour la société (contre 55 % en 2024).

En revanche, ils continuent de faire confiance aux acteurs publics locaux dans l'utilisation des données, qu'il s'agisse des communes et des intercommunalités (64 % de confiance) ou des départements et des régions (60 %), ce qui est une bonne chose.

S'ils se méfient très fortement des usages de la data par les réseaux sociaux (87 % de méfiance !) ou par les géants du numérique, nos concitoyens considèrent que la data peut apporter des améliorations dans certains domaines d'intérêt général, tels que la santé (49 % considèrent que l'usage des données est porteur d'amélioration), la gestion des déchets (40 %) ou celle des ressources telles que l'eau ou l'énergie (35 %).

Mais attention, la confiance relative dans la gestion publique des données n'est pas définitivement acquise. Seulement 31 % des Français se considèrent bien informés sur l'usage des données par les acteurs publics, chiffre en baisse significative de 10 points par rapport à 2022. Il est donc essentiel de consolider les efforts de gestion des données et de transparence relative à leur usage.

**« Seulement 31 % des Français se considèrent bien informés de l'usage des données par les acteurs publics. »**

## Vers de véritables stratégies de gestion des données ?

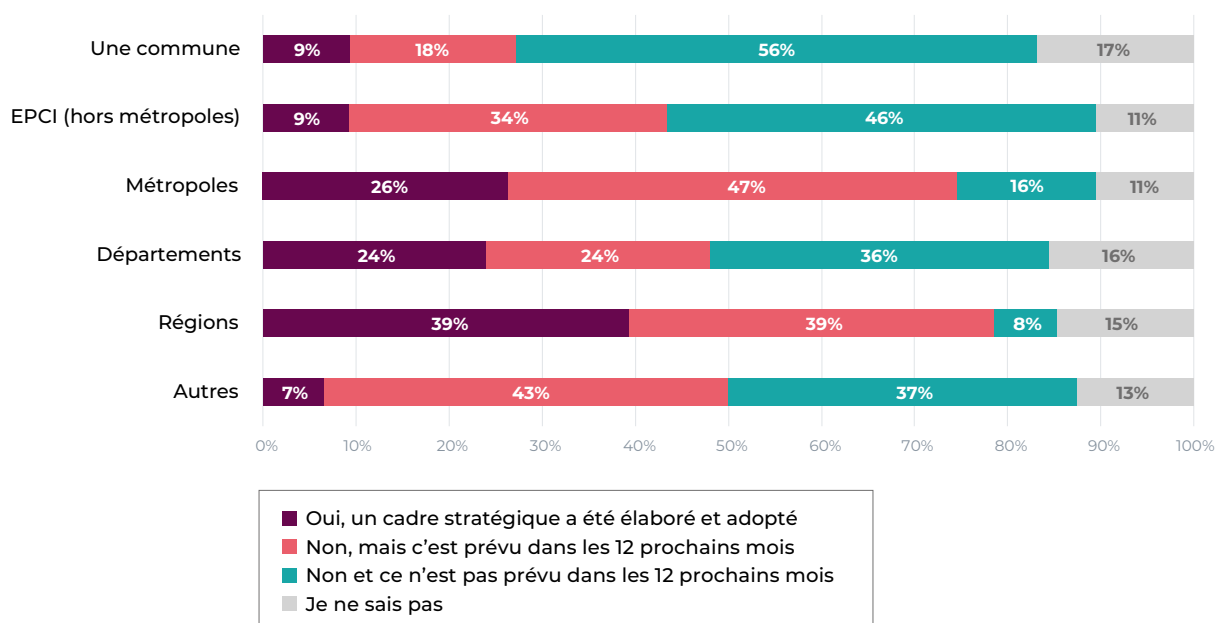
Un autre élément illustre la mobilisation et la montée en maturité des collectivités : l'adoption, de plus en plus fréquente, d'un document stratégique qui fixe des objectifs et des priorités en matière de gestion des données. Ce cadre peut prendre différentes formes : une stratégie votée par l'assemblée et rendue publique (plus fréquemment dans les régions et les métropoles), un guide interne, un volet « data » intégré au schéma directeur informatique ou à un schéma d'usages numériques...

Près d'une collectivité sur deux (50 % des collectivités de plus de 3 500 habitants) a adopté ou prévoit d'adopter d'ici 2026 un document stratégique. Là encore, les régions et les métropoles

sont les fers de lance, puisque les trois quarts d'entre elles sont concernées (75 %). La proportion descend à 48 % pour les départements et 27 % pour les communes, toutes tailles confondues.



**Pourcentage des collectivités ayant adopté un cadre stratégique fixant des objectifs et des priorités en matière de gestion des données :**



La stratégie est une chose, la gestion quotidienne en est une autre. Près d'un quart des collectivités (25 %) déclarent avoir déjà mis en place des règles de gestion des données (46 % pour les régions et 47 % pour les métropoles). Mais elles sont aussi 32 % à déclarer vouloir le faire dans les douze prochains mois.

L'enquête 2025 confirme que, parmi les outils de gestion préférés des territoires, il y a les chartes de gestion des données (46 % des collectivités qui se sont dotées d'un cadre de gestion ont dorénavant une charte).



Yann Huaumé est vice-président chargé du numérique et de la métropole intelligente à Rennes Métropole. La collectivité fait figure de pionnière en matière de gestion des données depuis plus d'une décennie. Dans la foulée de Villes comme New York et Montréal, Rennes fut la première collectivité française à publier des données en open data dès 2010. Elle reste en pointe sur de nombreux sujets, comme le prouve sa plateforme de partage des données Rudi, ouverte à des acteurs publics et privés, mais aussi aux citoyens. À la fin de l'année 2024, Rennes Métropole a franchi une nouvelle étape en publiant « Stratégie de la donnée et de ses usages ».

***La métropole de Rennes est réputée pour être à la pointe des innovations en matière de data. Avait-elle besoin de se doter en plus d'une stratégie de la donnée ?***

Nous publions et utilisons beaucoup de données depuis une quinzaine d'années. Nos expériences ont été souvent saluées. Mais, en interne, ces innovations se sont succédé à un rythme soutenu et de façon incrémentale. Cette méthode au fil de l'eau a favorisé l'émergence d'un savoir-faire collectif indéniable, avec une méthode et des outils, des partenariats solides et des principes tels que la transparence ou le partage des

données qui constituent une doctrine tacite. Or, la gestion des données est un enjeu de plus en plus prégnant, stratégique et même politique. Nous avons donc souhaité formaliser nos priorités et nos règles au sein d'un document accessible pour les agents, mais aussi lisible pour les usagers.

***Quelles ont été les étapes-clés pour l'élaboration de la stratégie data de Rennes Métropole ?***

Nous avons souhaité mener ce travail en associant les élus, les experts et la société civile. Nous avons animé un collectif de travail dans lequel, à différentes étapes, tous ces acteurs ont pu intervenir. Cela inclut les habitants, qui ont travaillé sur la stratégie au sein d'un comité citoyen. Nous avons aussi veillé à ce que chacun puisse bénéficier d'un temps de formation ou d'acculturation. Ces temps sont nécessaires, car la data, tout le monde en parle, mais il n'est pas simple d'en mesurer les enjeux pour les politiques publiques.

***Quels conseils pourriez-vous donner à des collectivités qui souhaiteraient se lancer dans une démarche similaire ?***

La méthode d'élaboration de la stratégie est aussi importante que son résultat. Je suis notamment convaincu qu'il

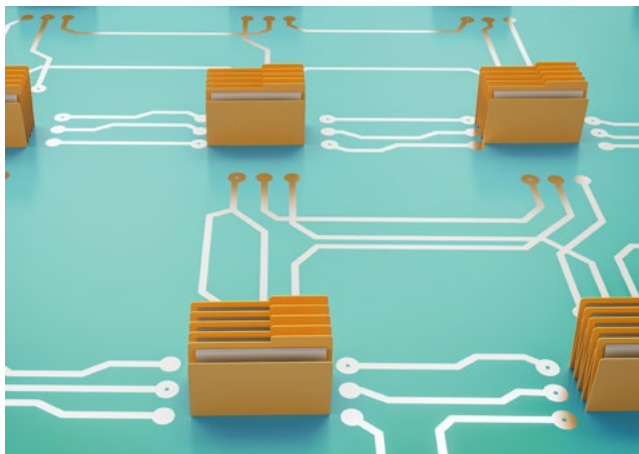
faut tout faire pour intéresser et impliquer les citoyens. Mais ça n'est pas simple... Le sujet peut sembler trop technique et nous avons eu moins de participation que sur d'autres sujets. Ensuite, il faut anticiper la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie. À Rennes, tout en l'écrivant, nous avons procédé à une refonte de nos services chargés de la data et engagé, sans attendre le vote du texte, la production d'un plan d'action concret. Enfin, au vu de l'évolution rapide des sujets de la data et, désormais, de l'IA, il faut également accepter qu'un tel document stratégique doive être régulièrement revisité et adapté.

***« Il faut formaliser un ensemble de règles utiles pour les agents, mais aussi lisibles pour les citoyens. »***



# LES STRATÉGIES D'ÉCHANGE ET DE PARTAGE DES DONNÉES

## Des conventions pour favoriser la circulation et le partage des données



Un point marquant de l'enquête 2025 de l'Observatoire Data Publica est la très forte progression des conventions partenariales qui favorisent la circulation et l'échange de données. 60 % des collectivités qui se sont dotées de règles de gouvernance citent ces conventions, ce qui signifie que les politiques publiques de la donnée sont de plus en plus tournées vers les partenaires et les acteurs du territoire.

Pour illustrer cette approche, il est intéressant de citer quelques exemples. En région Centre-Val de Loire, le Climate Data Hub<sup>4</sup> est un partenariat entre acteurs publics et privés qui ont décidé de mettre en commun des données ayant trait au changement climatique. Formellement, les administrations publiques et les entreprises sont signataires d'un accord de consortium qui

définit les conditions de mise en commun des données (cadre juridique, principes éthiques, modalités techniques, etc.). Le service public de la donnée de l'Ouest breton, initié par Brest Métropole, repose sur le même principe, mais il concerne de nombreuses politiques publiques. En matière de tourisme, par exemple, les acteurs publics et privés coopèrent et mettent en commun les données utiles dans le cadre de conventions spécifiques qui s'inscrivent elles-mêmes dans un cadre juridique et éthique collectif (Brest Métropole s'étant dotée d'une charte éthique de la donnée). En Corse, une démarche similaire est engagée. Elle distingue juridiquement les données mises à disposition par les acteurs publics et celles mises à disposition par les acteurs privés au nom de l'intérêt général. Certains territoires – des départements et des CCAS notamment – testent et déploient des infrastructures spécifiques pour favoriser un accès sécurisé à des données sensibles en ayant recours à des hébergeurs de données de santé certifiés (certification HDS).

À n'en pas douter, les coopérations de données territoriales constituent un levier majeur d'amélioration des politiques publiques. Complexes à élaborer, elles bénéficient, depuis 2023, d'un cadre juridique favorable grâce au Data Governance Act européen, qui instaure le principe d'un « altruisme des données », véritable incitation à la mise à disposition de données utiles à l'intérêt général auprès des pouvoirs locaux.

4. Projet lauréat de l'appel à projets « Démonstrateurs d'IA frugale au service de la transition écologique des territoires » (DIAT) du programme France 2030 opéré par la Banque des Territoires.



## PARTAGER LES DONNÉES DE SANTÉ DES HABITANTS

Nantes Métropole



Le projet Synopse<sup>5</sup> de Nantes Métropole est le fruit d'un partenariat entre la collectivité, le CHU, l'Observatoire régional de la santé des Pays de la Loire, Nantes Université, Air Pays de la Loire, l'agence d'urbanisme Auran ou encore la fabrique urbaine Samoa. L'objectif est de créer les conditions de partenariats de données pour alimenter une stratégie territoriale de santé globale. Amélie Sausseureau en est la cheffe de projet.

### **Pouvez-vous nous dire comment est né le projet Synopse ?**

Le projet est né de la pandémie du Covid-19. Durant quelques mois, de façon spontanée face à la crise sanitaire, des partenaires ont échangé des données qui se sont avérées très utiles (gestion des urgences hospitalières et vaccination, notamment). Synopse est un projet de partenariat qui capitalise sur cette expérience hors normes pour mettre la

donnée au service de la santé physique, psychologique et sociale des habitants. Concrètement, Synopse a pour objet de faciliter l'échange et le croisement de données pour trois objectifs : mieux connaître le territoire sous l'angle de la santé et de l'environnement, disposer d'outils mobilisables en cas de nouvelle crise et proposer des services aux citoyens pour en faire des acteurs de leur propre santé. Le projet a vocation à être utile aux communes et aux autres acteurs publics du territoire, au CHU et au monde médical comme aux usagers au service de leur propre santé.

### **Comment se construit la base de données ?**

Nous avons débuté par les jeux de données les plus accessibles qui sont disponibles chez nos partenaires : ceux de l'Observatoire régional de la santé ou du CHU par exemple. Le CHU de Nantes a été l'un des premiers en

France à créer une « clinique de données » qui constitue une source d'informations majeure. Nous sommes en train de définir les règles qui permettront de fluidifier le partage de ces données dans un cadre à la fois éthique et sécurisé. La démarche s'inscrit dans le respect de notre « Charte métropolitaine de la data et de l'IA ».

### **Nantes Métropole coopère sur la santé avec les Villes de Lausanne et de Québec. En quoi consiste cette opération ?**

La Ville de Québec, partenaire historique de Nantes Métropole, est à la pointe des sujets de santé durable. Le projet Vitam, par exemple, mobilise beaucoup de données au service d'une politique publique de santé. À Lausanne, un Centre de recherche en innovation (Innovaud) travaille également sur ces sujets. Notre coopération s'inscrit dans une dynamique de l'Association internationale des maires francophones. Ce partenariat a pour objet de faciliter les échanges et de capitaliser sur les expériences de chacun pour contribuer au développement de villes en santé. Un travail de recherche est actuellement en cours, qui a pour objet d'explorer les dynamiques en santé urbaine durable de nos trois territoires et de les mettre en perspective.

5. Synopse est l'acronyme de Système numérique d'observation populationnelle santé environnement. Le projet est lauréat de l'appel à projets « Territoires intelligents et durables » du programme France 2030 opéré par la Banque des Territoires.

## Et l'open data ?



Depuis 2018, l'ouverture des données est une obligation légale pour les collectivités de plus de 3 500 habitants. Elle est globalement peu – et pas assez – respectée<sup>6</sup>. Pourtant, 75 % des collectivités de plus de 3 500 habitants déclarent utiliser parfois ou fréquemment des données ouvertes dans le cadre de leurs analyses et pour préparer des politiques publiques. Leurs sources de données privilégiées sont nationales. Elles sont publiées par l'État, ses agences ou ses opérateurs (Insee, IGN, CAF, ARS...). 93 % des collectivités déclarent les utiliser ! À noter : les acteurs publics qui se

lancent savent que les premiers utilisateurs des données ouvertes sont souvent leurs propres agents.

L'exemple de Saint-Pierre-et-Miquelon est ainsi riche d'enseignements. Le portail data-spm.fr est l'un des quelques portails nouveaux de l'année 2025. Dans ce territoire ultramarin isolé dans l'Atlantique nord, la décision de se doter d'un portail a d'abord été prise pour « mettre fin à une invisibilité statistique ». Plutôt que d'attendre la publication de statistiques nationales, desquelles elle est très souvent absente, la collectivité territoriale a décidé de construire et de publier son propre catalogue de données. L'objectif est de disposer d'informations locales et à jour pour construire des indicateurs sur la vie sociale, économique et culturelle. Il a fallu, pour cela, informer et mobiliser les acteurs, former les équipes et installer une véritable gouvernance de la data. Un pari remporté en quelques mois, dans un territoire isolé et peuplé de seulement 6 000 habitants !



### LES CENTRES DE GESTION SE LANCENT DANS LA DATA



#### Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne



Établissements publics administratifs, les centres de gestion (CDG) collectent, produisent et utilisent de nombreuses données. Au titre de leurs missions de gestion et de recrutement, ils ont la responsabilité de données massives ayant trait aux concours, aux carrières et aux parcours personnels des agents territoriaux, y compris des données sensibles (celles de santé, par exemple). Rappelons que toutes les collectivités ayant moins de 350 agents sont obligatoirement affiliées à un CDG, mais nombreuses sont celles de plus grande taille qui font le choix volontaire de cette affiliation. C'est le cas en Île-de-France. Xavier Bastard est directeur général du Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne (CIG Petite Couronne), auquel plus de 300 collectivités franciliennes sont affiliées ; celles-ci comptent 150 000 agents.

6. Seulement 16 % des collectivités concernées publient des données en open data, selon la dernière enquête menée par OpenDataFrance (en 2022).



## LES CENTRES DE GESTION SE LANCENT DANS LA DATA

## Centre interdépartemental de gestion de la Petite Couronne



***Le CDG que vous dirigez s'est engagé dans la démarche d'élaboration d'une stratégie de la donnée. Quels en sont les enjeux ?***

Un centre de la taille du CIG Petite Couronne gère des données massives dans de nombreux domaines : l'emploi territorial, les politiques RH des collectivités affiliées, le dialogue social, les concours et les examens professionnels, l'expertise juridique, etc. En outre, nous sommes engagés, depuis plusieurs années, dans un processus de transformation numérique et de dématérialisation très avancé, lié à notre projet d'établissement. Nous avons jugé nécessaire de mettre en cohérence l'ensemble de nos règles de gouvernance des données, en associant les managers. Notre démarche vise aussi à anticiper d'autres évolutions. Nous voulons notamment être en situation de gérer l'arrivée de nouveaux outils intégrant l'intelligence artificielle. Et, pour cela, il faut être solide sur la gestion des données. Nous voulons créer une culture commune interne autour

des usages de la donnée. Bien sûr, l'objectif final reste de renforcer notre action. Ces travaux sur la data doivent être bénéfiques à nos affiliés.

***Votre initiative, possible à l'échelle francilienne, peut-elle être répliquée dans d'autres CDG ?***

Les CDG ont tous intérêt à s'engager dans une démarche de structuration de la gouvernance de leurs données. Certains ont lancé, à leur échelle, des projets similaires, en Haute-Savoie ou dans le Finistère, par exemple. La question qui se pose est celle des moyens. Une démarche data, et demain une démarche IA, nécessitent un investissement humain et financier important. La mutualisation et la coopération à l'échelle régionale, tout en prenant en compte les spécificités de chaque territoire, sont des pistes à explorer. Les CDG ont aussi créé un GIP informatique national, qui pourrait intervenir en appui.

***Le CIG Petite Couronne teste actuellement ses premiers systèmes d'intelligence artificielle. Quels sont vos objectifs ?***

Au sein du CDG, comme dans toutes les collectivités, un grand nombre de collaborateurs utilisent déjà l'IA. Au regard de la sensibilité des données que nous gérons, il est indispensable de cadrer ces usages. Mais c'est aussi un enjeu de cohésion : il faut s'assurer qu'une fracture ne se crée pas en interne entre les utilisateurs de l'IA et ceux qui n'y ont pas recours. Notre démarche est intimement liée aux travaux menés sur la data : nous ne pouvons pas prétendre utiliser efficacement des systèmes d'IA sans disposer au préalable d'une donnée structurée et de qualité.

***« Construire une politique data et IA, c'est mettre l'humain au cœur de la démarche. »***



# LES CHOIX D'OUTILS, LES INFRASTRUCTURES ET LA SOUVERAINETÉ

## Le choix des outils pour collecter, traiter et analyser les données

De quels outils les collectivités disposent-elles pour mener à bien leurs projets data ? Un quart d'entre elles (26 %) déclarent s'être dotées d'une plateforme de données pour rassembler, structurer, rendre accessibles et exploiter leurs données, une proportion similaire à celle de l'an dernier. En revanche, elles sont de plus en plus nombreuses à afficher leur intention de le faire : 27 % des collectivités déclarent vouloir s'équiper d'une plateforme data dans les douze prochains mois.

