



LA DONNÉE AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS, CLÉ DE LA RÉUSSITE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Sommaire



P. 04

Introduction : la donnée, entre stratégie nationale, cadre européen et réalités locales

- P. 05 LES DONNÉES, DE QUOI PARLE-T-ON ?
- P. 05 UNE AMBITION NATIONALE : INTÉGRER LA DONNÉE AU CŒUR DES POLITIQUES PUBLIQUES
- P. 06 LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE EUROPÉEN DE L'USAGE DE LA DONNÉE ET DE L'IA – LES ENSEIGNEMENTS POUR LES COLLECTIVITÉS
- P. 07 LES INTERCOS ET LA DONNÉE : UN RISQUE DE DÉCROCHAGE TERRITORIAL

P. 10

Les clés d'une démarche Data locale réussie au service des transitions

- P. 11 DÉFINIR ET PILOTER UNE STRATÉGIE DATA ADAPTÉE AUX ENJEUX LOCAUX
- P. 12 COLLECTER UNIQUEMENT LES DONNÉES UTILES ET NÉCESSAIRES
- P. 12 METTRE EN ŒUVRE UNE GOUVERNANCE EFFICIENTE
- P. 13 FORMER LES ACTEURS LOCAUX
- P. 15 STRUCTURER LES DONNÉES
- P. 15 ASSURER LA SÉCURITÉ DES DONNÉES
- P. 16 PROMOUVOIR L'OUVERTURE ET LE PARTAGE DES DONNÉES
- P. 17 STRUCTURER LES COLLABORATIONS

P. 19

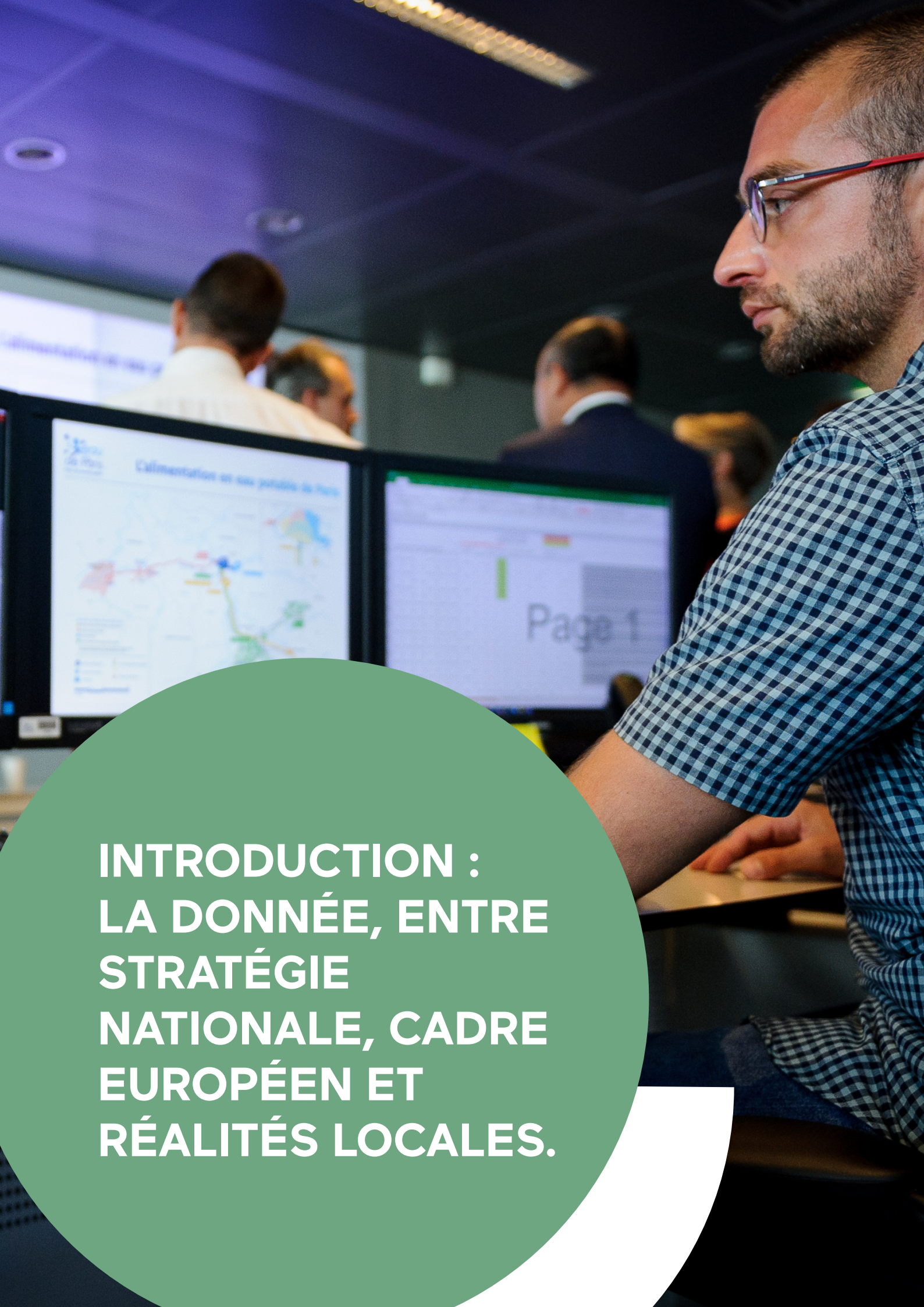
En bref : les 5 conseils pratiques avant de se lancer dans un projet « Donnée » ou « IA »