Concernant les hyperviseurs, qui permettent de piloter certaines fonctions techniques, le taux et les intentions d'équipement ne varient guère (autour de 15 %). L'enquête 2024 avait noté un intérêt marqué des territoires pour les jumeaux numériques, avec 19 % de collectivités qui déclaraient leur intention de s'équiper au cours de l'année ; force est de constater que cela ne s'est pas encore traduit dans les faits. Le taux d'équipement reste inchangé, autour de 6 %.

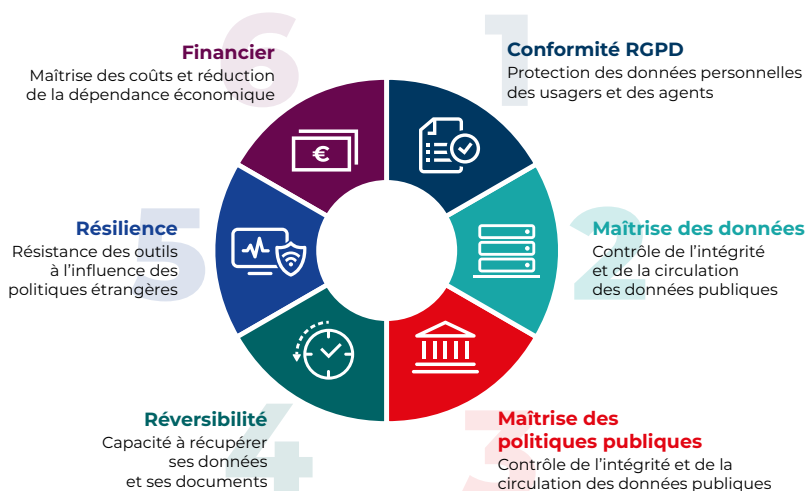
## La souveraineté : un enjeu politique ?

Tensions internationales, polémiques autour de la régulation des données et de l'intelligence artificielle, déclarations de Donald Trump, rejoint par la quasi-totalité des patrons de la Silicon Valley, appels français et européens en faveur d'une plus grande souveraineté numérique... l'année 2025 a débuté sous le signe d'une actualité brûlante et inédite en matière de souveraineté numérique.

Les initiatives se multiplient. Elles sont portées par des acteurs publics et privés. Des observatoires construisent des indicateurs de

dépendance aux technologies non souveraines ou de résilience. Plusieurs questions s'entremêlent : il existe des enjeux de souveraineté nationale ; il y a des enjeux européens et l'Europe mène un combat pour préserver nos modes de vie et nos démocraties, par exemple par la protection de la vie privée et la régulation des réseaux sociaux ou de l'intelligence artificielle. Mais qu'en est-il au niveau local ? Comment traduire ces enjeux à l'échelle du service public territorial ? Évoquer une souveraineté numérique publique et locale a-t-il un sens ?

*Les 6 enjeux  
de la souveraineté  
numérique des territoires*



Dans le contexte géopolitique de l'année 2025, l'Observatoire Data Publica a souhaité interroger les collectivités sur leur perception du sujet de la souveraineté numérique. Pour 62 % des collectivités de plus de 3 500 habitants, le sujet est bien identifié. Mieux : 22 % déclarent que la question de la souveraineté a déjà un impact sur certains choix stratégiques (pour 40 %, le sujet est une préoccupation, mais celle-ci n'a pas encore conduit à des décisions concrètes).

Deuxième enseignement : certaines collectivités intègrent des critères de souveraineté dans leurs appels d'offres. Dans 95 % des cas, le premier indicateur porte sur le respect du RGPD, favorisant de fait un hébergement des données

en France ou en Europe, et 82 % des collectivités imposent cet hébergement européen. On notera que 32 % des collectivités vont plus loin encore en interdisant, pour certains projets, toute dépendance vis-à-vis d'acteurs non européens. En d'autres termes, même hébergées en Europe, les données ne peuvent pas être confiées à des acteurs américains soumis aux lois extraterritoriales américaines. La récente déclaration de hauts responsables de Microsoft France – reconnaissant ne pouvoir « garantir » que des données publiques françaises ne seraient jamais transmises au gouvernement américain – incitera sans doute d'autres acteurs publics à intégrer ce type de clauses<sup>7</sup>.

## Les Français attentifs à la localisation des données

Ajoutons que ces préoccupations des collectivités rejoignent très largement l'opinion des Français. Interrogés par Ipsos BVA pour l'Observatoire Data Publica, 91 % des Français souhaitent que les données du service public soient hébergées en France ou en Europe et 63 % d'entre eux considèrent même que c'est une mesure prioritaire.



**« Pour 22 % des collectivités de plus de 3 500 habitants, la question de la souveraineté détermine les choix stratégiques. »**

7. Déclaration du 10 juin 2025, devant la commission d'enquête du Sénat, sur les coûts et les modalités effectives de la commande publique.



## L'OCCITANIE SE PRÉPARE À QUITTER MICROSOFT



Depuis 2022, la Région Occitanie s'est engagée dans une dynamique de renforcement de son autonomie numérique, avec l'objectif affiché de se détacher progressivement mais résolument des outils des grandes entreprises américaines. La prochaine étape est peut-être la plus sensible pour les agents publics, puisqu'il s'agit de changer de suite bureautique. Point d'étape avec Benoît Dehais, directeur de l'information et du numérique de la Région Occitanie.

***Reconquérir sa souveraineté numérique, pour un conseil régional, qu'est-ce que cela signifie ?***

Il y a, avant tout, une volonté politique de sortir de la dépendance aux logiciels des Gafam et des grands éditeurs non européens. Une délibération a été votée à l'unanimité en 2023. Cette position

est aujourd'hui largement confortée par le contexte international, mais elle était aussi en partie motivée par un refus du modèle économique que nous imposaient certains de ces acteurs. De façon très concrète, nous avons décidé de l'arrêt complet d'Office 365 en avril 2023 et nous sommes revenus à des versions de Microsoft locales, le temps de sélectionner la ou les alternatives. Nous avons aussi abandonné Power BI et d'autres outils associés. Courant 2025, nous sommes en phase d'expérimentation des systèmes Linux, qui pourraient constituer une alternative à la version de Windows que nous continuons d'utiliser. Concernant la suite bureautique, mais aussi les outils de visioconférence ou de partage de fichiers, nous avons engagé une démarche de sourcing pour préparer le lancement d'un grand appel d'offres.

## Région Occitanie



Ce n'est pas simple, car il n'existe aucune offre globale concurrençant celle de Microsoft. Mais nous sommes confiants dans la possibilité de contribuer à l'émergence d'une suite numérique souveraine.

***À l'occasion de la démarche TIE Break<sup>8</sup>, un certain nombre de collectivités ont publié des chiffres sur leur degré de dépendance aux technologies américaines. Qu'en est-il de la Région Occitanie ?***

Le calcul exact du niveau de dépendance d'une région est très complexe à quantifier, car nos équipements numériques ne sont pas tous gérés en direct, notamment concernant les lycées. Nous savons néanmoins que cela représente plusieurs millions d'euros par an. Même si nous avons encore des licences Microsoft, notre sortie de la version 365 a diminué d'un tiers nos coûts de licence.

***« Nous voulons contribuer à l'émergence d'une suite numérique souveraine. »***

8. Voir la rubrique « Ils ont fait l'actu ! »



## QUITTER MICROSOFT : LA COMMUNE DE BOÉ L'A FAIT !

Boé



La commune de Boé (6 000 habitants dans le Lot-et-Garonne) a reçu, en 2024 et pour la deuxième année consécutive, le label « Territoire numérique libre » remis par l'Association des développeurs et utilisateurs de logiciels libres pour les administrations et les collectivités territoriales (Adullact). Fatima Houdaïbi, directrice des systèmes d'information, explique la démarche.

### *Qu'est-ce qui a poussé la commune de Boé à s'intéresser aux logiciels libres ?*

Il y a six ans, une interruption temporaire des services de Microsoft nous a conduits à nous questionner sur notre dépendance aux systèmes Windows. Par ailleurs, le principe de favoriser les logiciels libres était voulu par les élus. Nous avons profité de l'occasion pour lancer une expérimentation du système Linux sur six postes, sur une durée de six mois. Ensuite, nous

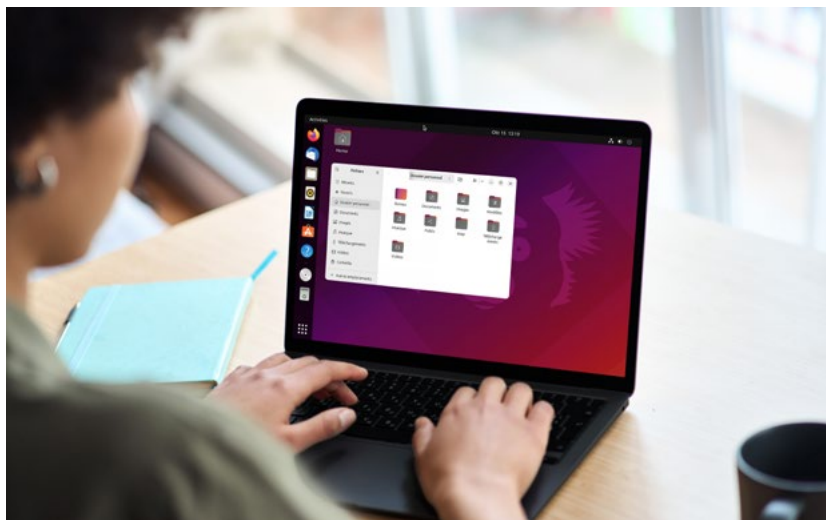
avons généralisé.

### *Comment avez-vous piloté ce changement et quels obstacles avez-vous rencontrés ?*

L'expérimentation conduite sous Linux a permis d'identifier des obstacles à franchir, notamment l'absence d'équivalents libres pour les logiciels d'état civil ou pour le recensement citoyen. La transition de tous les postes sur un système d'exploitation libre s'est faite progressivement, il nous

a fallu huit mois.

Mais ce temps était nécessaire, car nous avons formé nos agents à l'utilisation de Linux, qui a donc remplacé Windows. Nous enrichissons continuellement notre gamme de logiciels et venons d'adopter de nouveaux outils de gestion des cimetières. Mi-2025, 90 % du parc informatique de la commune tourne sur Linux. À terme, nous espérons parvenir à 100 %.



*Le système d'exploitation Linux Ubuntu.*



## LE REGARD DE L'OBSERVATOIRE DATA PUBLICA

Deux questions à Simon Chignard,  
président de l'Observatoire Data Publica

### ***Concernant la gestion des données, quel est le fait marquant du baromètre 2025 de l'Observatoire ?***

La question de la confiance des Français dans l'utilisation de leurs données par le service public. Les travaux menés avec notre partenaire Ipsos BVA montrent que les Français sont inquiets des atteintes à leur vie privée. Ils se méfient de la « mise en données » de notre société. Mais les Français accordent leur confiance aux collectivités locales (bien plus qu'à l'État ou aux entreprises) pour faire un usage utile des données et les utiliser au service de

l'intérêt général.

Mais attention : cette confiance s'érode peu à peu (– 5 % depuis 2022). Et les Français nous disent aussi qu'ils sont mal informés sur l'utilisation de leurs données par le secteur public (– 6 % par rapport à l'an dernier, – 10 % depuis 2022). Il y a clairement là un signal d'alerte qui doit interpellier les collectivités.

### ***Selon vous, cette tendance va-t-elle se poursuivre dans les années à venir ?***

C'est un risque. Chacun, à son niveau, doit faire en sorte de préserver ce socle de confiance. Les collectivités

doivent poursuivre les efforts engagés pour mieux informer sur les usages des données, encourager la participation des citoyens et, plus généralement, veiller à toujours remettre l'intérêt général au centre de leurs démarches. Il y a clairement, de la part des Français, une demande de contrôle : le service public doit montrer qu'il garde la main face à des acteurs puissants, notamment sur les questions de la souveraineté et de l'hébergement des données.



**Cécile Diguët**

*Urbaniste*

## **DATA CENTERS : COURSE AU GIGANTISME ET IMPACTS TERRITORIAUX**

Entre polémiques sur la consommation énergétique des systèmes d'intelligence artificielle et annonces tonitruantes d'implantation de grands data centers en France, il n'est pas facile pour les élus locaux de se forger une opinion. D'un côté, il semble déraisonnable d'accueillir sur son territoire des installations qui pourraient priver d'énergie d'autres activités, comme c'est déjà le cas à Marseille ou dans certaines communes d'Île-de-France. De l'autre, il est difficile de balayer d'un revers de main des opportunités de développement économique et de création d'emplois.

Pour contribuer au débat, la « Note de conjoncture 2025 » donne la parole à l'urbaniste Cécile Diguët, autrice de nombreux ouvrages et de rapports sur le sujet<sup>9</sup>.

***En février 2025, la France a annoncé un plan de plusieurs milliards d'euros pour la création de grands data centers. Quel regard portez-vous sur cette stratégie ?***

Lors du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle de Paris, le président de la République a effectivement annoncé l'implantation de 35 grands data centers sur le territoire métropolitain. Mais, trois mois plus tard, lors du sommet Choose France, le chiffre a été porté à une soixantaine. On assiste, en 2025, à un accroissement fulgurant du nombre de projets d'implantation de centres de données, qui s'explique notamment par la volonté d'attirer des investissements en France, dans le cadre de la course à l'IA.

On parle là de data centers géants. Des conflits d'usages risquent de très vite apparaître, comme sur la commune de Fouju (en Seine-et-Marne), où l'annonce d'un campus géant et de ses infrastructures hors normes a immédiatement suscité des polémiques, notamment du fait de la disparition annoncée de terres agricoles.

Mais cet exemple illustre surtout une dynamique plus globale. Il y a dix ans, jusqu'en 2015, la quasi-totalité des data centers étaient implantés dans des bâtiments existants. Aujourd'hui, les choses sont différentes, notamment du fait des besoins de refroidissement des nouveaux serveurs et de l'installation de cartes graphiques destinées à l'IA. Les data centers obligent à des choix architecturaux spécifiques.

De façon corollaire, le niveau d'émissions carbone et les impacts sur les sols croissent de façon rapide. Au point que la compétition internationale pour la création et le déploiement des intelligences artificielles fait émerger de nouvelles contraintes d'urbanisme. L'IA n'est pas seule en cause. Depuis la crise sanitaire, le recours aux services de cloud a connu une croissance à laquelle il a fallu répondre. Ce n'est peut-être pas considéré comme un problème aux États-Unis, pays qui dispose de grands espaces et n'a pas les mêmes pratiques d'aménagement que nous. Mais, en France et en Europe, il est difficile d'y faire face sans remettre en cause nos modèles d'urbanisme.

9. Voir notamment Cécile Diguët et Fanny Lopez, « Territoires numériques et transition énergétique : les limites de la croissance », in Isabelle Laudier et Lucie Renou (dir.), Prospective et co-construction des territoires au XXI<sup>e</sup> siècle, Paris, Hermann, 2020.

**Face aux annonces qui ont été faites, des collectivités s'interrogent. Faut-il s'opposer à ces projets, alors qu'ils peuvent être créateurs de richesses ? Peut-être faut-il même attirer ces investisseurs ?**



Il faut d'abord avoir une idée de ce que sont ces bâtiments. Un data center, au début des années 2010, utilisait entre 5 000 et 10 000 m<sup>2</sup>. Ce que l'on nomme aujourd'hui les « usines IA », ou « *hyperscalers* », peut occuper jusqu'à 120 000 m<sup>2</sup>. On peut comparer ces implantations avec celles, bien connues, des plus grands entrepôts de logistique dans les zones périurbaines.

Les retombées pour le territoire seront directement corrélées aux usages auxquels est destiné le data center. Dans certains cas, on peut espérer des retombées positives. Ce sera le cas si le centre est dédié, tout ou partie, à la recherche en lien avec les universités et les entreprises du territoire. On peut imaginer qu'un tel centre participera à la consolidation d'un écosystème informatique existant. Mais à lire les premières annonces, ce scénario ne sera pas le plus fréquent et cela reste donc hypothétique. Et comme, par ailleurs, ces équipements créent peu d'emplois...

***Dans ce contexte, certains acteurs plaident pour la construction de réseaux de petits data centers souverains. Pensez-vous que cela puisse être une solution ?***

Ce modèle présente de nombreux avantages, qui justifient qu'il doive être promu par les pouvoirs publics. Les acteurs privés comme publics

considèrent souvent que plus un centre est gros, plus il sera possible de réaliser des économies d'échelle. Mais il faut intégrer le fait que les centres de grande envergure sont par nature moins résilients. En cas de panne, c'est un vaste ensemble de processus de gestion, de production ou de mise à disposition de services qui sera compromis. Par ailleurs, les projets de data centers de taille modeste entraînent nettement moins de contestation de la part des habitants, du fait de leur impact architectural limité et d'un moindre risque de conflits d'usage. Cependant, l'émergence de réseaux de petits data centers est freinée par l'existence de cahiers des charges standardisés au niveau international. Les très grands centres sont de véritables « McDo de la donnée » : ils sont identiques et ne prennent pas le soin de s'adapter aux territoires où ils s'implantent. Les principaux opérateurs considèrent qu'implanter un data center à Santa Clara en Californie ou à Saint-Denis en France requiert les mêmes exigences, ce qui est tout à fait contestable du point de vue de l'urbanisme.

Il y a un fort enjeu de réussir à faire évoluer ces cahiers des charges internationaux pour permettre la création de centres plus petits et mieux intégrés architecturalement.

J'ajoute qu'il vaut sans doute mieux coordonner les implantations à venir à différentes échelles. Les opérateurs se tournent prioritairement vers l'échelon communal, qui peut y voir son intérêt en termes de fiscalité foncière. On commence à assister à des concentrations territoriales, comme au sud de Plaine Commune ou sur la zone d'activités de Courtabœuf, ce qui crée une forte pression sur les infrastructures de distribution électrique et pourrait poser de graves problèmes en cas de défaillance (avec des pics majeurs de pollution causés par les groupes de secours au fioul).

Pour prendre en compte tous ces enjeux, c'est l'ensemble du processus de décision d'implantation des data centers qui doit être réfléchi.

# PARTIE 2

► SOMMAIRE



# PARTIE 2

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE TERRITORIALE

Lors de la parution de la précédente « Note de conjoncture », le chiffre avait fait forte impression : une collectivité française sur deux déclarait avoir déjà testé un système d'intelligence artificielle ou annonçait son intention de le faire. L'Observatoire Data Publica titrait alors « 2024 : l'An I de l'IA territoriale ».

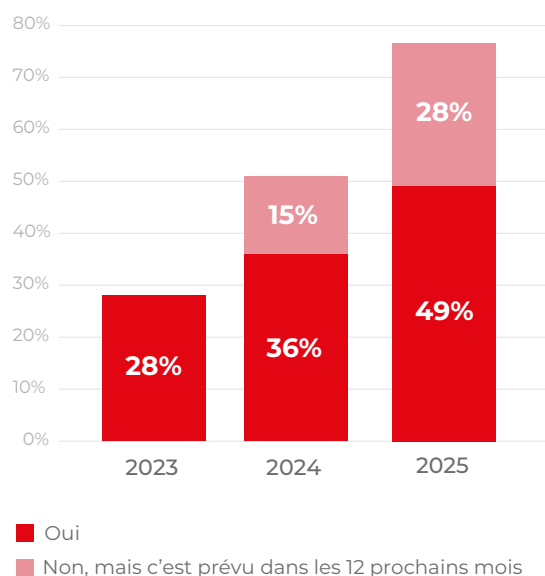
À l'évidence, l'année 2025 est celle de la confirmation ! L'engouement ne se dément pas, il s'amplifie même. Confirmant leurs intentions affichées, 49 % des collectivités de plus de 3 500 habitants ont déjà testé au moins un système d'IA. Et 28 % de plus déclarent vouloir le faire prochainement. Mais les acteurs publics locaux sont prudents et ils travaillent en parallèle à la mise en place de démarches pour réguler ces outils, qui sont à la fois fascinants et inquiétants, et en garder la maîtrise. Ce faisant, ils s'alignent sur l'opinion publique, qui est plus que jamais méfiante.

Bref, de l'IA, oui, mais sous contrôle !

# L'IA AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Courant 2025, 77 % des collectivités françaises de plus de 3 500 habitants ont fait leurs premiers pas dans l'IA ou s'apprêtent à le faire. Dit autrement : la question de savoir s'il faut s'intéresser à l'IA comme outil de la gestion publique locale ne se pose pas ou ne se pose plus. Avec néanmoins des disparités importantes, car toutes les collectivités ne se sont pas saisies du sujet au même rythme. Ainsi, par exemple, 90 % des métropoles et 85 % des régions ont déjà des projets en cours. Mais ce n'est le cas que pour 15 % des communes de moins de 3 500 habitants.

**Pourcentage de collectivités ayant engagé des expérimentations IA. (Total hors communes < 3 500 habitants.)**



## Toutes les politiques publiques sont potentiellement concernées

Déjà amorcée en 2024, une tendance forte se confirme : une large majorité de collectivités a déjà engagé (45 %) ou s'apprêtent à engager (37 %) des projets d'IA pour l'administration et la gestion interne. La proportion a quasiment doublé en un an ! Cette évolution est à rapprocher de l'augmentation, tout aussi spectaculaire, des projets qui concernent la relation aux usagers : une collectivité sur cinq (20 %) en fait le test, contre 11 % en 2024.

L'explication tient en deux mots : IA générative. Le recours à l'IA pour la gestion administrative quotidienne vise à simplifier, à accélérer ou à alléger des tâches administratives (aide à la rédaction ou à la synthèse de documents, aide à l'analyse de dossiers et à la vérification de leur complétude, rédaction de comptes rendus, assistant conversationnel pour valoriser des bases documentaires internes, accès à des bases de connaissances, etc.). L'IA, utilisée pour traiter les demandes des administrés, permet de fournir

des réponses personnalisées ou peut servir à renseigner les usagers au guichet ou au moyen de robots. Dans tous les cas, les systèmes d'IA utilisés prennent appui sur des « grands modèles de langage » et il s'agit d'IA génératives. Si de nombreux agents utilisent de façon non contrôlée la version grand public de ChatGPT d'OpenAI, les collectivités qui se lancent privilégient les versions professionnelles mises sur le marché par Microsoft (Copilot), Google (Gemini), OpenAI (ChatGPT), Anthropic (Claude) ou, bien sûr, la société française Mistral (le Chat).

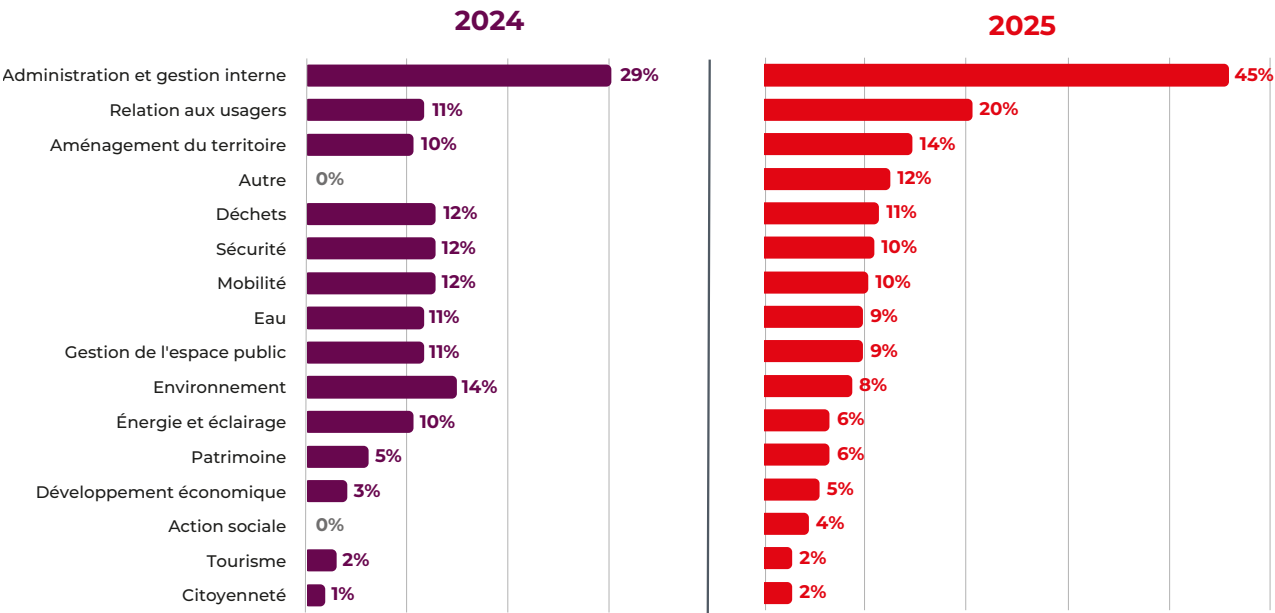


Finalement, 84 % des collectivités ayant engagé ou prévoyant d'engager un projet d'IA ont recours à l'IA générative, contre 52 % en 2024. Un phénomène inédit depuis le lancement du baromètre annuel de l'Observatoire Data Publica !

Pour de nombreux autres métiers, les IA dites « traditionnelles » ou « prédictives » restent privilégiées. Elles concernent tous les métiers. Elles sont utilisées à des niveaux similaires à ceux de l'an passé pour la gestion des déchets (11 % des collectivités), de l'eau (9 %), de l'énergie (6 %) ou encore des mobilités (10 %). Moins accessibles, ces IA sont prioritairement utilisées par les grandes collectivités (métropoles et régions) au cœur de leurs métiers techniques.



Évolution des domaines concernés par les expérimentations IA en cours :





La Ville de Chelles (55 000 habitants) déploie, depuis juin 2024, un robot conversationnel, ou chatbot, sur son site Internet. Retour sur la façon dont le projet a été préparé et déployé avec Antoine Trillard, le DSI de la commune.

***Chelles fait partie des premières villes françaises à avoir expérimenté un chatbot animé par intelligence artificielle. Pouvez-vous nous expliquer comment se prépare l'« apprentissage » d'un robot intelligent ?***

En 2024, nous avons effectivement fait le choix de tester un robot capable d'apprendre des informations utiles pour les restituer ensuite aux habitants dans le cadre d'une conversation fluide. Cette approche se distingue d'autres modèles de robots qui reposent sur des arbres de décision et qui transmettent des réponses préédigées à des questions préidentifiées.

Nous avons commencé par entraîner notre chatbot sur les pages du site Internet de Chelles. Ça peut sembler évident, mais il a quand même fallu s'assurer que les informations disponibles étaient toutes exactes. La première

étape de construction de notre IA a été de mettre à jour les pages du site avec l'ensemble des services concernés. Nous avons aussi identifié le fait que le robot n'intégrait pas directement les pages en PDF. Or, notre site en comportait beaucoup, notamment le magazine municipal. Nous avons dû ajouter manuellement ces documents à la base de données d'entraînement. Cette étape a duré deux mois environ.

***Quels sont les facteurs qui conditionnent un niveau de réponse satisfaisant ?***

Le niveau de performance des IA est directement lié à la qualité des données d'entraînement. Cela signifie que la documentation au moyen de laquelle un chatbot est alimenté doit être pertinente, exacte et, surtout, à jour. Il n'est pas rare de voir, sur les sites de collectivités, des informations anciennes, des règlements d'intervention ou d'autres ressources documentaires qui sont périmées. C'est très gênant si ces documents sont accessibles au chatbot, car il ne doit répondre qu'avec des connaissances actualisées.

***Avez-vous rencontré des obstacles dans la conduite de ce projet ?***

Nous avons déployé une première version, qui s'est révélée très satisfaisante. Nous avons donc rapidement décidé de préparer une deuxième version, entraînée avec davantage de données. Et il est vite apparu que le chatbot était... devenu moins performant. Mieux entraîné, il faisait plus d'erreurs. C'est contre-intuitif, mais il y a une explication : la base de connaissances constituée était si conséquente qu'il était devenu difficile de vérifier la fiabilité des documents. Nous en avons tiré deux enseignements : la course à la quantité des données d'entraînement ne se traduit pas nécessairement en termes de performance et, d'autre part, il faut se doter d'un processus de vérification de toutes les données.

***« Augmenter la quantité des données d'entraînement ne se traduit pas toujours en augmentation des performances. »***





Il y a quatre ans, la métropole de Rouen Normandie a participé à l'entraînement d'une IA avec de nombreuses délibérations existantes pour construire un outil d'aide à la préparation de celles qui rythment la fabrication des politiques publiques et la vie des collectivités. Une solution est née de ce projet, proposant une gamme importante d'assistants intelligents pour la gestion administrative quotidienne. En 2025, ces outils sont utilisés par plus de 15 000 agents territoriaux dans près de 1 500 collectivités de toutes tailles ! Décryptage avec Flore Bonhomme, qui est chargée de la stratégie de la relation aux usagers à la Métropole Rouen Normandie.



***La Métropole de Rouen a contribué à la création d'une entreprise qui développe une IA permettant d'optimiser le travail des agents. Pouvez-vous nous raconter cette histoire entrepreneuriale vue par un acteur public ?***

Notre implication aux côtés des fondateurs de l'entreprise a commencé en 2020, au sein du Datalab de la Région Normandie, qui regroupe des entreprises, des laboratoires de recherche et des collectivités en pointe sur des usages innovants de la donnée. Il n'était pas encore question d'IA, mais l'entreprise cherchait des collectivités pour expérimenter un moteur de recherche présenté comme le « Google de la décision publique ».

Le projet nous a séduits et nous avons monté, avec le pôle de compétitivité sur l'innovation numérique de la Normandie, un consortium de cinq collectivités. Chacune a constitué une équipe de bêta-testeurs et contribué au développement de l'outil. Rapidement, des fonctionnalités d'IA ont été intégrées. C'est ainsi qu'est apparu le premier agent rédactionnel dédié au service public local.

***Quel était l'intérêt de la métropole à être partie prenante de ce consortium ?***

La Métropole Rouen Normandie venait d'adopter sa première stratégie de territoire intelligent, avec un axe de travail sur l'innovation interne. Le projet était donc l'occasion de monter en compétence, tout en promouvant une entreprise du territoire, Delibia.

Rapidement, de partenaires, nous sommes devenus utilisateurs. Nos délibérations ont été intégrées de manière automatique dans l'outil. Et si nous avons ainsi contribué à l'« apprentissage » des systèmes d'IA, nous avons aussi simplifié l'accès à l'ensemble de nos propres documents. Une fonction très utile, notamment pour les nouveaux arrivés qui découvraient les actions de la collectivité. Et comme les fonctions de Delibia reposent sur des « préprompts » enregistrés, nous n'avions pas besoin de former les utilisateurs à des méthodes complexes. C'était donc une bonne façon de mettre le pied à l'étrier à nos collaborateurs, avec des données sûres et dans un cadre sécurisé.



### ***Vous avez mené une évaluation poussée de l'utilisation de ces outils d'IA. Quels en sont les résultats ?***

Nous avons réalisé une étude en sciences comportementales pour évaluer l'appropriation de l'outil par les agents et mesurer leur perception quant aux risques et aux opportunités liés à son utilisation. Cette évaluation a été conduite sur l'ensemble de l'année 2024 et c'est uniquement à son terme que nous avons décidé d'en généraliser l'usage.

Les résultats sont très encourageants : 85 % de nos agents recommandent l'outil

à leurs collègues. Beaucoup s'en servent d'appui à leurs tâches rédactionnelles ou pour générer des modèles de documents (feuilles de route, cahier des charges, etc.). Nos agents se sentent également sécurisés à l'idée d'interagir avec l'interface, qui remplace des IA grand public, telles que ChatGPT.

Mais il y a des nuances. Si l'effet « waouh » est indéniable, les utilisateurs nous disent que l'IA n'est pas une « baguette magique ». Concrètement, l'IA ne travaille pas à leur place et les agents gardent un rôle prépondérant dans toute tâche assistée par IA. D'ailleurs,

après plusieurs mois d'expérimentations, les agents sont unanimes pour dire que l'IA ne peut pas les remplacer. En revanche, il y a la crainte que l'utilisation de l'IA ne soit imposée uniquement à des fins de productivité.





## TOULOUSE TESTE L'IA DANS PLUSIEURS DOMAINES

Toulouse Métropole



Territoire pionnier dans la gestion des données, Toulouse Métropole s'est rapidement intéressée aux systèmes d'IA qui peuvent exploiter ces gisements d'informations que sont les data. Tour d'horizon avec Sandrine Mathon, cheffe du service Ingénierie de la donnée.



### **La métropole de Toulouse s'est engagée dans le test de différents systèmes d'IA. Comment ont-ils été sélectionnés ?**

Chaque année, deux rendez-vous annuels sont organisés pour permettre aux équipes numériques et à celles des métiers de se rencontrer. Elles échangent sur les avancées technologiques et partagent des attentes et des besoins. En outre, les 130 agents chargés des services opérationnels numériques font remonter en continu des besoins data ou IA. Ils ont été formés à la détection et à la remontée d'opportunités ainsi qu'à l'offre de service existante. Leur rôle de conseiller numérique en interne s'en trouve enrichi.

### **Quels outils d'intelligence artificielle avez-vous déployés ?**

L'un d'entre eux concerne la démocratie participative. Plusieurs dispositifs permettent aux habitants de partager régulièrement leurs idées et de débattre. Pour exploiter

au mieux le contenu des prises de parole et des sollicitations, la métropole s'est dotée d'un outil de classement basé sur l'IA générative, qui organise et structure les points-clés des avis citoyens.

Dans un autre domaine, la documentation interne dispose d'un outil d'IA générative qui facilite la génération des fiches associées à chaque article de la très riche revue de presse professionnelle qu'elle réalise.

Toujours en interne, le service de la commande publique prépare un outil documentaire optimisé par de l'IA (un RAG<sup>10</sup>), qui permettra à tous les agents chargés de lancer des marchés publics de trouver la procédure la plus conforme et la plus adaptée à leurs besoins au regard des textes et des procédures internes.

### **Est-ce que le recours à l'IA devient une finalité en soi ?**

L'IA n'est pas une finalité en soi mais un moyen efficace d'obtenir un résultat à partir

des données disponibles. L'enjeu porte bien sur la data. Par exemple, sur le sujet de la transition climatique, plutôt que de parler d'IA, nous avons fait porter nos efforts sur l'agrégation et la visualisation des données disponibles dans un Observatoire du climat. Ces données sont publiques et accessibles en open data. Elles permettent à la collectivité de suivre et d'expliquer les actions qu'elle a engagées sur des thématiques-clés comme l'énergie, la mobilité, la qualité de l'air, les déchets, le bruit ou l'économie circulaire...

**« L'IA n'est pas une finalité, c'est un moyen efficace d'obtenir un résultat à partir des données disponibles. »**

10. Un RAG (Retrieval Augmented Generation, « génération augmentée de récupération ») est une technique qui vise à mettre à la disposition d'un modèle de langage des données ou des documents de la collectivité pour qu'il les intègre dans sa base de connaissances et qu'il soit contraint à répondre sur ce corpus.

# DES FEUILLES DE ROUTE ET DES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT



Les collectivités semblent donc enthousiastes. À bien y regarder, leurs motivations peuvent être diverses. Si les unes y voient un levier essentiel de transformation de l'action publique, pour certaines, il s'agit d'un important enjeu d'image et de marketing pour le territoire,

ses élus et son administration et pour d'autres, apparaît la crainte de « rater le train en marche<sup>11</sup> » et de passer à côté d'innovations qui pourraient sensiblement améliorer la performance du service public (en soulageant les agents de tâches répétitives, en libérant du temps pour la relation aux usagers, en gagnant en efficacité, notamment). D'autres enfin y voient le moyen de résoudre une équation budgétaire toujours plus difficile. Pour la majorité, c'est sans doute un peu de tout cela à la fois...

Mais toutes les collectivités utilisatrices font le constat que le déploiement des IA n'est pas simple. Passé quelques tests rapides, des écueils importants se font jour – et les déceptions sont nombreuses.

## Des difficultés à anticiper

Le baromètre de l'Observatoire Data Publica révèle que 59 % des collectivités sont confrontées à un problème de compétences disponibles. S'il est vrai que les compétences techniques, en sciences des données ou en développement de modèles d'IA, sont rares dans les collectivités, le pilotage des projets d'IA nécessite bien d'autres savoir-faire : être capable de comprendre les usages et les limites des systèmes d'intelligence artificielle ; être en mesure d'identifier et d'évaluer les cas d'usage qui présenteront le plus d'opportunités ; mettre les systèmes en conformité juridique ; organiser la supervision d'un système d'IA, susceptible de commettre des erreurs. La question de la formation des agents et des élus est essentielle et, au-delà, la capacité de transformation et d'intégration de ces technologies au sein des administrations locales.

Le manque de confiance dans l'IA est aussi un des points mis en avant dans l'enquête 2025 de l'Observatoire. Pour 46 % des collectivités, ce manque de confiance est cité comme un frein, ce qui est très élevé. Cette méfiance interroge.

Elle concerne les risques de biais et d'erreurs (ou les fameuses « hallucinations » des IA génératives), les possibles atteintes à la vie privée, l'impact environnemental, les risques sociaux, etc.

Un autre obstacle est identifié : 42 % des collectivités soulignent les risques dus au manque de qualité de leurs propres données (ce chiffre monte même à 50 % pour celles qui ont déjà engagé un projet d'IA). Une prise de conscience salubre qui apparaît le plus souvent dès la première phase de test.

Les acteurs publics locaux semblent toutefois faire face à ces enjeux. Ils se dotent de méthodes et d'outils pour déployer des IA dans un cadre de confiance. C'est notamment le but des « bacs à sable », qui permettent d'expérimenter le recours à des IA sans les intégrer définitivement aux systèmes d'information et qui laissent la possibilité aux utilisateurs d'éprouver leur propre usage de l'IA.

11. « Ces collectivités qui prennent le train de l'IA », La Gazette des communes, janvier 2024.





## ORGANISER LES PREMIERS PAS : LE « BAC À SABLE » DU SAINT-QUENTINOIS

Saint-Quentin



La communauté d'agglomération du Saint-Quentinoise regroupe 39 communes et près de 80 000 habitants. Elle bénéficie du soutien de la Région des Hauts-de-France pour s'engager dans le déploiement d'IA. David Planchenault, directeur de l'innovation numérique et du management de l'information, nous explique le choix de la collectivité de se doter, pour tester l'IA, d'un « bac à sable », espace de test isolé du reste du système d'information.

### *Comment a débuté votre démarche IA ?*

Nous avons engagé notre démarche par la formation et la sensibilisation des managers, progressivement élargies aux agents. Dans ce contexte, le « bac à sable » a deux objectifs. Il nous permet d'abord de travailler sur les projets et les demandes des agents dans un cadre contrôlé. C'est probablement le meilleur moyen de limiter les usages spontanés et le Shadow AI qui

se développe dans des proportions importantes. Il nous permet ensuite de faire de véritables tests sans risque. Nous espérons d'ailleurs qu'il y aura des échecs, parce que c'est comme cela que nous allons apprendre et progresser. Nous allons aussi challenger des éléments de méthode. Notre collectivité va se doter d'une doctrine sur ses usages en matière d'IA. Les enseignements pratiques vont alimenter cette réflexion, de sorte à garantir qu'elle sera à la fois rigoureuse et opérationnelle.

***Vous bénéficiez, pour ces travaux, du soutien financier de la Région des Hauts-de-France. Pouvez-vous nous expliquer ce dispositif ?***

Nous bénéficions, via un AMI du conseil régional, d'un financement européen sur des fonds Feder. Ce dispositif finance 60 % du coût de notre expérimentation, ce qui inclut l'accompagnement à la mise en place d'une infrastructure technique.





## Encadrer et organiser le déploiement des IA

Les premiers tests mettent en avant la performance, souvent bluffante, des systèmes proposés aux collectivités. Mais, à bien y regarder, leur implémentation dans les processus de gestion administrative soulève vite des questions. Aussi performantes soient-elles, les IA restent des modèles mathématiques et probabilistes qui peuvent faire des erreurs. Ces dernières peuvent trouver leur source dans les données d'apprentissage, mais elles sont aussi consubstantielles à leur fonctionnement.