P. 20

Conclusion : renforcer la capacité des intercommunalités à piloter la transition par la donnée

P. 22

Pour aller plus loin

A man with a beard and glasses, wearing a blue and white checkered shirt, is seated at a desk in a control room. He is looking at two computer monitors. The monitor on the left displays a map with various colored regions and lines, with the text 'Calimentation en eau potable de Paris' visible at the top. The monitor on the right shows a document with the text 'Page 1'. In the background, other people are visible working at their desks, and the room is dimly lit with blue ambient lighting.

**INTRODUCTION :
LA DONNÉE, ENTRE
STRATÉGIE
NATIONALE, CADRE
EUROPÉEN ET
RÉALITÉS LOCALES.**

LES DONNÉES, DE QUOI PARLE-T-ON ?

La donnée, ou son anglicisme la « data », c'est l'information dématérialisée capable de circuler à travers les réseaux informatiques ou de télécommunications.

On distingue deux typologies de données : les données dites « ouvertes » (Open data) et les données dites fermées « close » (Close data).

Les données ouvertes visent à être accessibles et réutilisables par tous, visant à favoriser la transparence et l'innovation, tandis que les données fermées sont protégées et leur accès est contrôlé pour des raisons de confidentialité, de sécurité ou de propriété intellectuelle.

L'objectif pour ceux qui les collectent est de mieux connaître les comportements des utilisateurs, qu'ils soient usagers de services publics ou consommateurs de services privés, afin de pouvoir proposer des services ou produits toujours plus adaptés aux besoins observés. En outre, les données dites « techniques » issues par exemple des objets connectés (IoT : Internet of Things) constituent une information précieuse dans l'élaboration d'indicateurs de pilotage.

Comme les entreprises privées ou l'État, les collectivités locales sont directement concernées par ces problématiques et doivent se doter de compétences nouvelles pour la collecte, le stockage, l'exploitation et la valorisation des données. Au-delà des aspects réglementaires - l'ouverture des données publiques est devenue la règle pour l'État et les collectivités depuis 2016 grâce à la loi pour une République numérique - la collecte et l'exploitation des données constituent de nombreuses opportunités mais aussi de réelles difficultés en matière de pilotage et d'évaluation de nombreuses politiques locales en particulier environnementales.

À l'échelon intercommunal, l'exploitation des données est déjà un levier bien identifié, prioritairement dans la gestion des déchets, des infrastructures de l'eau, de la mobilité, de la production et de la consommation d'énergie, de l'ingénierie financière ou encore des ressources humaines. Celles-ci nécessitent une mise à jour régulière des données et un niveau optimal de fiabilité, qu'il faut pouvoir vérifier, qualifier et parfois protéger. À défaut, la donnée peut perdre en utilité et en pertinence pour la conduite des politiques publiques.