Très vite se pose la question de la supervision humaine et de la formation des agents qui en auront la charge. D'autant plus que la responsabilité juridique en cas d'erreur provoquée par une intelligence artificielle incombe à la collectivité. D'autres enjeux apparaissent : ils concernent la gestion des données des usagers (mais aussi des agents, par exemple en cas d'utilisation d'une IA dans un processus RH). IA et RGPD ne font pas toujours bon ménage. Juridiquement, des études d'impact s'imposent. Peu de délégués à la protection des données territoriaux savent les conduire. Et les collectivités s'inquiètent, à juste titre, des risques pris, lorsque des agents utilisent des IA de façon spontanée et non encadrée. Demander à ChatGPT, sur un compte personnel gratuit, de synthétiser des documents qui contiennent de nombreuses données personnelles est une faute !

L'impact climatique des IA est une autre préoccupation essentielle. *A fortiori* pour les collectivités de plus de 50 000 habitants, soumises

depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025 à l'obligation de se doter d'une « stratégie numérique responsable ». Ces stratégies, voulues par la loi REEN<sup>12</sup>, visent à maîtriser et même à réduire l'empreinte carbone du numérique du service public local. Il y a comme une injonction paradoxale à vouloir construire ces trajectoires et à tester puis à déployer des IA. Quelques collectivités annoncent leur choix d'écarter systématiquement les systèmes d'IA les plus gourmands en énergie. Encore faut-il disposer d'outils et de compétences pour en faire la « pesée carbone ». Et rares sont les géants du numérique qui jouent la transparence. Mi-2025, concernant les grands modèles de langage des IA génératives, l'entreprise française Mistral a publié l'impact carbone de ces outils, après en avoir confié l'évaluation à des structures indépendantes.

Face à ces enjeux, les dirigeants territoriaux sont nombreux à avoir ressenti la nécessité de doter leurs équipes d'une doctrine ou d'un cadre de référence. Le baromètre de l'Observatoire Data Publica indique que 40 % des collectivités de plus de 3 500 habitants se sont engagées dans cette démarche (elles sont même 68% pour les métropoles et 69% pour les régions).

Ces documents peuvent prendre des formes diverses : ici, une note de service, ailleurs, une charte, parfois un ajout à la charte informatique. Quelques territoires mettent en avant des règles juridiques ; d'autres complètent avec des principes éthiques. Parfois, des engagements sont pris et rendus publics. Ils concernent l'information des usagers, la mesure de l'empreinte carbone ou la souveraineté publique.

Quelques territoires vont plus loin encore : ils se dotent de stratégies pour le déploiement de l'intelligence artificielle dans le service public. C'est le cas de l'agglomération de Paris-Saclay, dont les élus ont adopté une « feuille de route » qui fixe des priorités pour le déploiement d'IA (par exemple, pour améliorer la relation aux usagers ou pour accélérer des politiques liées à la transition écologique). Une doctrine est également posée, contenant des principes clairs sur le contrôle humain, la transparence, la mesure de l'impact environnemental.

12. Loi pour la réduction de l'empreinte environnementale du numérique du 15 novembre 2021.

Un plan de formation a été aussi validé et financé. Une gouvernance de l'IA est instaurée sous l'autorité des élus, avec la création d'une direction et d'un service dédiés. Un comité éthique et scientifique est aussi mis en place. Certes, l'agglomération de Paris Saclay est un territoire particulier, car elle accueille près de 40 % des équipes françaises de recherche en IA, mais reste une agglomération à taille humaine avec ses 27 communes et ses 300 000 habitants.

Des régions se sont aussi lancées dans la production d'une « stratégie IA » qui intègre leurs compétences en matière de soutien à l'innovation et au développement économique. Les élus d'Occitanie et de Bretagne ont délibéré en 2024 et en 2025. Ceux de Corse et de Bourgogne-Franche-Comté s'apprêtent à le faire.

## UN GUIDE PRATIQUE POUR RÉUSSIR SON PROJET D'IA

Centre de gestion de Haute-Savoie 



Le Centre de gestion (CDG) de Haute-Savoie a publié, en avril 2025, un véritable guide pratique pour réussir l'implémentation de l'IA dans les collectivités territoriales. Destiné à ses affiliés, ce guide a été diffusé bien au-delà<sup>13</sup> ! Plus qu'une simple charte d'utilisation, il propose un contenu pédagogique, des éléments de méthode et des conseils pour accompagner les agents territoriaux.

### Un outil pédagogique

Le guide du CDG de Haute-Savoie propose des éléments accessibles d'acclimatation générale à l'intelligence artificielle, ses définitions et son vocabulaire. On y apprend notamment la distinction entre IA généralistes et IA spécialisées dans des tâches telles que la recherche juridique, la gestion des réseaux d'eau ou la préparation des marchés publics. Le guide liste des exemples d'outils disponibles pour chacun de ces usages.

### Mettre en balance les risques et les opportunités

Le CDG haut-savoyard énumère les effets positifs attendus de l'utilisation de l'IA. Par exemple, la manière dont le recours à l'IA générative peut faire gagner du temps aux agents et accroître leur productivité. Ces éléments sont contrebalancés par une

série de risques identifiés et expliqués. Les risques de biais et d'erreurs ainsi que leurs causes sont détaillés. Les risques juridiques, notamment en termes de responsabilité, sont exposés. Les impacts sociétaux et environnementaux sont expliqués en termes clairs.

### Une méthode et des bonnes pratiques

Stratégie de sensibilisation et de formation des agents, planification des projets, choix des prestataires, importance des phases de test, généralisation progressive, évaluation des impacts, gouvernance... le guide décortique toutes les étapes nécessaires au déploiement maîtrisé de systèmes d'IA au sein des administrations locales.

13. À télécharger sur le site Internet du CDG : [www.cdg74.fr](http://www.cdg74.fr)

## QU'EN PENSENT LES FRANÇAIS ?

Nos concitoyens ne sont pas des grands fans de l'intelligence artificielle... Selon l'enquête Ipsos BVA menée pour l'Observatoire Data Publica, 46 % des Français éprouvent de l'inquiétude à l'évocation de l'IA. Il faut bien admettre que le récit qui s'est imposé dans les médias, depuis 2023 et la sortie de ChatGPT, n'est guère rassurant. Les annonces se succèdent à un rythme effréné et les quelques nouvelles enthousiasmantes sont souvent noyées dans un flux d'informations anxieuses : les *fake news*, les *deepfakes*, les dérapages de certains outils, les armes autonomes, la destruction d'emplois, etc.

Les Français affichent donc une réelle défiance à l'égard de l'IA (68 %), un chiffre en progression cette année. Ils redoutent notamment que l'humain devienne dépendant de l'IA (85 %) ou même que l'IA échappe au contrôle humain (79 %). Ils s'inquiètent de ce que leur emploi soit menacé (52 %).

Mais nos concitoyens perçoivent aussi que l'IA peut aider à résoudre des sujets complexes. Ils estiment, pour 73 % d'entre eux, qu'elle est très utile dans le domaine de la santé. Ils pensent qu'elle aidera à améliorer la gestion des consommations énergétiques (80 %),

celle de la ressource en eau (78 %), la sécurité (72 %) et les transports (71 %). Nous sommes là au cœur de compétences territoriales.

De manière plus générale, 43 % attendent de l'IA qu'elle contribue à renforcer la qualité du service public. Ils en attendent aussi des économies (42 %).

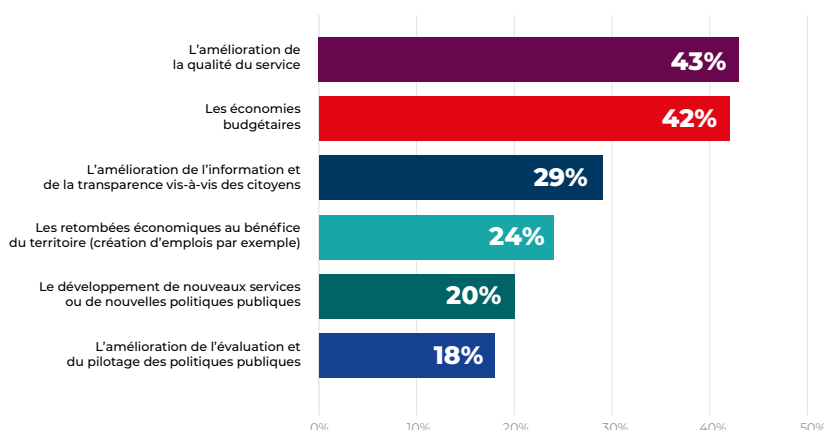
En revanche, nos concitoyens rejettent massivement l'idée de remplacer des fonctionnaires par des IA au guichet. 81 % veulent interagir avec des humains !

En général inquiets mais ouverts à des usages liés au service public, les Français souhaitent des garde-fous. Ils attendent que le recours à l'IA soit encadré pour 94 % d'entre eux et exigent de la transparence. Les usagers doivent être informés de l'utilisation des IA (92 %).

« 68 % des Français expriment de la défiance vis-à-vis de l'IA. »

**Deux avantages à l'utilisation de l'IA par le service public ressortent clairement : l'amélioration du service et les économies budgétaires**

**Question :**  
Parmi les différents avantages que peut avoir l'utilisation de l'IA par le service public, quels sont les deux qui vous semblent les plus utiles ?



## AI ACT UNE RÉGULATION EUROPÉENNE NÉCESSAIRE



Publié en juillet 2024, le règlement européen sur l'intelligence artificielle a fait et fait toujours couler beaucoup d'encre : trop de régulation pour les uns, au risque d'étouffer les capacités d'innovation des entreprises européennes ; trop d'exceptions pour les autres, au risque de céder finalement aux pressions des géants américains de la tech.

Une chose est certaine : après trois ans d'intenses négociations au sein des instances bruxelloises, l'Europe s'est dotée d'un cadre juridique qui vise avant tout à protéger les droits fondamentaux de ses habitants face aux dérives possibles des systèmes d'IA.

Le règlement, aussi appelé RIA ou AI Act, encadre la conception de certains systèmes d'IA (avec, notamment, des obligations de transparence sur les données utilisées) et régle leur utilisation en situation réelle. Pour cela, un classement des usages a été fait. Certaines utilisations de l'IA sont jugées présenter des risques inacceptables : par exemple les systèmes de notation sociale vus en Chine ou la reconnaissance faciale généralisée. Elles sont donc interdites en Europe. D'autres niveaux de risque sont identifiés. Le déploiement des IA doit alors s'accompagner de mesures pour garantir le respect des droits fondamentaux.

Parmi les 113 articles du texte, certains concernent très directement les administrations locales.

### L'obligation de formation des agents

Depuis février 2025, les collectivités doivent s'assurer (comme tout employeur public ou privé européen) que chaque agent utilisant un système d'IA pour le compte de la collectivité dispose d'un niveau suffisant de compréhension du fonctionnement de l'IA et qu'il connaît les risques afférents à ces outils. La formation des utilisateurs réguliers d'IA n'est pas une option.

### Des IA interdites

L'Union européenne interdit, sauf situation exceptionnelle, les usages de l'IA pour de la reconnaissance faciale dans l'espace public, en temps réel, à des fins répressives et à partir des images de vidéosurveillance. Elle interdit aussi la notation sociale et l'évaluation algorithmique du risque d'infraction que l'on appelle aussi la « police prédictive ». Ces interdictions européennes vont dans le sens de la position constante de la CNIL en France.

### L'encadrement des systèmes d'IA à haut risque

Les collectivités qui souhaitent utiliser des IA dans des secteurs jugés à haut risque, notamment parce qu'elles utilisent de nombreuses données personnelles sensibles, doivent respecter des conditions particulières. Ces obligations concernent par exemple des IA pour le recrutement, les actions liées à la santé des usagers comme des agents ou la gestion des aides sociales.

Avant tout déploiement, la collectivité devra réaliser une analyse d'impact du système d'IA sur les droits fondamentaux des usagers. Cette analyse identifiera les risques de préjudice pour la population concernée ainsi que les mesures à prendre en cas de survenance de ces risques. Les collectivités devront également s'assurer ou obtenir l'assurance que les données d'entraînement du système ont été traitées au mieux pour réduire les biais.



## AI ACT UNE RÉGULATION EUROPÉENNE NÉCESSAIRE (suite)

Elles seront aussi tenues de veiller à ce que le système d'IA dispose d'un niveau de cybersécurité à l'état de l'art et qu'il soit conforme aux exigences européennes en matière d'accessibilité numérique.

### L'encadrement des IA génératives

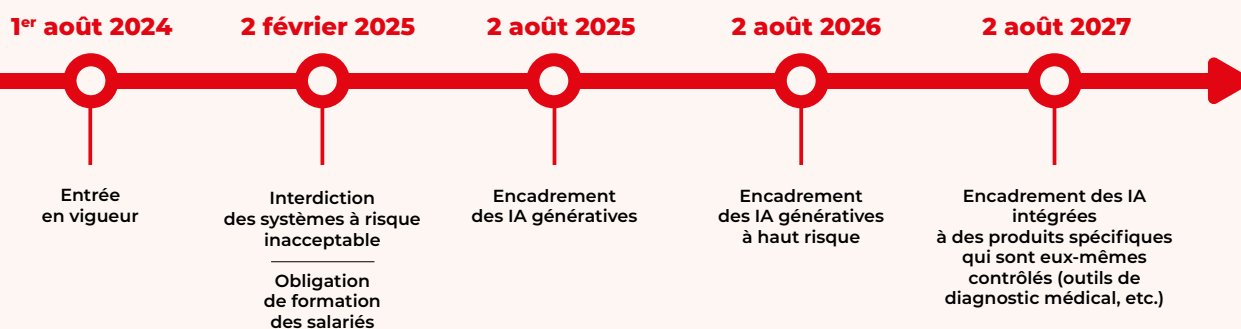
Le règlement européen prévoit des exigences particulières pour les IA génératives, dont un impératif de transparence sur les modèles – et donc sur leurs données d'entraînement –, mais aussi sur leurs

usages. Les résultats produits par IA générative, sous forme de textes, d'images, de sons ou de vidéos, devront être signalés. Très concrètement, en cas de déploiement d'un chatbot, la collectivité doit informer les usagers qu'ils interagissent avec un système d'IA.

Toutes ces mesures entrent progressivement en vigueur, il faut s'y préparer.



### Calendrier de l'application de l'AI Act



# QUEL IMPACT SUR LES MÉTIERS TERRITORIAUX ?

Beaucoup a été dit et écrit au sujet de l'impact de l'IA sur l'emploi et l'efficacité des organisations. Et à bien y regarder, beaucoup se sont trompés... Trois ans après la sidération qui a saisi le monde face aux prouesses des IA génératives, un consensus semble émerger entre les experts pour dire qu'il y a beaucoup moins d'emplois remplaçables par ce type d'IA qu'annoncé. En revanche les métiers concernés par l'utilisation quotidienne des IA sont beaucoup plus nombreux que prévu !

Quant aux gains de productivité escomptés, ils sont avant tout individuels. Ils s'additionnent sans doute, mais l'impact sur les entreprises et l'économie en général est, en 2025, très en-deçà de nombreux pronostics. Une étude du MIT (Massachusetts Institute of Technology) indique même que 95 % des projets s'appuyant sur l'IA générative conduits dans les entreprises n'apportent pas de retour sur investissement<sup>14</sup>.

Dans le secteur public et, notamment, dans la fonction publique territoriale, la question des

impacts sur les métiers et celle des gains de performance sont regardées de façon ambivalente. D'un côté, et les chiffres détaillés dans cette note le démontrent, il y a un véritable engouement, une véritable envie de tester ces nouveaux outils au service des politiques publiques. De l'autre, au-delà d'une prudence méthodologique de bon aloi, un scepticisme pourrait s'installer. Fin 2024, l'Association des administrateurs territoriaux de France a fait réaliser une enquête qui montre que les fonctionnaires territoriaux sont relativement réservés quant aux apports possibles de l'IA. Par exemple, 57 % d'entre eux sont sceptiques sur la capacité de l'IA à améliorer les politiques publiques de transport ou de gestion de l'eau et de l'énergie<sup>15</sup>. Mais cette enquête révèle aussi une possible fracture générationnelle. Sujet par sujet, il apparaît que les nouvelles générations d'agents publics (les 25-35 ans et, plus encore, les 18-24 ans) sont plus confiantes et beaucoup plus favorables au recours à l'IA dans la gestion publique. Casse-tête managériaux à anticiper...

## Analyser l'impact sur les métiers

Différents travaux sont en cours pour détailler l'impact des IA sur le quotidien des agents territoriaux. Des grilles d'analyse sont disponibles. Elles peuvent aider les équipes locales à anticiper ces changements et nourrir le dialogue social nécessaire. L'Observatoire Data Publica a publié une méthode construite avec le concours de plusieurs collectivités et une contribution de l'Inria. Cette méthode propose d'explorer quatre types d'impacts : l'impact sur l'engagement des agents (est-ce que l'IA améliore la performance individuelle ?) ; l'impact sur la qualité de vie et les conditions de travail ; celui sur l'organisation du travail et, enfin, celui sur le rôle des managers<sup>16</sup>.



14. Aditya Challapally et al., The GenAI Divide: State of AI in Business 2025, MIT, 2025.

15. « Le service public local vu par les Français et les agents territoriaux », Ipsos pour l'AATF, décembre 2024.

16. Voir Les Cahiers de l'Observatoire, n° 4, juillet 2025.



Engagée, avec Vannes agglomération, dans la construction d'une stratégie territoriale de la donnée, la Ville de Vannes a fait le choix innovant et inédit de se saisir du sujet de l'intelligence artificielle sous l'angle de la qualité de vie et des conditions de travail. Explications avec Emmanuel Gros, son directeur général des services.

***Vous avez fait le choix de commencer vos travaux sur l'IA en organisant un séminaire d'encadrement sur la qualité de vie et des conditions de travail. Pourquoi ce choix et qu'en avez-vous retiré ?***

Fin 2024, nous avons programmé un « rendez-vous du management ». Il devait traiter de la qualité de vie au travail. Le sujet de l'IA était déjà très présent, mais de façon confuse, avec beaucoup d'informations contradictoires. Nous avons fait converger les deux sujets. La journée de travail a réuni l'ensemble du personnel encadrant de la Ville de Vannes. Elle s'est déroulée en deux temps : une séquence de formation et d'acculturation, puis des ateliers pour échanger sur les champs d'application possibles ou à éviter, l'impact sur le travail quotidien, la confiance ou la méfiance que l'IA suscite... Nous avons fait intervenir des experts de l'IA, mais aussi un sociologue du travail.



Nous en avons retiré quelques convictions. D'abord, la nécessité de construire un cadre éthique et durable qui permette la confiance dans ces outils. Nous nous engageons sur un temps long, avec une évaluation continue et des ajustements réguliers. Ensuite, la nécessité de travailler avec les équipes sur la qualité des données, avec une valorisation de la validation humaine. Cela vaut aussi bien sûr pour les IA, que nous ne déploierons pas sans système de contrôle humain. Nous serons aussi attentifs à maintenir les interactions humaines dans les processus, pour conserver

un lien social indispensable (et cela vaut autant pour les agents que pour les usagers).

***Les travaux menés à ce jour ont-ils conduit à des premières mesures concrètes ?***

D'abord, ils nous ont permis de renforcer l'intérêt des équipes pour la qualité des données. Nous avons aussi engagé un travail sur la production d'un guide des bonnes pratiques dédié à l'IA. Nous travaillons sur une gouvernance transverse des projets d'IA et sur une gouvernance externe, avec les principaux partenaires territoriaux des deux collectivités.