Ainsi, la donnée ne doit pas être considérée comme une simple ressource technique, mais bien comme un **actif stratégique** au service des territoires. Dans le contexte de transition écologique, elle constitue un levier essentiel pour piloter les projets, mesurer les impacts et orienter l'action publique. Les données permettent d'objectiver les choix – par exemple en identifiant les bâtiments les plus énergivores, en cartographiant les flux de mobilité ou en suivant l'artificialisation des sols – et de hiérarchiser les priorités d'action.

Elles offrent également la possibilité d'anticiper les évolutions et de dresser des scénarii : gestion des tensions sur la ressource en eau, prévention des risques climatiques, adaptation des infrastructures locales. Au-delà du pilotage et du suivi des politiques, la donnée contribue aussi au dialogue citoyen en rendant visibles les résultats des politiques publiques et en renforçant la transparence de l'action des élus.

L'enjeu est donc clair : il s'agit pour les intercommunalités de définir une véritable **stratégie territoriale de la donnée**, adaptée aux besoins locaux et inscrite dans une logique de coopération avec l'ensemble des acteurs publics, dont l'État en priorité, mais aussi des acteurs privés et citoyens. La donnée, lorsqu'elle est collectée, qualifiée et partagée, devient un outil d'aide à la décision, rendant visible l'action publique locale et un véritable accélérateur de la transition écologique.

UNE AMBITION NATIONALE : INTÉGRER LA DONNÉE AU COEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES

La loi du 7 octobre 2016 pour une République Numérique, dite « loi Lemaire », instaure des mesures importantes, dont l'ouverture par défaut des données publiques. Cette obligation s'applique aux administrations d'État, aux collectivités locales de plus de 3 500 habitants, aux établissements publics et aux organismes privés en charge d'un service public. Les modalités de mise en œuvre de ces mesures restent toutefois à préciser, au risque de conduire à une hétérogénéité de modèles de données mises à disposition, sans que ceux-ci ne relèvent en eux-mêmes d'une véritable stratégie de la donnée.

Le rapport « Bothorel » de décembre 2020, intitulé « Pour une politique publique de la donnée », proposait déjà des recommandations pour une utilisation optimale des données dans le secteur public, en mettant l'accent sur l'ouverture, la gouvernance, la protection de la vie privée, la formation et l'innovation. Le rapport remis par Éric Bothorel au Premier ministre en décembre 2020 (Pour une politique publique de la donnée) a marqué une étape importante dans la réflexion française sur l'ouverture et la gouvernance des données. S'il s'adressait principalement à l'État et à ses administrations, plusieurs de ses enseignements concernent direc-

tement les collectivités locales et peuvent inspirer leurs stratégies, notamment dans le champ de la transition écologique.

La donnée n'est pas seulement une question technique, mais un enjeu stratégique

Le rapport insiste sur le fait que la donnée constitue un levier scientifique, économique, démocratique et politique. Elle permet à la fois de soutenir la recherche, de favoriser l'innovation économique, d'accroître la transparence et de renforcer la confiance dans l'action publique. Pour les élus locaux, cela signifie que les données liées à l'énergie, à la mobilité ou à l'environnement ne sont pas de simples chiffres, mais bien des outils de pilotage, de transparence vis-à-vis des citoyens et de mobilisation collective.

Ouvrir et partager, plutôt que s'opposer

La mission Bothorel critique l'opposition stérile entre ouverture totale (open data) et fermeture complète. Elle propose de privilégier une approche pragmatique combinant ouverture lorsque c'est possible et **partage sécurisé** lorsque les données sont sensibles. Les collectivités se retrouvent au cœur de cette logique : elles produisent elles-mêmes un grand volume de données utiles (mobilité, déchets, eau, foncier) et doivent en parallèle pouvoir accéder à des données détenues par d'autres acteurs publics ou privés.

Vers une notion de données d'intérêt général

L'un des apports majeurs du rapport est la mise en avant de la notion de « données d'intérêt général », c'est-à-dire de données détenues par des acteurs privés mais jugées indispensables à l'action publique. Dans le langage juridique, cette notion se rapproche de l'idée d'une « obligation de mise à disposition de données » lorsque celles-ci sont nécessaires à l'intérêt général, un principe déjà exploré par le droit européen (ex. Data Act, règlement

européen sur la gouvernance des données). Sont visées, par exemple, les données de consommation et de distribution d'énergie, de mobilité, de logistique ou encore d'assurance. Pour les collectivités, cette orientation est déterminante : l'accès à ces données est une condition pour élaborer des politiques efficaces de transition écologique et suivre les trajectoires de décarbonation.

Qualité et interopérabilité : des conditions indispensables

L'ouverture des données n'a de sens que si celles-ci sont fiables, documentées et interopérables. Le rapport souligne la nécessité d'établir des standards et de mieux structurer les métadonnées. Sans cela, les bases locales, nationales ou européennes ne peuvent être croisées efficacement. Pour les intercommunalités, cela concerne très directement le suivi de l'artificialisation des sols, la planification énergétique ou encore l'analyse des flux de mobilité.

Compétences et gouvernance : une responsabilité partagée

Enfin, le rapport rappelle que la réussite d'une politique de la donnée dépend d'abord des femmes et des hommes qui la portent. Il plaide pour un renforcement des compétences numériques dans la fonction publique et pour une véritable culture de la donnée. Les collectivités sont invitées à se doter d'une gouvernance claire : stratégie territoriale, désignation de référents, mutualisation des moyens à l'échelle intercommunale. Elles peuvent aussi s'appuyer sur les outils proposés par l'État et ses opérateurs (via DINUM, ANCT). De plus, le rapport propose, comme Intercommunalités de France l'a également suggéré, de mettre en place une offre de formation dédiée aux élus sur les enjeux de la donnée dans les politiques publiques.

LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE EUROPÉEN DE L'USAGE DE LA DONNÉE ET DE L'IA – LES ENSEIGNEMENTS POUR LES COLLECTIVITÉS

L'Union européenne a posé ces dernières années des règles structurantes qui touchent directement les collectivités dans leur usage de la donnée et de l'intelligence artificielle.

L'Europe impose désormais une double exigence : **ouvrir et partager les données pour l'intérêt général, tout en sécurisant et encadrant les usages de l'IA**. Les intercommunalités seront donc amenées à anticiper de plus en plus ces règles dans leurs projets numériques, et auront intérêt à constituer un vivier de compétences interne afin de rester maîtres de leurs choix technologiques.

1. L'IA et la donnée sont désormais régulées comme des biens stratégiques

- Le **RGPD** encadre déjà l'usage des données personnelles, imposant aux collectivités de sécuriser et justifier tout traitement.
- Le **Règlement européen sur l'IA (AI Act)**, entré en vigueur le **1^{er} août 2024**, distingue les usages « à haut risque » (ex. reconnaissance biométrique, décisions automatisées affectant des droits) des usages « à faible risque », avec des obligations plus strictes pour les premiers.

Pour une collectivité, cela signifie par exemple qu'un projet de vidéosurveillance intelligente ou d'algorithme d'attribution de services sociaux doit être évalué juridiquement dès sa conception, afin de s'assurer de sa conformité avec l'AI Act.

2. La transparence et la responsabilité deviennent incontournables

- Les textes européens exigent que les usages de l'IA soient explicables et documentés.
- Les collectivités auront à démontrer la fiabilité et l'absence de biais de leurs outils numériques, et rendre compte aux citoyens des décisions automatisées.

3. Le partage de la donnée est encouragé, mais dans un cadre sécurisé

- Le **Data Governance Act** (2022) entend favoriser la mise à disposition de certaines données publiques protégées, tout en encadrant les intermédiaires qui mettent en relation les détenteurs de

données et les utilisateurs potentiels et en promouvant le partage volontaire de données par les entreprises et les individus (data altruism).