***« Nous serons attentifs à maintenir les interactions humaines pour conserver le lien social. »***

## Faut-il interdire ChatGPT ?

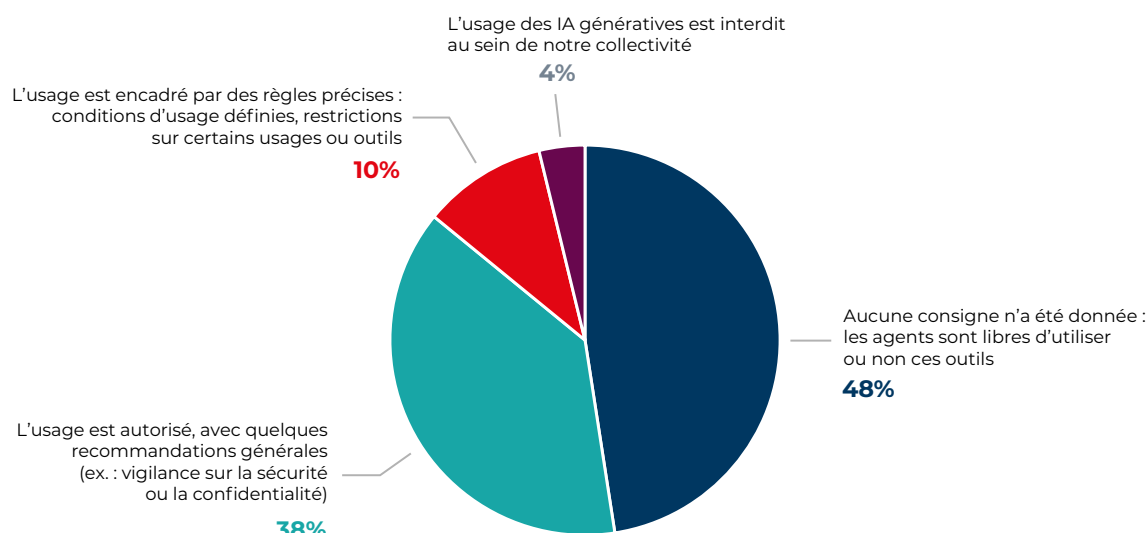
De nombreux DSI territoriaux en témoignent : dans l'attente d'éventuels outils proposés par la collectivité, les agents publics utilisent de façon spontanée des versions gratuites et librement accessibles de ChatGPT. Au fil de contrôles opérés ici ou là, il n'est pas rare de constater que 30 à 40 % des agents d'un territoire se connectent sur les serveurs américains d'OpenAI, l'éditeur de ChatGPT ! Rien de plus simple, en effet, pour produire et mettre en forme le compte rendu d'une réunion, relire et améliorer un message électronique ou construire un projet de note aux élus... Au risque, en toute bonne foi, de divulguer des données sensibles et des données personnelles. Au risque aussi de se faire piéger par une « hallucination » donnant une information erronée.

Alors, que faire ? Le baromètre de l'Observatoire Data Publica révèle que plus de 48 % des collectivités ne donnent aucune consigne à leurs agents. 38 % autorisent l'usage de ces outils

avec quelques recommandations générales (par exemple, sur la confidentialité des données ou sur la sécurité), mais seulement 10 % des collectivités fournissent à leurs agents des consignes précises sur les conditions possibles d'utilisation et les restrictions qui vont de pair. Rares sont les collectivités qui interdisent formellement à leurs agents l'usage de l'IA générative (4 %).



### Les consignes transmises aux agents sur l'usage de l'IA générative :







La commune de Romans-sur-Isère (33 000 habitants) a fait le choix volontariste d'explorer les usages possibles de l'IA pour chacune de ses directions. Un parti pris piloté et animé en binôme par la maire et le directeur général des services. Récit par Marie-Hélène Thoraval, maire de Romans-sur-Isère.

#### **Pourquoi avoir fait le choix d'identifier et de tester des IA dans toutes les politiques publiques de la Ville ?**

Nous sommes convaincus que l'IA va transformer en profondeur les modes de travail et cela concerne aussi le service public. Nous avons fait le choix d'anticiper ces mutations de façon méthodique, en associant tous les métiers et en explorant de multiples pistes. Ce n'est pas la première démarche innovante que nous conduisons de façon collective. Nous le faisons par exemple au moyen d'un outil global de mesure de la satisfaction des usagers.

#### **Vous avez lancé votre démarche par un séminaire d'une journée associant les élus et les cadres de la collectivité. Pourquoi ce choix ?**

L'objectif de ce séminaire était d'installer une vision commune des enjeux autour



de l'IA. Nous avons partagé, élus et services, nos attentes et peut-être nos craintes.

La journée a servi à démystifier l'IA, mais aussi à mobiliser ensemble les décideurs et les acteurs pour la suite de nos travaux. Si l'IA doit transformer en profondeur nos manières de faire, alors il était essentiel de s'y lancer de façon collective, à un niveau stratégique.

Ensuite, les responsables des services ont identifié, lors d'ateliers, des opportunités d'optimisation par l'IA. Chacun a travaillé à partir des enjeux de son métier. La réflexion sur l'IA a ouvert des pistes d'innovation. L'IA permet de libérer du temps, d'optimiser l'utilisation des ressources, d'apporter des réponses plus précises et rapides à certains besoins des citoyens. Il est d'ailleurs intéressant de voir que certaines

innovations proposées n'utilisent finalement pas d'IA.

#### **Vous avez aussi fait le choix de former tous les agents de la commune à l'IA, qu'ils soient directement concernés par l'utilisation de ces systèmes ou non.**

Bien sûr, tous n'utilisent pas l'IA aujourd'hui. Mais les choses vont vite. Former tous les agents, c'est leur permettre de comprendre et de s'appropriier les premiers projets et d'y participer, même indirectement. Si l'on veut éviter que l'IA ne crée des fractures au sein des équipes, il faut anticiper son arrivée de façon inclusive et permettre à chacun, le moment venu, d'être acteur du changement. Et sans attendre, nous tenons à ce que chacun puisse être force de proposition.



La communauté d'agglomération du Sicoval en Haute-Garonne (85 000 habitants) est connue pour ses travaux pionniers en matière de gestion des données et de territoire connecté. Très logiquement, ses équipes se sont rapidement penchées sur l'IA. Le point avec Anne-Claire Dubreuil, directrice de projet chargée de la transformation numérique.

### **Quelles sont les expérimentations IA en cours au Sicoval ?**

Nous menons deux expérimentations importantes. La première concerne l'IA générative avec le déploiement d'un outil français (Delibia) dans notre collectivité et les 36 communes. Au début de la démarche, 150 agents se sont portés volontaires pour tester l'outil. Au bout de quelques mois, ils sont plus de 400.

La seconde expérimentation concerne une IA traditionnelle qui mobilise différentes données pour détecter les fuites sur le réseau d'eau. Nous avons là aussi choisi une société française, Leak-mited. Le projet est d'ores et

déjà en exploitation et nous avons obtenu des résultats très encourageants. Ceux-ci nous incitent à développer un jumeau numérique du réseau d'eau pour réaliser de la maintenance prédictive.

Nous menons en parallèle quelques autres tests et des projets à une échelle plus restreinte, notamment une expérimentation pour identifier par IA les zones propices à la construction d'ombrières sur des parkings.

### **Comment ont été formés les agents à la maîtrise de ces outils d'IA ?**

Au départ, comme beaucoup de collectivités, nous avons décidé de former uniquement les encadrants. Mais, progressivement, nous avons élargi la formation aux assistants administratifs, aux chargés de missions et à tous les chargés de projets. De façon spécifique, concernant l'utilisation de notre outil d'IA générative, nous avons créé un espace de ressources contenant de multiples guides et webinaires accessibles à tous.

Mais la formation à l'IA ne doit pas se limiter à l'utilisation des outils. Nous avons souhaité sensibiliser tous les agents, en incluant les partenaires sociaux, aux enjeux

professionnels mais aussi sociétaux et environnementaux de l'IA. Un webinaire leur a été proposé pour exposer la vision d'une IA responsable et humaniste que nous souhaitons défendre pour le service public. En complément, la collectivité a organisé plusieurs Cafés IA<sup>17</sup> avec l'aide d'associations locales et d'Ekitia.

Pour la suite, nous allons engager une réflexion avec la direction des ressources humaines pour faire en sorte que la formation à l'IA soit une démarche continue. Tout va très vite, notre démarche doit être évolutive. Nous sommes en veille et nous regardons les nouvelles offres de formation qui apparaissent, notamment du côté du CNFPT.

Cet enjeu de formation est stratégique. Il conditionne notre capacité à assurer un contrôle humain sur les résultats produits par l'IA, ce qui est une exigence absolue pour le Sicoval. Il ne faut en aucun cas laisser l'outil décider à la place de nos agents. Pour cela, nous devons à la fois éviter de déléguer toute notre expertise à l'IA, qui doit rester un assistant, et conserver une bonne compréhension de ce que sont ces IA pour les superviser.

17. Voir la rubrique « Ils ont fait l'actu ! »



**Yohann Nédélec**

*Président du CNFPT*

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a engagé, en 2024, un vaste chantier pour construire une offre de formation à l'intelligence artificielle à la hauteur des enjeux... Point d'étape avec Yohann Nédélec, nouveau président du CNFPT.

***Le CNFPT est très présent sur le sujet de la formation à l'IA. Comment la démarche a-t-elle été engagée ?***

L'irruption de l'intelligence artificielle dans le quotidien des collectivités a été rapide, portée par la médiatisation des outils d'IA générative. Cette évolution soulève des attentes fortes, mais aussi des inquiétudes.

Dès avril 2024, j'ai souhaité que l'établissement joue pleinement son rôle d'accompagnement de la fonction publique territoriale et, plus largement, des collectivités locales comme de leurs agents face à cette transformation.

Notre choix a été de construire une offre de formation destinée à tous les publics, intégrant une approche éthique, accessible, en lien avec les réalités du terrain. Nous n'avons pas souhaité positionner le CNFPT sur une approche purement technique. L'enjeu central est que l'IA soit bien comprise et maîtrisée. À cette condition, elle sera un levier de modernisation du service public. Il nous revient de donner aux agents les clés pour s'en saisir dans une perspective de progrès collectif.

***Vous avez lancé trois chantiers, qui concernent à la fois les agents dans leur ensemble, ceux qui vont être utilisateurs de l'IA et l'accompagnement méthodologique des collectivités. Pouvez-vous détailler ces chantiers ?***

D'abord, l'acculturation massive. Il s'agit de permettre à tous les agents, quel que soit leur métier ou leur catégorie, de comprendre les enjeux fondamentaux de l'IA. Cela passe par des formats variés, comme les MOOC, les webinaires ou des modules courts.

Ensuite, l'accompagnement stratégique des collectivités : nous organisons des événements en région ; nous lançons une étude prospective sur l'impact de l'IA sur les métiers territoriaux ; nous développons des formations sur mesure et travaillons avec les encadrants pour intégrer l'IA dans leurs politiques publiques.

Enfin, nous enrichissons notre offre de formation continue : des stages intégrant le recours à l'IA existent désormais dans tous les domaines – de la commande publique à la cybersécurité, en passant par la communication ou la gestion RH – pour permettre une montée en compétence progressive et adaptée.

***Parmi les faits marquants de 2025, il y a le succès du MOOC « Les fondamentaux de l'IA ». Comment l'expliquez-vous ?***

Ce succès confirme que notre intuition était juste. En quelques semaines, nous avons enregistré plus de 30 000 inscrits. La participation a été très active et les retours très positifs témoignent de l'appétence des agents pour un contenu pédagogique clair, structuré et utile. Nous avons voulu, avec ce MOOC, qui ouvrira une seconde fois fin 2025, sortir des discours technophiles ou anxiogènes pour aborder l'IA sous l'angle du service public : quels usages ? Quels impacts ? Quelles responsabilités ?

Le format court (six heures) et accessible à tous a permis de toucher aussi bien les débutants que les profils expérimentés. Les participants ont acquis une vision plus nuancée, critique et constructive de l'IA, ce qui est essentiel pour accompagner les transformations en cours.

***Est-il possible de quantifier ce que représente l'action du CNFPT en matière d'IA ?***

L'effort du CNFPT est sans précédent. Au-delà du MOOC, nous avons organisé plus de 40 événements régionaux au printemps, mobilisant

plusieurs milliers d'agents. Nos webinaires ont attiré plus de 2 000 participants. Et notre offre de formation évolue rapidement : plusieurs dizaines de stages sur l'IA sont déjà ouverts ou en cours de création sur des thématiques très diverses.



Nous avons aussi formé nos 2 500 agents et nous accompagnons la montée en compétence de nos 12 600 intervenants. En complément, les formations sur mesure dites « en intra » ou « en union » [NDLR : associant plusieurs collectivités] connaissent une forte demande. L'objectif est clair : d'ici à la fin 2025, permettre à plusieurs dizaines de milliers d'agents territoriaux de se former à l'IA à leur rythme, avec des contenus adaptés à leurs fonctions et à leurs responsabilités.

# LES CONDITIONS D'UNE IA DE CONFIANCE

Le panorama de l'IA territoriale, en 2025, présente bien des contrastes. D'un côté, un engouement se confirme. Il est spectaculaire, comme en témoignent la quantité et la diversité des usages observés. De l'autre, des inquiétudes nombreuses se diffusent. Les deux phénomènes sont probablement liés. Plus le nombre de projets augmente, plus les difficultés sont identifiées.

Certaines appellent des réponses locales. La qualité des données utilisées pour adapter un système au contexte territorial dépend du territoire. L'organisation des étapes de test, la formation des agents, la communication et la transparence envers les usagers, sont des décisions qui appartiennent aux territoires.

D'autres difficultés sont plus complexes à appréhender et les réponses échappent en grande partie aux collectivités. Pour elles comme pour les autres, il n'est pas possible d'accéder aux corpus de données d'entraînement des modèles, à l'exception des modèles open source, comme d'obtenir des informations sur la consommation énergétique des systèmes et encore moins de les contrôler.

La construction d'un cadre pour développer des IA dignes de confiance pour le secteur public est donc une nécessité.

D'ailleurs, le sondage réalisé par Ipsos BVA indique que 94 % de nos concitoyens souhaitent que l'usage de l'IA par le service public soit encadré.

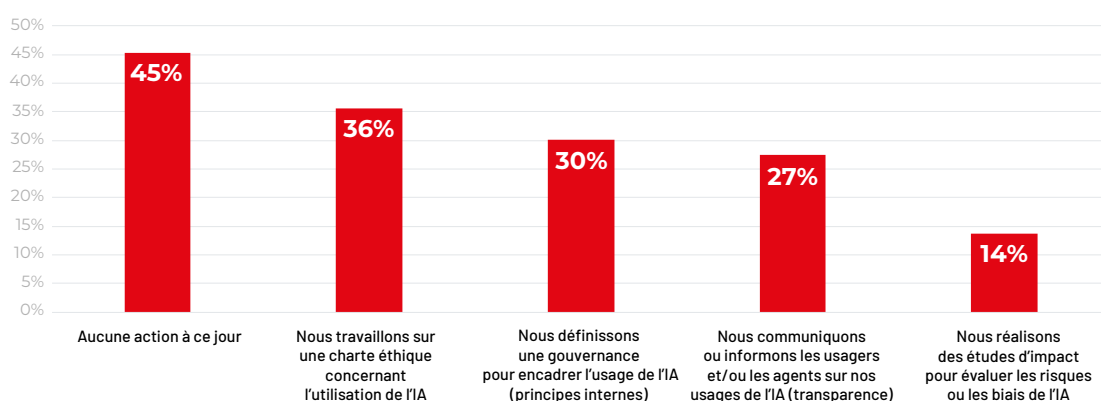
Ils jugent nécessaire et plébiscitent l'élaboration de chartes éthiques (92 %). Ils exigent une information claire et pédagogique permettant de comprendre à quel moment et de quelle manière l'IA est utilisée par le service public (92 %).

Ces pistes de travail pour une IA de confiance ne sont pas destinées aux seuls citoyens et la question de la confiance n'est pas uniquement un enjeu d'acceptabilité sociale. Elle aussi au cœur d'un modèle d'acceptabilité professionnelle et de performance de l'action publique. Si les conditions juridiques, techniques, éthiques, de la confiance ne sont pas réunies, les IA seront abandonnées d'abord par les agents publics puis par les élus eux-mêmes.

Des organisations professionnelles, telles que l'Alliance pour la confiance numérique ou la Fédération nationale des tiers de confiance, se saisissent du sujet pour définir cette IA de confiance. Elle doit répondre bien évidemment aux enjeux réglementaires, tant de l'AI Act que du RGPD, mais au-delà, pour les IA à haut risque, elle doit prendre en compte un certain nombre d'enjeux éthiques, de transparence, d'explicabilité, et garantir la mise en place d'une supervision humaine et d'une protection des données, notamment les plus sensibles, avec le déploiement de solutions souveraines et un hébergement dans les mêmes conditions.

Plus d'un tiers des collectivités (36 %) déclarent travailler à l'élaboration d'une charte de l'IA. 30 % se dotent d'un cadre de gouvernance,

**IA de confiance : les outils mis en place par les collectivités :**





27 % communiquent sur les usages de l'IA et en informent les usagers et les agents, et 14 % réalisent de premières études d'impact. C'est un bon départ et c'est rapide. Mais il faudra sûrement aller plus loin : traduire les principes en clauses juridiques ; développer des mutualisations pour pouvoir peser face à des acteurs peu soucieux des enjeux propres au service public ; construire des outils de mesure et de contrôle des impacts environnementaux ; recruter et former des experts.

Ainsi, le Hub France IA, dans le cadre du groupe de travail « IA de confiance », a proposé des

recommandations pour l'adoption d'une démarche « IA de confiance » au sein des organisations<sup>18</sup>, en intégrant les dimensions techniques, juridiques et éthiques. La notice « Premiers pas vers une IA de confiance » met en lumière les risques liés à l'IA, tels que la désinformation, la discrimination ou la fracture numérique et fournit des outils pour une mise en conformité avec le règlement européen (RIA ou AI Act). Ce guide constitue une ressource-clé pour les collectivités territoriales souhaitant déployer une IA de confiance au service des citoyens... Autant de sujets nouveaux pour une « Note de conjoncture » en 2026 !

## LE REGARD DE L'OBSERVATOIRE DATA PUBLICA

Deux questions à Simon Chignard,  
président de l'Observatoire Data Publica



### **Concernant l'intelligence artificielle, quel est le fait marquant de l'édition 2025 du baromètre ?**

C'est sans conteste la place qu'occupe l'IA générative dans le paysage de l'IA territoriale ! Trois ans après l'arrivée en fanfare de ChatGPT, l'engouement pour les outils d'IA générative ne se dément pas. Ce type de solution se taille la part du lion et concerne tous les types de collectivités. Son faible coût d'entrée séduit, y compris les plus petites communes. Au total, 84 % des collectivités qui utilisent de l'IA ont recours à l'« IA Gen ». On constate aussi que les agents n'attendent pas les décisions qui viennent d'en haut pour avoir leurs

propres habitudes avec ces systèmes. Et les collectivités ont parfois bien de la peine à encadrer ces usages internes, souvent individuels et spontanés : près d'une collectivité sur deux n'a pas donné de consigne précise à ses agents. Le besoin d'acculturation est fort pour comprendre le potentiel de l'IA, mais aussi les risques en termes de confidentialité, de performance et de fiabilité.

### **Selon vous, cette tendance va-t-elle se poursuivre dans les années à venir ?**

L'IA générative ne résume pas, à elle seule, l'IA territoriale, il ne faut jamais l'oublier. Dans le dernier *Cahier de l'Observatoire*<sup>19</sup>, nous avons

recensé plus de 250 projets et cas d'usage, notamment au service des métiers techniques de la collectivité. Nombre de ces projets reposent sur des IA prédictives. À l'avenir, il est probable que le « mix IA » des collectivités soit plus diversifié qu'aujourd'hui : de l'IA générative certes, mais aussi d'autres types de solutions (IA prédictive, traitement du langage, vision par ordinateur, etc.) en réponse aux besoins des métiers. Les modes d'accès à l'IA seront aussi différents : on accèdera peut-être davantage à des fonctionnalités IA via des logiciels ou des solutions spécialisées plutôt que par des interfaces de type « agent conversationnel ».