- Le **Data Act** (2023) instaure un droit d'accès aux données générées par des produits ou services connectés et permet aux autorités publiques d'y accéder dans des circonstances exceptionnelles (par exemple en cas de crise sanitaire ou de catastrophe naturelle).
- Ces textes ouvrent donc la possibilité pour les collectivités d'accéder, sous conditions, à des données d'opérateurs d'énergie, de transport ou de télécoms utiles au pilotage de la transition écologique. L'accès n'est donc pas automatique : il doit respecter la protection des données personnelles et reposer sur des conventions de partage solides.

Pour aller plus loin, voir le Guide Data & IA – règles européennes qui détaille les textes européens applicables (RGPD, AI Act, Data Governance Act, Data Act).

LES INTERCOS ET LA DONNÉE : UN RISQUE DE DÉCROCHAGE TERRITORIAL

Les disparités dans l'appropriation et la gouvernance des données mettent en lumière un risque de fracture entre territoires.

Bien que la France soit l'un des pays les plus avancés en Europe dans ce domaine (selon l'Observatoire Data Publica 2022), il existe des différences territoriales dans l'adoption des outils de gestion et la gouvernance. C'est dans ce contexte qu'Intercommunalités de France a entrepris d'analyser la maturité des politiques publiques de données de plusieurs de ses membres.

Où en sont les intercommunalités en matière de gestion et de valorisation de la donnée ?

L'édition 2025 du baromètre de la maturité numérique mené par Intercommunalités de France, les Interconnectés et France urbaine a pu mettre en lumière les avancées et les fragilités du bloc local en matière de gestion et de valorisation de la donnée.

La politique locale de la donnée est un thème émergent, comparé à d'autres thèmes tels que le service et la relation aux usagers, la cybersécurité ou bien l'inclusion numérique. Aujourd'hui, **près d'une intercommunalité sur deux** déclare avoir engagé un cas d'usage fondé sur l'exploitation des données pour **améliorer l'efficacité administrative (48 %)** ou **soutenir ses politiques publiques et ses transitions (46 %)**. Ces démarches, encore souvent expérimentales, servent notamment à appuyer des démarches stratégiques tels que les **plans climat air énergie (PCAET)**, les **infrastructures territoriales** ou les **réflexions sur l'aménagement et la mobilité**.

L'**intelligence artificielle**, bien qu'encore minoritaire dans les usages, s'installe progressivement : **41 % des collectivités** l'utilisent pour des applications internes, et **30 %** à des fins d'amélioration des politiques publiques.

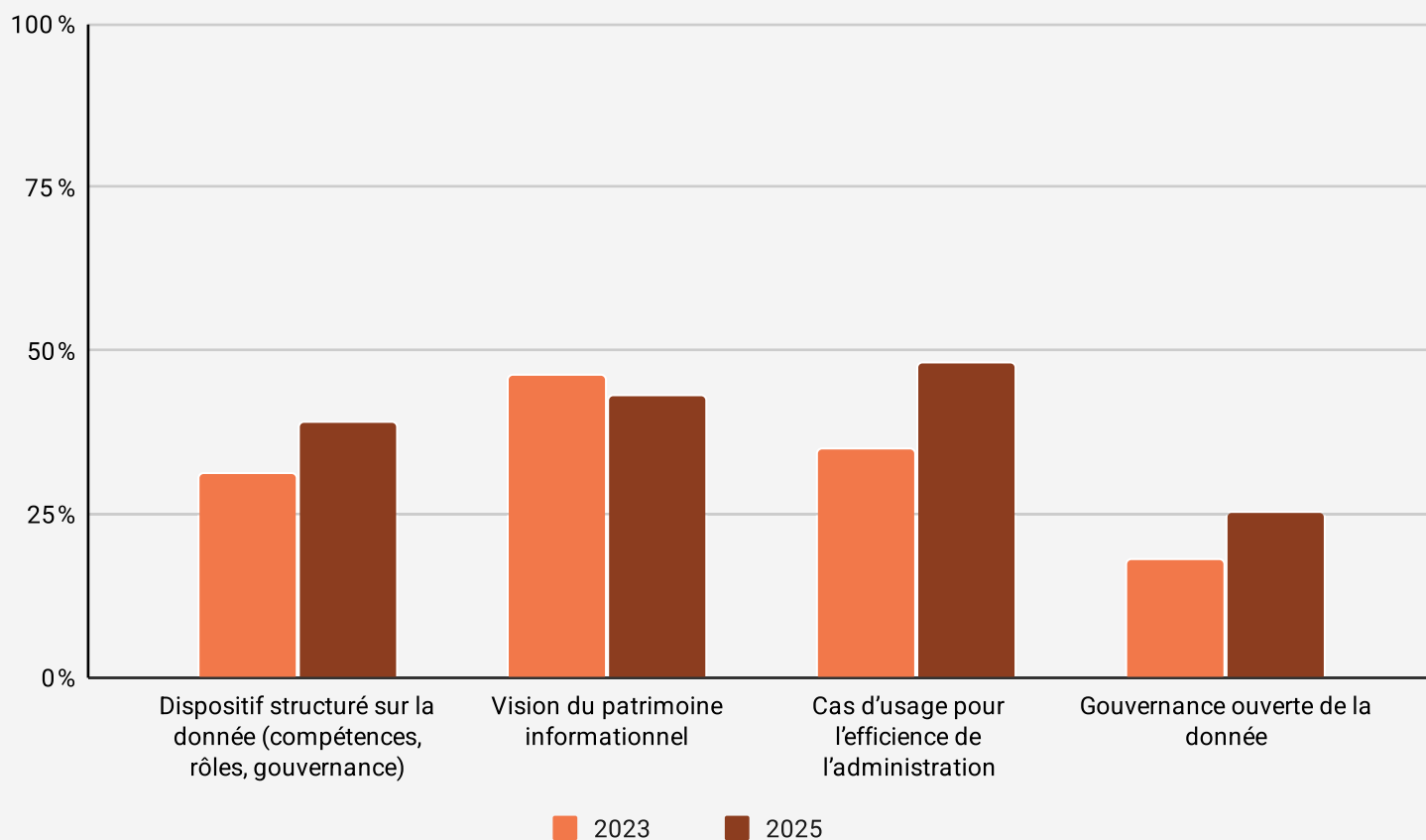
Sans surprise, la **taille de la collectivité** demeure un facteur déterminant : **74 % des intercos de plus de 200 000 habitants** ont déjà déployé des cas d'usage autour de la donnée, et le seuil d'appropriation de l'IA reste encore largement corrélé à la capacité d'ingénierie interne.

Pour autant, des signaux d'accélération se dessinent. **38 % des collectivités** ont d'ores et déjà engagé **un plan de sensibilisation et de formation** à la donnée et à l'IA, traduisant une volonté de structurer durablement leur capacité d'appropriation. En revanche, les **enjeux de gouvernance** demeurent à renforcer : seule **une collectivité sur quatre** participe à un dispositif collaboratif de type « service public local de la donnée », et **l'intégration de critères éthiques dans les traitements automatisés des données** reste marginale (21 %).

Ces chiffres dessinent un paysage encore contrasté, entre dynamiques volontaristes, limites structurelles – notamment pour les petites intercommunalités – et nécessité de consolider la gouvernance territoriale de la donnée pour en faire un véritable levier stratégique des politiques de transition.

GOVERNANCE DE LA DONNÉE : DES PROGRÈS TIMIDES ENTRE 2023 ET 2025

ÉVOLUTION DES PRATIQUES LIÉES AU SERVICE PUBLIC LOCAL DE LA DONNÉE (2023 VS 2025)



Le baromètre de la maturité numérique 2025 révèle une progression lente mais réelle des intercommunalités en matière de structuration et de valorisation de la donnée. En deux ans, la part des collectivités déclarant avoir mis en place un **dispositif structuré autour de la donnée** (compétences internes, rôles identifiés, gouvernance dédiée) est passée de **31 % en 2023 à 39 % en 2025**.