18. Voir le lien vers le document du Hub France IA dans la rubrique « Pour aller plus loin ».

19. Les Cahiers de l'Observatoire, n° 4, « IA et territoires : après la découverte, le temps des premiers choix », 2025.



# PARTIE 3 ▶



# PARTIE 3

## LA CYBERSÉCURITÉ DANS LES TERRITOIRES

Les tendances observées ces dernières années se confirment : les collectivités sont encore et toujours les cibles privilégiées des cybercriminels et le nombre de cyberattaques continue d'augmenter. En 2024, 218 incidents ont été portés à la connaissance de l'Anssi contre 178 en 2023, soit une hausse de 20 % et une moyenne de 18 incidents par mois<sup>20</sup>.

L'objectif lucratif demeure la première motivation et les attaques par rançongiciel sont la principale menace pour les collectivités, toutes

tailles confondues, l'hameçonnage restant le premier vecteur de cyberattaque<sup>21</sup>. D'autres motifs, comme la déstabilisation idéologique ou géopolitique, font désormais partie du paysage cyber. L'attaque DDoS<sup>22</sup> de fin 2024, revendiquée par un collectif hacktiviste prorusse, a ainsi paralysé les services en ligne de nombreuses collectivités pendant plusieurs jours.

Pour les collectivités, la cybersécurité n'est plus une option !

20. « Collectivités territoriales. Synthèse de la menace », rapport de l'Anssi, février 2025, accessible en ligne : <https://www.cert.ssi.gouv.fr/uploads/CERTFR-2025-CTI-002.pdf>

21. « 3<sup>e</sup> étude du baromètre de la maturité cyber des collectivités françaises » par Cybermalveillance.gouv.fr, octobre 2024, en ligne : <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2024/11/BJ27374-Collectivite-et-securite-informatique-Etat-des-lieux-2024-Rapport-publication.pdf>

22. Une attaque DDoS (ou en déni de service) vise à rendre inaccessible un serveur afin de provoquer une panne ou un fonctionnement fortement dégradé du service.

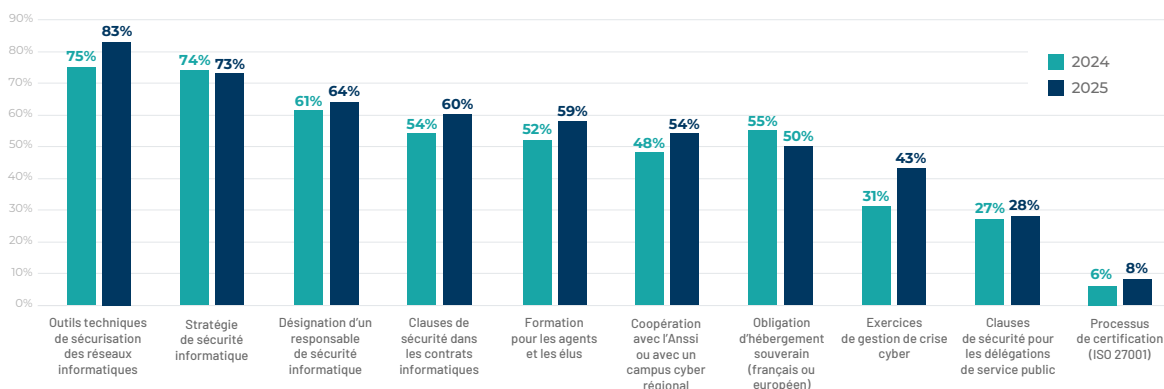
# FACE À LA MENACE PERSISTANTE, LES GRANDES COLLECTIVITÉS SONT DÉSORMAIS EN ORDRE DE MARCHÉ

Face aux cybermenaces, les grandes collectivités s'organisent. Certaines par anticipation, d'autres à la suite de cyberattaques, prenant pleinement conscience des impacts réels ou potentiels. Toutes, aujourd'hui, poursuivent leurs efforts pour acquérir des équipements de sécurité. En la matière, 73 % des décideurs publics jugent important de privilégier des solutions

de cybersécurité souveraines<sup>23</sup>.

Un point marquant est le développement d'exercices de crise, montrant que les enjeux de cybersécurité sont désormais intégrés dans les processus de gestion des risques et que, au-delà de la protection, la résilience est leur objectif majeur.

**Les mesures de cybersécurité privilégiées des collectivités (au-delà de 3 500 habitants) :**



## DÉPARTEMENT DES YVELINES : ANTICIPATION ET VIGILANCE



Bien qu'aucune attaque majeure n'ait réussi, le conseil départemental subit quotidiennement des tentatives d'intrusion. Bien loin de rester inactif, le territoire renforce sa cyberprotection.

La violente attaque du Département voisin des Hauts-de-Seine, en mai 2025, ayant bloqué toutes les communications de l'administration, a conduit le Département des Yvelines à analyser ses propres vulnérabilités. Cette analyse coïncide avec le rapport d'étonnement du nouveau RSSI, arrivé en mars 2025. Ce poste a été réinternalisé « *parce qu'on avait besoin de mieux maîtriser techniquement le sujet de la*

*cybersécurité au sein de la collectivité* », détaillait Benoît Gars, directeur général adjoint des collèges et des infrastructures du Département des Yvelines, en juin dernier. L'inquiétude a été grande, car les systèmes d'information du 78 sont interconnectés avec ceux du 92, les deux départements partageant notamment des opérateurs communs (comme Seine Yvelines Voirie, AutonomY, ActivitY').

La riposte s'organise : des mesures sont rapidement déployées pour renforcer le dispositif en place, telles que la sécurisation renforcée des mots de passe et l'authentification multifacteur

systématique. Comme à chaque intensification de protection, le Département prendra le temps d'expliquer aux agents les raisons de ces mesures complémentaires, souvent perçues comme contraignantes.

Les 4 000 postes informatiques yvelinois sont surveillés par le SOC<sup>24</sup> du syndicat mixte Seine Yvelines Numérique (SYN), qui fournit aussi les logiciels de sécurité via sa centrale d'achat. Quant aux agents, ils ont droit à des conseils pratiques pour renforcer les bons réflexes ou à des exercices de faux phishing à chaque trimestre, dans le cadre de leur sensibilisation aux risques cyber.



## ANGERS : LES ENSEIGNEMENTS DE LA CYBERATTAQUE, QUATRE ANS APRÈS



Victime d'une cyberattaque par rançongiciel un vendredi soir, le 16 janvier 2021, la Ville d'Angers (dans le Maine-et-Loire) a, depuis, tiré les enseignements de cette crise.

Du jour au lendemain, « *la cybersécurité, jusque-là sujet technique, est devenue un sujet stratégique, impliquant le pilotage et le suivi de la direction générale* », explique Jérôme Guiho, le directeur général adjoint chargé de la transition numérique d'Angers Loire Métropole.

L'intercommunalité accroit fortement ses investissements : les montants exacts ne sont pas divulgués, mais il s'agit de « *sommes importantes* », selon Jérôme Guiho. « *Par exemple, sur le volet*

*“territoire intelligent”, nous avons installé un WAF<sup>25</sup>, qui est un gros firewall. Nous sommes sur des outils à 600 000 euros. Ensuite, tous les ans, la maquette budgétaire intègre ce volet “cybersécurité”. C'est coûteux mais indispensable !* »

« *Ce qui est intéressant, précise Luc Dufresne, le RSSI d'Angers Loire Métropole, c'est de parler en pourcentage. L'Anssi préconise qu'il faudrait consacrer entre 5 et 10 % du budget informatique à la sécurité. On s'en approche.* »

Désormais, la cybersécurité fait l'objet d'un comité trimestriel dédié.

Les 3 000 collaborateurs connectés sont régulière-

ment formés et entraînés lors de simulations d'attaques, à l'aide de (faux) messages trompeurs, par exemple.

Les télétravailleurs suivent une formation obligatoire, avant d'être autorisés à travailler à distance. Les systèmes d'information d'Angers sont surveillés 24 h/24 par un SOC nantais. Ce qui permet à la collectivité de traiter plus d'une vingtaine d'incidents de cybersécurité par mois, illustrant la permanence de la cybermenace.

« *La cybersécurité est devenue un sujet stratégique, impliquant le pilotage et le suivi de la direction générale.* »

23. « Baromètre de la cybersécurité 2024 », Docaposte, Cyblex Consulting et Iteractii, mars 2025.

24. Un SOC (Security Operations Center) est la tour de contrôle d'un système d'information destiné à détecter et à analyser les incidents de sécurité en continu et en temps réel et à y remédier.

25. Un WAF (ou pare-feu d'application Web) est une solution de sécurité conçue pour surveiller, filtrer et bloquer les requêtes malveillantes dirigées contre une application Web.



## Les projets de territoires connectés et durables favorisent également le développement de la cybersécurité

La dynamique des territoires connectés s'étend désormais à tous les échelons locaux : régions, départements, métropoles, intercommunalités, zones rurales.

### Cette transformation soulève deux enjeux majeurs :

- la continuité et la résilience des services : dès que les collectivités déploient des dispositifs connectés – gestion de l'éclairage, mobilités, vidéoprotection, participation citoyenne –, elles s'exposent à des vulnérabilités ;
- la protection des données : captée, analysée, partagée, la donnée permet l'optimisation des dispositifs, irrigue les politiques publiques et alimente l'intelligence artificielle. Mais elle ne peut être valorisée que si elle est fiable et protégée.

Dans un contexte de menaces croissantes, la protection des systèmes des territoires connectés

et des données devient un impératif, avec, au cœur de ces enjeux, la confiance que les citoyens peuvent avoir dans ces dispositifs.

C'est pourquoi une démarche de cybersécurité doit être intégrée à la conception des projets de territoires connectés. Par ailleurs, dans un monde interconnecté, une faille locale peut avoir des conséquences nationales. L'enjeu est clair : éviter que les territoires ne deviennent des terrains de jeu pour les cybercriminels.



## LE REGARD DU CYBERCERCLE



Bien loin de la simple brique technique, la cybersécurité repose sur de la gouvernance, de l'organisation, de la sensibilisation, de la formation, du juridique et de la conformité. Un vrai changement culturel qui impacte l'ensemble des fonctions d'une organisation, tant le numérique y est transverse. Dans les collectivités, elle implique que les élus s'emparent du sujet pour impulser une dynamique vertueuse propre à entraîner l'évolution de l'ensemble des agents et une transformation

numérique sécurisée au service des citoyens.

Les Français sont de plus en plus attentifs à la sécurité de leurs données et soucieux de se prémunir contre les actions cybercriminelles qui se développent, notamment l'usurpation d'identité.

D'après le sondage Ipsos sur la perception des Français quant à la gestion des données et à l'utilisation de l'IA par les acteurs publics, 85 % des Français se déclarent

ainsi inquiets ou très inquiets face aux risques de cyberattaques, un chiffre qui progresse par rapport à 2024, du fait de ceux se disant « très inquiets » (+ 3 points).

Favoriser le développement de territoires de confiance numérique et protéger les données que les citoyens leur confient sont devenus des enjeux essentiels pour les collectivités. Et les élus ont un rôle majeur à y jouer !



## Denis Hameau

*Adjoint à la maire de Dijon*

Denis Hameau est adjoint à la maire de Dijon, délégué Qualité du service public, relation aux usagers et innovation, conseiller délégué Smart City, On Dijon et enseignement supérieur et université de Dijon Métropole. Il a porté le projet de territoire intelligent métropolitain On Dijon.

### ***Pourquoi avoir fait de la cybersécurité un axe central d'On Dijon ?***

Dès l'origine, nous avons pensé On Dijon comme un projet global de transformation numérique à l'échelle métropolitaine. Développer des projets interconnectés et utilisant l'IA, alors même que nous mutualisons en parallèle les services numériques au niveau de la métropole, impliquait de sécuriser l'ensemble des infrastructures. La cybersécurité n'était pas une option mais un prérequis pour protéger nos outils, nos données... et favoriser la confiance des citoyens. On ne bâtit pas un territoire intelligent sans cybersécurité.

### ***Comment cela s'est-il traduit concrètement ?***

Tout d'abord, la cybersécurité a constitué un facteur déterminant dans l'attribution des appels d'offres et demeure aujourd'hui un critère essentiel. Ensuite, nous avons mis en place plusieurs actions structurantes. Un tableau de bord a été déployé pour assurer la surveillance quotidienne des milliers de tentatives d'intrusion par jour. Un programme de formation et d'accompagnement des agents a également été instauré, avec la conviction qu'aucune sécurité pérenne ne peut exister sans une culture de

cybersécurité partagée. Enfin, une démarche originale de collaboration avec des start-up innovantes a été lancée, illustrée par le partenariat avec une jeune entreprise de la French Tech La Réunion, chargée de tester la robustesse des systèmes. La cybersécurité est vivante : nous nous sommes donné les moyens de continuer d'être en alerte et de faire face aux menaces, en constante évolution, dans une démarche d'amélioration continue.

### ***Le projet a-t-il été structurant pour le territoire sur les sujets de cybersécurité ?***

Il a permis d'intégrer les enjeux cyber dans les politiques publiques locales, de renforcer les compétences et de créer une dynamique autour de la donnée. Nous avons également noué des partenariats solides, notamment avec l'université de Bourgogne, pour travailler sur ces sujets.

### ***Et demain ?***

La cybersécurité est un levier d'attractivité, de souveraineté et de résilience pour les territoires. Elle doit irriguer l'ensemble de l'économie locale pour garantir la pérennité de nos systèmes et en favoriser le développement.

**« La cybersécurité est un levier d'attractivité, de souveraineté et de résilience pour les territoires. »**

# LES PETITES COLLECTIVITÉS SONT ENCORE EN DÉCALAGE

## La perception du risque cyber est encore floue et les freins persistants

La prise en compte du risque cyber reste très hétérogène selon les territoires et les petites collectivités continuent de sous-estimer la cybermenace.

Selon la « 3<sup>e</sup> étude du baromètre de la maturité cyber des collectivités françaises » de Cybermalveillance.gouv.fr<sup>26</sup>, 44 % des communes de moins de 25 000 habitants se jugent faiblement exposées aux risques et 18 % déclarent ne pas savoir les évaluer. Ce sentiment de sous-exposition progresse par rapport à 2023, notamment dans les plus petites communes.

Un paradoxe s'ajoute à ce constat : malgré un faible niveau d'équipement de sécurité, ces structures se considèrent globalement protégées,

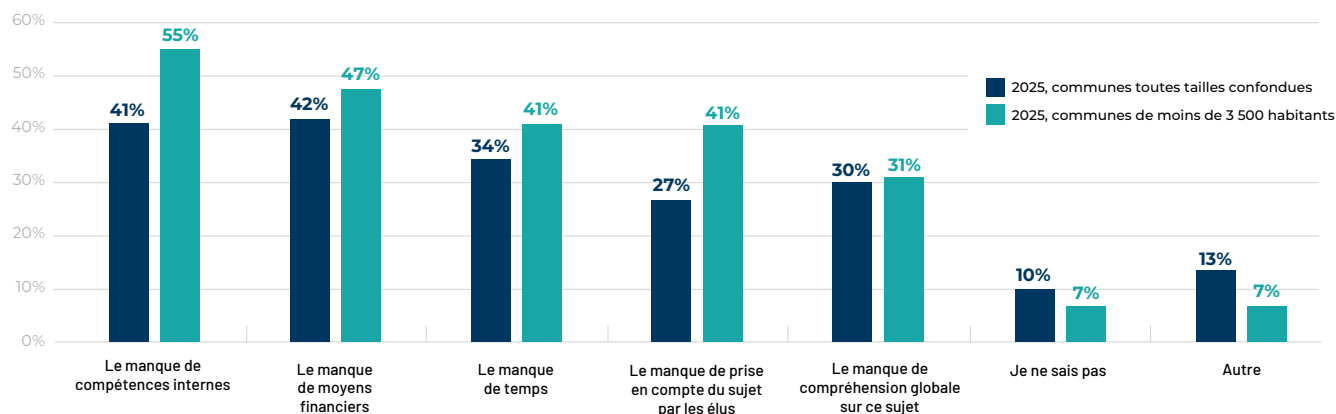
tout en se sentant mal préparées en cas d'attaque. Un écart qui révèle des difficultés persistantes à objectiver les risques et à construire une stratégie cohérente.

## L'écart se creuse entre collectivités

Tandis que les métropoles, départements et régions se dotent de services spécialisés et de plans de réponse structurés, les plus petites communes peinent à s'armer pour faire face.

Budget contraint, manque de connaissances et de compétences, difficulté à comprendre les enjeux et à évaluer la pertinence des solutions proposées... tout cela freine leur progression. Face à des cybermenaces qui s'accroissent, ces freins constituent autant de facteurs de vulnérabilité. Renforcer l'accompagnement des petites collectivités devient un enjeu stratégique pour la résilience des territoires.

### Les obstacles perçus à la mise en place d'outils de sécurité informatique dans les collectivités :



26. « 3<sup>e</sup> étude du baromètre de la maturité cyber des collectivités françaises » par Cybermalveillance.gouv.fr, octobre 2024, accessible en ligne : <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2024/11/B327374-Collectivite-et-securite-informatique-Etat-des-lieux-2024-Rapport-publication.pdf>

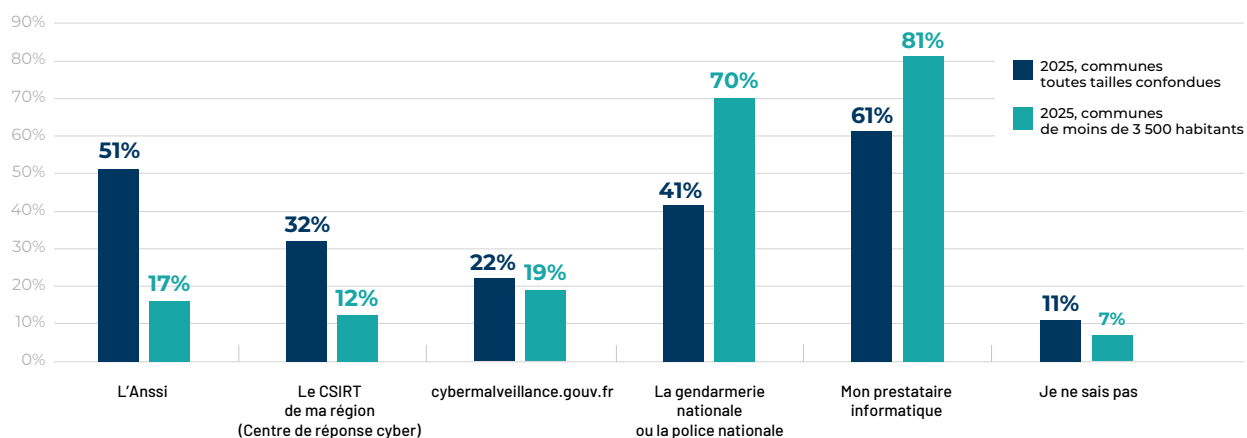
## Les petites collectivités attendent des actions concrètes en matière de cybersécurité

Les petites collectivités expriment un besoin clair : sensibilisation accrue des élus et des agents, mise à disposition d'outils opérationnels et accompagnement financier renforcé.

Pour s'informer comme pour s'équiper ou se faire accompagner, elles s'appuient majoritairement sur leurs prestataires informatiques. Les dispositifs publics de proximité, comme la gendarmerie et la police nationale, sont également favorisés, alors que le dispositif national Cybermalveillance.gouv.fr, tout comme les CSIRT régionaux, nécessiteraient plus de notoriété auprès des petites communes, qui sont une de leurs cibles prioritaires.



### Les interlocuteurs privilégiés des collectivités en cas de cyberattaque :





# UN FOISONNEMENT D'INITIATIVES SUR LES TERRITOIRES POUR FAIRE FACE ENSEMBLE

Dans ce contexte, les collectivités tentent de s'organiser. Les initiatives de mutualisation et de renforcement des coopérations locales se multiplient ces dernières années, dans les territoires.

Syndicats mixtes, CDG, centres de ressources cyber, départements, régions, associations d'élus... autant d'acteurs qui se sont mis en ordre de marche pour proposer des outils et un accompagnement cyber aux collectivités, notamment les plus petites.