La **vision du patrimoine informationnel** reste relativement stable (46 % en 2023 contre 43 % en 2025), témoignant d'une consolidation encore fragile. En revanche, les **cas d'usage concrets pour améliorer l'efficacité de l'administration** progressent nettement, passant de **35 % à 48 %**.

Enfin, la mise en place d'une **gouvernance ouverte de la donnée**, impliquant d'autres acteurs du territoire, connaît également une dynamique encourageante : **25 % en 2025 contre 18 % en 2023**.



A man with a beard, wearing a grey sweater and dark trousers, is walking through a long, brightly lit server room aisle. He is holding a light blue laptop. The server racks on both sides are filled with equipment, and the floor is reflective. The scene is captured in a cinematic style with a cool blue color palette.

**LES CLÉS D'UNE
DÉMARCHE DATA
LOCALE RÉUSSIE AU
SERVICE DES
TRANSITIONS**

CONNAÎTRE SES DONNÉES

Le point de départ d'une stratégie de la donnée est le **recensement des types de données disponibles (publiques, personnelles, privées d'intérêt général), leur origine, leurs formats, leurs flux de circulation internes et/ou externes**. Ce recensement prend la forme d'un catalogue de la donnée, d'une cartographie de la donnée ou d'audits de circulation.

Face à l'ampleur de la tâche, une approche pragmatique consiste à démarrer ce recensement sur une compétence ou un service spécifique. Ce parti-pris permet de **valider une méthode de référencement** des données avant de se lancer dans un référencement à grande échelle.

Au-regard des volumes de données à traiter, la formalisation des procédures et l'attribution précise des tâches (collecte, traitement, validation) pour chaque jeu de données sont des atouts précieux.

Des solutions logicielles permettent d'automatiser certaines tâches, par exemple Dawizz pour localiser et caractériser les jeux de données personnelles stockés dans les systèmes d'information des collectivités.

BESOINS ET PRIORISATION

L'enjeu d'une stratégie de données pour les collectivités est de conserver la **maîtrise du pilotage des politiques publiques** relevant de leurs compétences mais aussi des **contrats** (Contrats de Relance et de Transition Ecologique, Plans Climat Air Energie Territoriaux, Plans Alimentaires Territoriaux) et des **programmes** qu'elles peuvent piloter (Territoires d'industrie, contrats de ville...).

Dans les services techniques de la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, cette question est cruciale pour **assurer un coût de gestion et donc une tarification à l'usager la plus juste et la plus performante possible**, dans une logique de transparence et d'efficacité de la gestion des services publics locaux du quotidien.

Il s'agit également de maîtriser les données et indicateurs qui définissent et régissent le **pilotage des services publics**, quel que soit le mode de gestion retenu. Pour être efficient, ce pilotage doit notamment rester stable dans le temps et pouvoir perdurer face aux changements de situation qui peuvent advenir (évolution du mode de gestion entre régie et délégation notamment).

Définir sa stratégie de données commence donc par **l'identification des besoins poursuivis et leur priorisation** :

- **sociaux** : assurer inclusion et acceptabilité de la collecte de données dans l'espace public pour que la technologie soit plus facilement acceptée par les usagers, par la société ;
- **sobriété** : mesurer l'impact énergétique et l'impact carbone ;
- **pérennité** : garantir l'évolutivité, la sécurité (vis-à-vis du risque cyber) et la souveraineté (dans l'acte d'achat de logiciels maîtrisés, de choix des capteurs, de points d'accès au réseau ...) du projet ;
- **visibilité financière** : calculer les éventuels surcoûts (ou d'une manière globale de bilan coûts/avantages) lié à la conception des outils versus le gain économique direct et indirect, et les gains sociaux (environnement de travail) et environnementaux (biodiversité, milieux, carbone...).

La notion de stratégie territoriale de la donnée implique :

- une vision sur les données que l'on souhaite collecter et pour quels usages de ces données (des objectifs concrets) ;
- l'inventaire des données disponibles et accessibles sur les thématiques retenues ;
- l'affirmation de principes directeurs (des valeurs, la souveraineté, la protection des données personnelles, la sobriété...) ;
- des éléments de méthode (partenariats, prototype, contrôle démocratique...).