## EN 2025, L'AMF 49 MOBILISE LES COLLECTIVITÉS SUR LA CYBERSÉCURITÉ



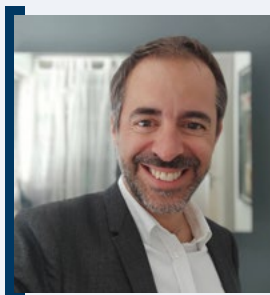
Sous l'impulsion de son président, Philippe Chalopin, et de sa directrice, Caroline Meunier, l'AMF 49 a engagé, en 2025, une dynamique forte en matière de cybersécurité. Son objectif : informer et accompagner les collectivités membres face à une menace croissante. Entre février et mai, un Cyber Tour a été déployé dans les cinq arrondissements de Maine-et-Loire, en partenariat avec la gendarmerie, l'Anssi et des acteurs comme Anjou Numérique, e-Collectivités, Gigalis, Orange Cyberdéfense et

Docaposte. Il a permis de sensibiliser élus, DGS et directeurs de service sur l'ensemble du territoire, de Cholet à Saumur, en passant par Angers et les communes rurales, en diffusant un discours homogène élus-services et en donnant accès à des contacts de confiance pour faciliter le passage à l'action. Plus de 100 représentants de collectivités, grandes et petites, ont participé à ces rencontres. Face à l'intérêt exprimé pour les enjeux d'assurance cyber, une conférence dédiée est prévue en fin d'année 2025, partant

du principe qu'avec un minimum de maturité l'assurabilité devient possible.

Une formation en cybersécurité sera également proposée, fin 2025, aux collectivités souhaitant renforcer leurs compétences. Enfin, une conférence sur le risque cyber et la désinformation en période électorale a été également organisée. Pour Philippe Chalopin, « *la cybersécurité est devenue un enjeu crucial pour les élus locaux : protéger les données, c'est protéger notre démocratie* ».

#sensibilisation



## Mathieu Jacovella

*Responsable de l'activité Administration numérique (CDG 35)*

Mathieu Jacovella est responsable de l'activité Administration numérique au sein du service Conseil et développement du Centre de gestion 35 (CDG 35). À la tête d'une équipe de quatre personnes, il propose aux quelque 330 collectivités d'Ille-et-Vilaine un accompagnement modulable et individualisé pour les sensibiliser au risque cyber, analyser celui-ci, gérer une crise, puis reprendre l'activité.

### Le Centre de gestion 35 et le syndicat mixte Mégalis : une offre complémentaire

#### *Comment organisez-vous vos collaborations interinstitutionnelles en cybersécurité ?*

Le CDG travaille avec la gendarmerie, la police, Mégalis, Brest Cyber (centre de réponse aux incidents de Bretagne) et la préfecture. Nous avons créé ensemble des documents pour sensibiliser aux dangers de l'infogérance et identifier les acteurs locaux de la sécurité ; nous avons notamment rédigé une fiche réflexe utile en cas de cyberattaque.

Nous nous coordonnons avec Mégalis, qui couvre toute la Bretagne. Ce syndicat mixte propose des sensibilisations rapides et gratuites, tandis que le CDG offre des accompagnements plus approfondis et payants. Nous collaborons sur des exercices communs et nous redirigeons mutuellement les collectivités l'un vers l'autre, en fonction de leurs besoins spécifiques et de la nature de la demande.

#### *Que proposez-vous concrètement ?*

Pour simuler des crises cyber, le CDG a créé un jeu de cartes inspiré d'autres jeux et d'exercices du secteur privé. Ces exercices, d'une durée de deux heures et demie à trois heures, sont limités à douze personnes par collectivité.

Cela permet aux participants de prendre conscience des enjeux et des vulnérabilités. Ils sont suivis d'un accompagnement à la rédaction du plan de continuité d'activité (PCA). Les élus repartent avec tout un kit de livrables qui leur servira en cas d'attaque.

Des ateliers multicollectivités sont également proposés aux petites structures, permettant à plusieurs collectivités de se réunir pour ces exercices. Depuis janvier 2025, six ou sept de ces exercices ont été menés.

Enfin, nous mettons à la disposition des collectivités un service mutualisé de délégué à la protection des données.

#### *Quel bilan en tirez-vous ?*

Cela a mis du temps à démarrer, mais depuis un an, nous voyons les sollicitations s'accélérer. Cependant, toutes ne se concrétisent pas forcément : sur les 50 demandes, seules 20 missions ont eu lieu sur l'ensemble des 330 collectivités d'Ille-et-Vilaine. Les budgets sont contraints, d'autres dossiers passent avant la cybersécurité. Je reste optimiste. En ce moment, nous sommes très sollicités sur l'intelligence artificielle.

*#sensibilisation #diagnostic #accompagnement #servicesmutualises*



## FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX, GIGALIS, L'OPSN DE LA RÉGION PAYS DE LA LOIRE, SE TRANSFORME



Depuis plus de vingt ans, Gigalis accompagne les collectivités et les acteurs publics ligériens en tant qu'aménageur numérique du territoire. Il évolue pour leur permettre de répondre aux enjeux croissants de cybersécurité et de souveraineté numérique. Devenu GIP en 2025, notamment pour faciliter l'accès des

petites collectivités de la région à ses services, il fonctionne à 100 % sur l'autofinancement. Gigalis développe également une stratégie patrimoniale avec, en particulier, un projet de data center public et souverain en Vendée. En 2024, Gigalis s'est associé à la dynamique du CyberCercle Pays de la Loire

autour de matinées cyber pour favoriser le développement d'un cadre d'échanges privilégiés sur la cybersécurité pour les collectivités ligériennes. Enfin, Gigalis pilote également le CSIRT régional depuis 2025, renforçant son rôle d'acteur central de la résilience numérique dans les Pays de la Loire.

#offresoutils cyber #sensibilisation #accompagnement #services mutualisés



## PICS DE LA MÉTROPOLÉ DE LYON : UNE RÉPONSE COLLECTIVE À LA CRISE



La métropole de Lyon construit actuellement, avec ses 58 communes, son plan intercommunal de sauvegarde (PICS) en application de la loi Matras de 2021. Ce document, dont la signature est prévue en décembre 2025, vise à structurer une réponse collective aux situations de crise.

Nouveauté majeure : l'intégration du risque cyber dans l'analyse des risques.

Longtemps cantonnée aux risques naturels, sanitaires et technologiques, la gestion de crise s'ouvre désormais aux menaces numériques. La métropole a ainsi défini, dans son plan de gestion de crise interne, quatre scénarios cyber prenant en compte

l'impact potentiel d'une attaque informatique sur les services essentiels ; elle élabore des plans de continuité d'activité en cas d'indisponibilité du système d'information : paie des agents, collecte des déchets, action sociale, etc.

Quant au PICS, il repose sur une dynamique de co-construction : ateliers, échanges méthodologiques et partage d'outils adaptés à la diversité des communes, des grands centres urbains aux plus petites entités rurales. « *La métropole agit ici comme facilitatrice, mettant à la disposition des communes une cartographie des risques, des conventions-types, une main courante de crise partagée et des outils de circulation*

*de l'information en temps réel* », déclare Armêla Braun, responsable de la mission Sûreté-sécurité-gestion de crise à la métropole de Lyon.

Ces démarches associent également la direction de l'innovation numérique et des systèmes d'information (Dinsi), permettant de mettre les différentes expertises présentes au sein de la métropole au service des gestionnaires de crise. Un travail qui a nécessité de partager une culture et un vocabulaire communs.

En intégrant le risque cyber dans son PICS, la métropole de Lyon affirme une ambition claire : préparer collectivement le territoire aux crises d'aujourd'hui et de demain.

#outils mutualisés



## DORDOGNE : LE CRC 24, UN CENTRE DÉPARTEMENTAL DE RESSOURCES CYBER POUR SÉCURISER LES COLLECTIVITÉS



Créée en 1983 pour accompagner les collectivités en matière de droit et d'aménagement, l'Agence technique départementale de la Dordogne (ATD 24) a progressivement étendu ses missions à l'accompagnement du numérique du territoire. En 2023, face à la montée des cybermenaces, elle a franchi un cap en créant, sous l'impulsion du conseil départemental et des élus du conseil d'administration de l'ATD 24, le Centre de ressources en cybersécurité de la Dordogne (CRC 24).

Ce centre répond à un triple enjeu : objectiver l'état des risques pour les maîtriser ; former les collectivités à mieux comprendre la cybersécurité et accompagner la gestion de crise. Sa force : l'ATD 24 met à disposition une plateforme numérique de services accessible à ses 611 collectivités adhérentes, majoritairement rurales. Concrètement, le centre propose des diagnostics de maturité, des campagnes de tests de phishing, des sessions de sensibilisation ainsi que la formation de « référents cyber ». Tous les services

sont inclus dans l'adhésion des collectivités à l'ATD 24. Prochaine étape : le déploiement d'un « bouclier cyber départemental », intégrant un EDR. Véritable opérateur public de proximité, le CRC 24 combine conseil stratégique et ingénierie opérationnelle. Soutenu par l'Anssi et le Campus de cybersécurité de Nouvelle-Aquitaine, il s'inscrit dans une logique de subsidiarité territoriale. Un modèle qui suscite aujourd'hui l'intérêt de Gironde Numérique, avec un partenariat en cours de discussion.

#sensibilisation #diagnostic #servicesmutualises #accompagnement #formation



## GRAND EST : LA RÉGION ŒUVRE À LA CYBERSÉCURITÉ DES COLLECTIVITÉS



« Le Grand Est a une particularité : 92 % de nos communes ont moins de 5 000 habitants. La région est extrêmement rurale, nous avons vraiment besoin d'accompagner les collectivités en cybersécurité », explique Irène Weiss, conseillère régionale déléguée à la cybersécurité du Grand Est.

La Région Grand Est a créé, en 2022, le centre Grand Est Cybersécurité dans le cadre du plan France Relance. Ce CSIRT, basé à Nancy et doté d'experts, était initialement réservé aux entreprises. Ses services ont été étendus aux collectivités et aux

associations. Aujourd'hui, la répartition des bénéficiaires est d'environ 60 % pour le secteur privé et de 40 % pour le public. 26 scans de vulnérabilité ont été réalisés auprès des collectivités.

Adopté en mars 2023, le plan régional de cybersécurité prévoit notamment que tous les acteurs locaux du domaine s'investissent collectivement face à cette menace commune. Objectif de la Région : favoriser un territoire régional de confiance, où le risque cyber est maîtrisé.

Pour renforcer ses services, le conseil régional a lancé cette

année un appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour financer des projets collectifs de développement en cybersécurité sur des territoires du Grand Est. Cela s'inscrit dans une dynamique régionale de coordination et de mutualisation de ressources. L'AMI sera clos le 31 décembre 2025. L'objectif est de permettre aux collectivités non prises en charge au niveau national de renforcer leur connaissance et leur protection cyber. L'aide régionale ira jusqu'à 70 000 euros par projet sélectionné.

Une nouvelle étape dans le renforcement des dispositifs de la région !

#sensibilisation #diagnostic #accompagnement #financement





## MÉTROPOLE DU GRAND PARIS : PRENDRE LES DEVANTS POUR ÉDUIQUER À LA CYBERSÉCURITÉ



Depuis février 2025, la métropole propose aux communes volontaires de son territoire un programme d'accompagnement « clés en main », 100 % gratuit. Le succès est au rendez-vous : les objectifs initiaux ont été dépassés en trois semaines.

Ce programme est conduit en partenariat avec le Campus Cyber, dans le cadre du dispositif Cybiah (Cyber et IA Hub). Ce consortium rassemblant dix partenaires est cofinancé par l'Union européenne (à hauteur d'environ 100 000 euros annuels). La Région Île-de-France se concentre sur les TPE-PME et la métropole se consacre aux 130 communes du territoire.

« L'objectif, à terme, est d'accompagner toutes ces communes, au rythme d'une quarantaine chaque année »,

détaille Geoffroy Boulard, vice-président délégué à la communication, à l'innovation et au numérique. Initialement, 30 municipalités se sont inscrites dès le lancement du programme en février 2025. « *Devant le succès et le nombre de communes s'inscrivant sur liste d'attente, le bureau métropolitain a voté, en juin 2025, une extension du programme pour dix communes supplémentaires, identifiées comme les plus vulnérables. Elles intégreront le programme en septembre 2025* », précise-t-il. Une vingtaine de municipalités sont déjà sur liste d'attente pour 2026.

Cybiah se décompose en trois phases : diagnostic de maturité cyber ; élaboration d'un plan d'action adapté ; puis cofinancement de solutions. C'est là que le fonds

« Innover dans la ville » de la métropole du Grand Paris intervient pour soutenir la mise en place de leur plan de sécurisation par une prise en charge de 50 % du coût du projet (dans la limite d'un plafond de 200 000 euros).

Des ateliers spécifiques sont également organisés en vue de mettre en œuvre la réglementation NIS 2 pour les communes de plus de 30 000 habitants. Le but est de les accompagner face aux exigences européennes.

Face à l'augmentation des cyberattaques – touchant une commune sur dix –, le programme porté par la métropole « est une démarche proactive de protection des services publics locaux », insiste Geoffroy Boulard, qui plaide pour un « *grand plan cyber à l'échelle nationale* », calqué sur celui de la métropole du Grand Paris.

« Notre action est en complément de celle de l'État, qui doit garder son rôle protecteur et régalién. »

#diagnostic #accompagnement #financement

## En parallèle de ces actions portées par les territoires, l'État multiplie les ressources pour accompagner les collectivités

Parmi celles-ci, Cybermalveillance.gouv.fr propose deux outils particulièrement utiles : une méthode « clés en main » pour sensibiliser les agents territoriaux aux enjeux cyber et SenCy-Crise, un module d'initiation à la gestion de crise cyber, conçu pour les petites et moyennes structures.

Preuve que les enjeux de cybersécurité gagnent en transversalité, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) a également développé, en 2025, un kit pratique à destination des comptables publics, recensant les bons réflexes à adopter en cas de cyberattaque. En effet, la continuité des services financiers est cruciale pour le fonctionnement des collectivités et, à ce titre, les comptables publics sont des maillons essentiels de la résilience locale. Dès lors, ils doivent être intégrés à la gestion de crise dès les premières heures.

Ces publications viennent compléter utilement les différents guides déjà publiés par l'Anssi, en partenariat avec l'AMF ou encore avec la Banque des Territoires et Cybermalveillance.gouv.fr<sup>27</sup>.

Les CSIRT, créés dans le cadre de France Relance, financés par une dotation de l'État et portés par les conseils régionaux, sont présents dans chaque région du territoire métropolitain (sauf en Auvergne-Rhône-Alpes) et dans certains territoires d'outre-mer. Ils apportent des réponses en cas de cyberattaque et développent des actions de prévention du risque<sup>28</sup>. 32,2 % des collectivités<sup>29</sup> s'adresseraient à eux en cas de cyberattaque.

Enfin, le 17Cyber, un service d'assistance en ligne national destiné aux victimes de cybermalveillance, notamment les collectivités, est disponible depuis décembre 2024.

### LE REGARD DU CYBERCERCLE



Publié le 28 avril 2025, le rapport d'activité de l'Anssi sur le volet « France Relance<sup>30</sup> » éclaire l'impact des parcours de cybersécurité<sup>31</sup> mis en place auprès de 945 entités publiques (collectivités, établissements de santé, structures diverses). Deux constats : d'abord, un niveau initial très faible, avec une note moyenne D+, révélant les limites d'une approche purement réglementaire de la cybersécurité, ces organisations étant déjà soumises à de nombreuses obligations ; ensuite, une progression notable à l'issue de l'accompagnement, avec une note

moyenne B. Un résultat qui souligne l'efficacité des dispositifs d'appui, qui sont aujourd'hui réclamés par de nombreuses collectivités.

Ces dernières années ont vu l'accélération d'une dynamique structurante sur les sujets de cybersécurité pour les territoires, portée par une diversité d'initiatives nationales et locales. Si les modalités varient selon les écosystèmes, plusieurs axes d'action sont récurrents : sensibilisation des élus et des agents ; audits de sécurité ; accompagnement opérationnel ; recours à des prestataires

qualifiés ; préparation à la gestion de crise et dispositifs de financement.

Ce foisonnement témoigne d'une prise en compte croissante des enjeux de cybersécurité sur les territoires, ce qui était indispensable.

Il met toutefois en lumière un besoin accru de lisibilité et de coordination des dispositifs dans un souci d'efficacité et d'optimisation des ressources. Un enjeu au cœur des réflexions et de l'action du CyberCercle dans les territoires et au niveau national.

27. Liens à retrouver dans la rubrique « Pour aller plus loin ».

28. Un premier bilan de l'action des CSIRT a été établi par l'Anssi dans son rapport d'activité 2024, accessible en ligne : <https://cyber.gouv.fr/actualites/lanssi-publie-son-rapport-dactivite-2024>

29. Selon l'enquête de l'Observatoire Data Publica 2025.

30. Anssi, « Les parcours de cybersécurité : rapport d'activité 2024. Volet cybersécurité de France Relance ».

31. Voir en ligne : <https://cyber.gouv.fr/parcours-de-cybersecurite>

# UN CADRE RÉGLEMENTAIRE RENFORCÉ QUI S'IMPOSE AUX COLLECTIVITÉS

## UN SOCLE COMMUN D'EXIGENCES POUR TOUTES LES COLLECTIVITÉS

Quatre grands textes constituent un socle commun d'obligations qui s'imposent à toutes les collectivités. De la cybersécurité à la protection des données, en passant par l'identification électronique, toutes les collectivités doivent intégrer ces exigences réglementaires dans leurs pratiques numériques. Un socle juridique qui engage leur responsabilité, mais aussi leur crédibilité dans l'exercice de leurs missions auprès des citoyens.



### Référentiel général de sécurité (RGS)\*

- **Objectif** : instaurer la confiance dans les échanges électroniques entre citoyens et autorités administratives.
- **Principale mesure** : homologation de sécurité des systèmes numériques concernés.

*\* Ordonnance de 2005, décret de 2010, arrêté de 2014.*



### Règlement général sur la protection des données (RGPD)\*

- **Objectif** : renforcer la protection des données à caractère personnel et encadrer leur exploitation.
- **Principales mesures** :
  - Nommer un Délégué à la protection des données (DPO) ;
  - Réaliser un inventaire des traitements ;
  - Effectuer des analyses d'impact (DPIA) ;
  - Appliquer des mesures de sécurité adaptées aux risques.
- **Sanction prévue** : amendes administratives pouvant atteindre 20 millions d'euros\*\*.

*\* Règlement européen de 2016.*

*\*\* Plusieurs collectivités ont été déjà sanctionnées.*



### Règlement européen eIDAS\*

- **Objectif** : sécuriser l'identification électronique et encadrer les services de confiance à l'échelle européenne (signature électronique, envoi recommandé, archivage, etc.).
- **Principales mesures** :
  - Accepter les moyens d'identification et signatures électroniques qualifiés reconnus dans l'UE ;
  - Respecter les règles relatives aux services de confiance pour les transactions électroniques.

*\* Règlement européen de 2016, révisé en 2024.*



### Hébergement des données de santé (HDS)\*

- **Objectif** : protéger les données sensibles de santé.
- **Obligation** : recourir à un hébergeur certifié HDS pour tout traitement ou hébergement de données de santé (notamment dans les Ehpad, CCAS, etc.).

*\* Loi Santé de 2016.*

*\*\* De nombreuses collectivités pensent qu'elles ne détiennent pas de données de santé. Sont par exemple considérées comme des données de santé les informations sur les allergies ou intolérances alimentaires qui sont désormais communes pour les cantines scolaires ou la gestion des Ehpad.*

## DES EXIGENCES RENFORCÉES POUR CERTAINES CATÉGORIES DE COLLECTIVITÉS

Les collectivités considérées comme des opérateurs d'importance vitale, désignées comme telles par l'État (liste confidentielle), sont soumises, depuis le 18 décembre 2013, à des exigences de cybersécurité renforcées, prévues dans le cadre de la loi de Programmation militaire<sup>32</sup>.

Cette philosophie – consistant à augmenter par la loi les exigences de cybersécurité de certaines catégories de collectivités – est au cœur de la réflexion des instances européennes de ces dernières années. Après la directive NIS 1, adoptée en 2016<sup>33</sup>, la directive NIS 2 est une nouvelle étape dans ce processus, qui augmente considérablement le nombre de collectivités devant se conformer à un référentiel d'exigences de cybersécurité.

La transposition de la directive NIS 2 dans le droit français a été incluse dans le projet de loi relatif à la résilience des infrastructures critiques et au renforcement de la cybersécurité. Après être passé devant le Sénat, il est actuellement en discussion à l'Assemblée nationale (en octobre 2025<sup>34</sup>).

Les discussions autour de la transposition du texte se poursuivent. Les représentants de collectivités insistent, eux, sur la nécessité d'être accompagnés pour répondre à cette nouvelle réglementation : 1 500 collectivités locales, dont 300 communes de plus de 30 000 habitants, sont actuellement concernées par le texte.

*Actuellement, le dispositif prévoit les éléments suivants :*

### Entités essentielles :



- Les régions, départements, communes de plus de 30 000 habitants ;
- Leurs établissements publics administratifs dont les activités relèvent des secteurs hautement critiques ou critiques ;
- Les communautés urbaines, d'agglomération (avec au moins une commune de plus de 30 000 hab.) et les métropoles ;
- Les syndicats intercommunaux (L. 5212-1, L. 5711-1, L. 5721-2) exerçant des activités critiques, et représentant plus de 30 000 habitants ;
- Les institutions ou organismes interdépartementaux mentionnés à l'article L. 5421-1 du CGCT, dans les secteurs critiques.

### Entités importantes :



- Les communautés d'agglomération n'ayant pas de commune de plus de 30 000 habitants ;
- Les communautés de communes ;
- Et leurs établissements publics administratifs dans les secteurs critiques.

### Principales mesures à ce jour :



- Mettre en œuvre des mesures techniques, organisationnelles et opérationnelles de cybersécurité (article 14) ;
- Notifier tout incident significatif dans des délais stricts à l'Anssi (article 17 et suivants) ;
- Se soumettre à des contrôles de l'État (article 27 et suivants).

32. Voir en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028338825>

33. Abrogée par la directive NIS 2.

34. Consulter le dossier législatif sur le site de l'Assemblée nationale : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/dossiers/DLR5L17N50731>





## LE REGARD DU CYBERCERCLE



La directive NIS 2 vise à assurer un niveau élevé de cybersécurité dans l'ensemble de l'Union européenne. Elle augmente le nombre d'acteurs soumis à des obligations de cybersécurité et représente un changement de paradigme majeur.

Les instances européennes ont laissé la liberté à chaque État membre de mettre les collectivités dans le champ de la directive NIS 2. La France a fait le choix de les inclure. Ce choix a fait l'objet

de nombreuses discussions au Parlement.

Ces nouvelles exigences, bien que justifiées au regard de la menace, nécessitent une réflexion sur les politiques publiques d'accompagnement qui seront nécessaires pour aider les collectivités assujetties, notamment les moins dotées, à se mettre en conformité.

En parallèle, le sujet du soutien aux petites collectivités, qui sont confrontées aux

mêmes cybermenaces, reste prégnant.

Dans un contexte budgétaire restreint aux niveaux national et local, ces enjeux nécessiteront plus que jamais un dialogue entre les différents acteurs pour imaginer des solutions adaptées. C'est aussi la mission du CyberCercle que de favoriser ces échanges.

# CONCLUSION

Cette quatrième « Note de conjoncture » confirme que le service public local est entré dans une nouvelle étape de la gestion du numérique. Pendant une décennie, la gestion des données est restée l'apanage de territoires pionniers et principalement mobilisée pour piloter de grandes fonctions urbaines dans des projets de territoires connectés. La data est aujourd'hui appréhendée différemment. Elle constitue une ressource et un moyen pour améliorer la préparation et la mise en œuvre de nombreuses politiques publiques. Il s'agit là d'un changement de paradigme pour les élus et pour les services. Il faudra toutefois veiller à une mobilisation équilibrée au sein de tous les échelons territoriaux et à ne laisser aucun territoire de côté. La note 2025 est illustrée de nombreux témoignages. Ils montrent que la data est dorénavant intégrée comme une composante essentielle du bon pilotage de l'action publique territoriale.

De façon spectaculaire, les chiffres du baromètre de l'Observatoire Data Publica confirment aussi l'engouement des collectivités pour l'intelligence artificielle et, tout particulièrement, l'IA générative, progressivement testée et adoptée pour la gestion quotidienne de l'administration. À bien y regarder, 2025 est peut-être une année charnière concernant l'IA territoriale. D'un côté, les initiatives se multiplient, y compris dans les communes les plus petites ; de l'autre, de la prudence et des réserves s'expriment. À l'écoute de nos concitoyens, très réservés face à l'utilisation généralisée de l'IA, les élus et les services publics locaux sont soucieux d'encadrer ce recours à l'IA. Ils veillent à construire les conditions d'une utilisation maîtrisée et souveraine. Ce qui passe notamment par la maîtrise des données.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte sensible en termes de cybersécurité. Jamais les collectivités locales n'ont été autant ciblées par des cyberattaques. Mais là encore, elles font face et s'adaptent. Les dispositifs de prévention, la mutualisation des accompagnements, la planification des investissements cyber, se développent et notamment en appui des plus petites d'entre elles. Les témoignages ici rassemblés sont riches et ils montrent que toutes les collectivités sont concernées.

2026 sera une autre année. Elle sera marquée par le scrutin municipal. Nul doute que certains de nos sujets seront présents dans les débats locaux. Elle sera aussi ponctuée par l'entrée en vigueur de réglementations nouvelles, avec des étapes-clés pour la régulation de l'IA comme pour les obligations de cybersécurité. Rendez-vous dans un an pour la prochaine « Note de conjoncture » !

# POUR ALLER PLUS LOIN

## DATA ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

### Des publications et des rapports de référence



**Numérique360, la plateforme digitale de la Banque des Territoires sur le numérique, la data et l'IA**

<https://numerique360.banquedesterritoires.fr/>



**Mission « Data et territoires » (2023)**

[https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/Rapport\\_Mission\\_Data\\_Territoires.pdf](https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/Rapport_Mission_Data_Territoires.pdf)



**CNIL, « Mise en œuvre du règlement sur la gouvernance des données » (2023)**

<https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2023-02/mise-en-oeuvre-dga-enjeux-economiques.pdf>



**Afnor, « Référentiel général pour l'IA frugale » (2024)**

<https://www.afnor.org/actualites/referentiel-pour-mesurer-et-reduire-impact-environnemental-de-ia/>



**LaborIA, « Étude des impacts de l'IA sur le travail » (2024)**

[https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2024/05/Synthese\\_generale\\_LaborIA\\_Explorer.pdf](https://www.laboria.ai/wp-content/uploads/2024/05/Synthese_generale_LaborIA_Explorer.pdf)



**Sénat, « IA, territoires et proximité » (2025)**

<https://www.senat.fr/rap/r24-342/r24-3421.pdf>



**Les Interconnectés**

**« Mythes et enjeux de l'utilisation de l'IA dans les collectivités territoriales » (2025)**

<https://www.interconnectes.com/documents/da2d8197-f919-f011-8b3d-000d3a236aa0/mythes-et-enjeux-de-l-utilisation-de-l-ia-dans-les-collectivites-territoriales-2025->



**Observatoire Data Publica**

**« IA & territoires : après la découverte, le temps des premiers choix » (2025)**

<https://observatoire.data-publica.eu/nos-publications>



**Hub France IA, groupe de travail « IA de confiance »**

**« Premiers pas vers une IA de confiance » (2025)**

<https://www.hub-franceia.fr/wp-content/uploads/2025/05/Hub-France-IA-Notice-Premiers-pas-vers-IA-de-Confiance.pdf>

## Des projets conduits par les territoires



### Montpellier, « Avis de la convention citoyenne sur l'IA » (2024)

<https://participer.montpellier.fr/ia>



### Rennes Métropole, « La donnée au service du territoire. Stratégie de la donnée et de ses usages » (2024)

<https://numerique-recherche.metropole.rennes.fr/la-donnee-au-service-du-territoire/>



### Nantes Métropole, « La boussole de l'IA » (2025)

<https://metropole.nantes.fr/ma-ville-ma-metropole/competences/competence-numerique-responsable/intelligence-artificielle-comment-nantes-metropole-encadre-et-debat-du-recours-l-ia>



### Nantes Métropole, « Charte métropolitaine de la donnée et de l'IA » (2025)

<https://metropole.nantes.fr/ma-ville-ma-metropole/competences/competence-numerique-responsable/pourquoi-une-charte-metropolitaine-de-la-donnee-et-de-l-ia>



### Grand Chambéry, Ville de Chambéry, « Charte d'intégration de l'IA » (2025)

[https://www.grandchambery.fr/fileadmin/mediatheque/Oxyad/DelmDec/indexdelm\\_20250522/Annexe36988.pdf](https://www.grandchambery.fr/fileadmin/mediatheque/Oxyad/DelmDec/indexdelm_20250522/Annexe36988.pdf)



### Département d'Ille-et-Vilaine,

#### « Charte éthique de l'utilisation de l'IA et de la donnée » (2025)

<https://www.nous-vous-ille.fr/charte-ia>



### Tours Métropole, « Un cadre de confiance pour l'usage de l'intelligence artificielle au service de la métropole » (2025)

[https://www.tours-metropole.fr/sites/default/files/telecharger/kiosque/02-ambition\\_ia\\_2025.pdf](https://www.tours-metropole.fr/sites/default/files/telecharger/kiosque/02-ambition_ia_2025.pdf)



### Centre de gestion de la Haute-Savoie, « Guide pratique : implémentation de l'intelligence artificielle et des IA métiers dans les collectivités territoriales » (2025)

<https://www.cdg74.fr/wp-content/uploads/2025/06/GUIDE-IA-CDG74.pdf>



# CYBERSÉCURITÉ

## Sensibiliser ou se former aux enjeux de cybersécurité



### SenCy-Crise

« Programme de e-sensibilisation aux fondamentaux de la gestion de crise cyber »

<https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/actualites/omcyber-mi-sency-crise-collaboration-cybermalveillancegouvfr>



### Cybermalveillance.gouv.fr

« Cybersécurité. Méthode clé en main pour sensibiliser les agents des collectivités »

[https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2020/04/240320\\_GuideCollectivites\\_SCREEN.pdf](https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2020/04/240320_GuideCollectivites_SCREEN.pdf)



### MOOC de l'Anssi

<https://secnumacademie.gouv.fr/>

---

## Comprendre les obligations qui pèsent sur les collectivités en matière de cybersécurité



### CNIL

« Le RGPD : la meilleure prévention contre les risques cyber »

[https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2024-03/cnil\\_plaquette\\_cybersecurite\\_vd\\_version\\_web\\_0.pdf](https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2024-03/cnil_plaquette_cybersecurite_vd_version_web_0.pdf)



### CNIL

« Guide pratique RGPD. Sécurité des données personnelles »

[https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2024-03/cnil\\_guide\\_securite\\_personnelle\\_2024.pdf](https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2024-03/cnil_guide_securite_personnelle_2024.pdf)



### NIS 2

« Projet de loi Résilience des infrastructures critiques et renforcement de la cybersécurité »

<https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl24-033.html>



### Mon espace NIS 2 par l'Anssi

<https://monespacenis2.cyber.gouv.fr/>

## Se préparer à gérer une crise d'origine cyber et savoir réagir en cas d'attaque



### Cybermalveillance.gouv.fr

« Initiation à la gestion de crise cyber pour les petites et moyennes structures »

<https://www.cybermalveillance.gouv.fr/gestion-de-crise/sency-crise>



### Anssi

« Organiser un exercice de gestion de crise cyber »

<https://cyber.gouv.fr/publications/organiser-un-exercice-de-gestion-de-crise-cyber>



### Anssi

« Kit d'exercice de gestion de crise d'origine cyber pour les collectivités »

<https://cyber.gouv.fr/le-kit-dexercice-pour-les-collectivites-territoriales>



### Cybermalveillance.gouv.fr

« Que faire en cas de cyberattaque ? Guide pour les élus et dirigeants de collectivités »

[https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2020/10/FicheA4\\_premiers-gestes-en-cas-cyberattaque.pdf](https://www.cybermalveillance.gouv.fr/medias/2020/10/FicheA4_premiers-gestes-en-cas-cyberattaque.pdf)



### MesServicesCyber

Services et ressources cyber proposés par l'Anssi

<https://messervices.cyber.gouv.fr>

---

## Qui contacter en cas de cyberattaque ?



### Le CERT-FR

<https://cyber.gouv.fr/en-cas-dincident>



### Les CSIRT territoriaux

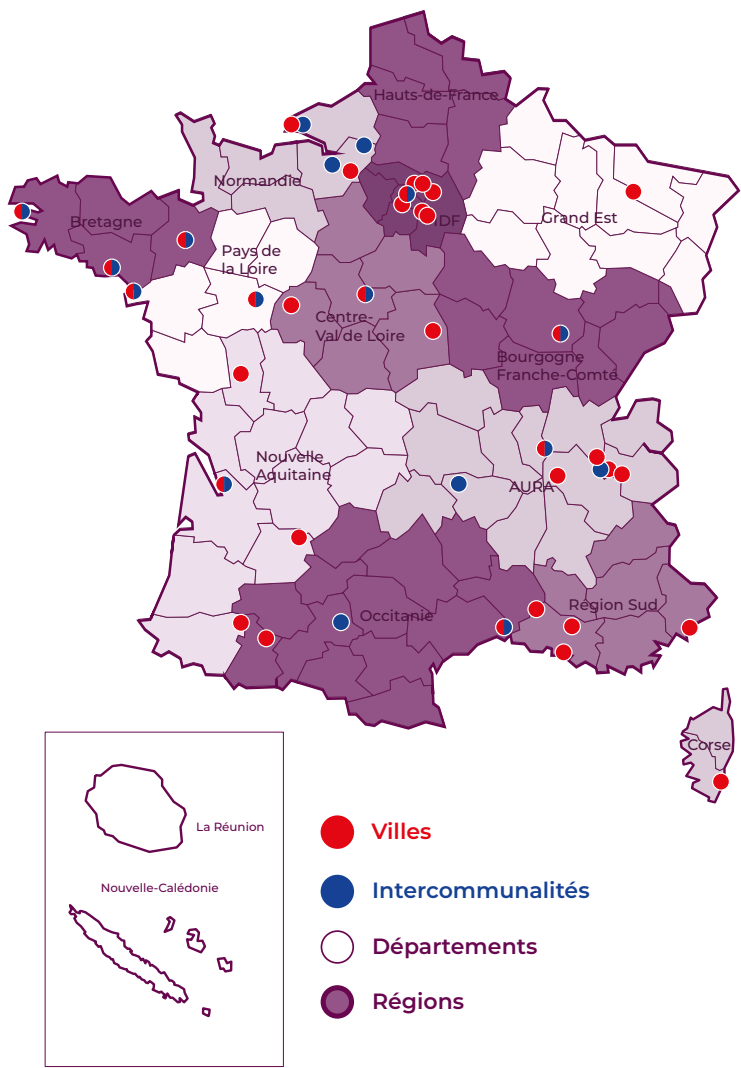
<https://cert.ssi.gouv.fr/csirt/csirt-territoriaux/>



### Le 17Cyber

<https://17cyber.gouv.fr/>

# 61 TERRITOIRES CITÉS



|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| ● AIX-EN-PROVENCE .....   | p. 11        |
| ● ANGERS .....            | p. 8, 62, 67 |
| ● BOÉ .....               | p. 31        |
| ● BORDEAUX .....          | p. 8         |
| ● BREST .....             | p. 24        |
| ● CHELLES .....           | p. 39        |
| ● CHOLET .....            | p. 67        |
| ● COURTABOEUF .....       | p. 34        |
| ● DIJON .....             | p. 64        |
| ● FOUJU .....             | p. 33        |
| ● LE HAVRE .....          | p. 8         |
| ● LIEUSAIN .....          | p. 19        |
| ● L'ÎLE-SAINT-DENIS ..... | p. 20        |
| ● MARSEILLE .....         | p. 8, 33     |
| ● MONTPELLIER .....       | p. 8         |

|                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| ● NANCY .....                        | p. 70                |
| ● NANTES .....                       | p. 8, 25             |
| ● NICE .....                         | p. 8                 |
| ● NÎMES .....                        | p. 8                 |
| ● PARIS .....                        | p. 33                |
| ● PAU .....                          | p. 8                 |
| ● POITIERS .....                     | p. 8                 |
| ● PORTO-VECCHIO .....                | p. 16                |
| ● ROMANS-SUR-ISÈRE .....             | p. 53                |
| ● SAINT-DENIS .....                  | p. 34                |
| ● SAUMUR .....                       | p. 67                |
| ● TARBES .....                       | p. 8                 |
| ● VANNES .....                       | p. 7, 51             |
| ● ANGERS LOIRE MÉTROPOLE .....       | p. 62                |
| ● BREST MÉTROPOLE .....              | p. 24                |
| ● DIJON MÉTROPOLE .....              | p. 64                |
| ● GRAND CHAMBÉRY .....               | p. 11                |
| ● GRAND PARIS SUD .....              | p. 19                |
| ● MÉTROPOLE DE LYON .....            | p. 69                |
| ● TOULOUSE MÉTROPOLE .....           | p. 42                |
| ● TOURS MÉTROPOLE VAL DE LOIRE ..... | p. 12                |
| ● MÉTROPOLE DU GRAND PARIS .....     | p. 10, 71            |
| ● MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE .....    | p. 39, 41            |
| ● MONTPELLIER MÉDITERRANÉE .....     | p. 7, 10             |
| ● NANTES MÉTROPOLE .....             | p. 25                |
| ● PARIS-SACLAY AGGLO .....           | p. 7, 45, 46         |
| ● PLAINE COMMUNE .....               | p. 34                |
| ● RENNES MÉTROPOLE .....             | p. 7, 23             |
| ● AGGLO SAINT-QUENTINOIS .....       | p. 44                |
| ● SICOVAL .....                      | p. 54                |
| ● VANNES AGGLOMÉRATION .....         | p. 7, 51             |
| ○ AUDE .....                         | p. 8                 |
| ○ DORDOGNE .....                     | p. 70                |
| ○ EURE .....                         | p. 8                 |
| ○ FINISTÈRE .....                    | p. 27                |
| ○ HAUTE-GARONNE .....                | p. 8, 54             |
| ○ HAUTE-SAVOIE .....                 | p. 22, 46            |
| ○ HAUTS-DE-SEINE .....               | p. 10                |
| ○ ILLE-ET-VILAINE .....              | p. 11, 68            |
| ○ LANDES .....                       | p. 8                 |
| ○ MAINE-ET-LOIRE .....               | p. 67                |
| ○ SEINE-SAINT-DENIS .....            | p. 19                |
| ○ VENDÉE .....                       | p. 69                |
| ○ YVELINES .....                     | p. 61                |
| ● BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ .....      | p. 46                |
| ● BRETAGNE .....                     | p. 7, 46, 68         |
| ● CENTRE-VAL DE LOIRE .....          | p. 8, 24             |
| ● CORSE .....                        | p. 8, 11, 16, 24, 46 |
| ● GRAND EST .....                    | p. 70                |
| ● HAUTS-DE-FRANCE .....              | p. 8                 |
| ● ÎLE-DE-FRANCE .....                | p. 26, 33, 71        |
| ● NORMANDIE .....                    | p. 40                |
| ● NOUVELLE-CALÉDONIE .....           | p. 8                 |
| ● OCCITANIE .....                    | p. 7, 17, 30, 46     |
| ● PAYS DE LA LOIRE .....             | p. 25, 69            |
| ● RÉGION SUD .....                   | p. 11                |
| ● RÉUNION .....                      | p. 8                 |

## Retrouvez vos contacts des relations institutionnelles de La Poste en région

[www.lapostegroupe.com/fr/contacts-presse-et-institutionnels-du-groupe-en-region](http://www.lapostegroupe.com/fr/contacts-presse-et-institutionnels-du-groupe-en-region)



## Retrouvez vos contacts de la Banque des Territoires en région

[www.banquedesterritoires.fr/directions-regionales](http://www.banquedesterritoires.fr/directions-regionales)



BANQUE des  
**TERRITOIRES**