La stratégie de données de la collectivité devient alors une politique publique à part entière et peut être formalisée dans un document (une charte, un rapport, une délibération...). Ces documents cadres permettent également de rappeler les valeurs éthiques associées à la gestion des données. En ce sens, Bordeaux Métropole a créé AGINUM, un observatoire de l'inclusion numérique qui centre son action sur les considérations éthiques de la donnée et l'analyse des fractures et inégalités numériques.

En effet, une **charte de la donnée au sein de la collectivité** vise d'abord à garantir le respect de la réglementation en vigueur, mais aussi d'encadrer l'utilisation des données, que ce soit en interne ou par des prestataires tiers, notamment dans le cadre de délégations de service public.

COLLECTER UNIQUEMENT LES DONNÉES UTILES ET NÉCESSAIRES

La croissance des volumes de données collectées par les collectivités se traduit par une complexité de traitement et d'exploitation accrue, en particulier en l'absence **d'objectifs précis au moment de la collecte**. C'est pourquoi, de nombreuses collectivités s'inscrivent désormais dans un **principe de « sobriété de la donnée »** et travaillent à définir la notion de **« donnée utile et nécessaire » dans le cadre du traitement envisagé**.

Sur les portails Open data, les collectivités publient des jeux de données plus ciblées qui apportent des éclairages précis aux politiques publiques locales. On parle alors parfois de **« close data »**. Le projet s'inscrit ainsi dans une démarche structurée et plus sobre compte tenu de la réduction du volume de données stockées et exploitées.

L'enjeu est de se demander si **l'énergie et les moyens dédiés à ces missions sont déployés au bon endroit**.

Cette réorientation de la politique de la donnée est conçue et menée par plusieurs intercommunalités, dont notamment le Sicoval, Rennes Métropole, Bordeaux Métropole, ou encore Orléans Métropole.

L'approche consiste à travailler en amont sur les services prioritaires à développer dans un objectif précis dont l'atteinte sera mesurée par quelques indicateurs bien identifiés.

Pour favoriser une démarche optimale de gestion des données, Anne-Claire Dubreuil, DGA Ressources et Directrice de la transformation numérique du SICOVAL, estime que le levier de **l'expérimentation avant déploiement à grande échelle** est une approche pertinente afin de « valoriser l'expérimentation au service de l'industrialisation du process ».

METTRE EN ŒUVRE UNE GOUVERNANCE EFFICACE

L'un des principaux facteurs de réussite des stratégies de la donnée réside dans **un portage politique (et managérial) fort** au sein de l'organisation en elle-même, et dans ses relations partenariales.

Certaines collectivités ont un ou plusieurs élus dédiés au numérique et à la donnée, et mettent en place une comitologie spécifique :

- **Dijon Métropole** a créé un comité métropolitain de la donnée qui s'organise autour de deux groupes de travail : un sur la prospective de la donnée, le second sur le cadre réglementaire et l'évolution du marché. Des échanges ont également lieu avec l'Agence Régionale du Numérique et de l'intelligence artificielle (ARNia). La collectivité développe sa propre plateforme de hub data.
- **Narbonne Agglomération** a créé un comité de la donnée regroupant géomaticiens, DSI, RSSI, DPO, contrôle de gestion, ainsi que des personnalités qualifiées externes (représentants d'associations...).
- **Le SICOVAL** a créé un comité de pilotage en charge du numérique composé d'élus communautaires et communaux, du DGS, des directeurs (DSI, DPE etc.) et des chefs de projets associés. Elle a également mis en œuvre une gouvernance territoriale en associant les représentants des communes, des institutions, et des partenaires du territoire public et privé.

Dans le cadre des marchés ou des contrats de la commande publique, les titulaires (prestataires, exploitants, délégataires...) sont la plupart du temps amenés à collecter et traiter des données publiques et personnelles qui relèvent de la propriété de la collectivité. Il y a donc un ou plusieurs intermédiaires

dans le système de gestion de la donnée et cela complexifie l'accès à celle-ci. Bien souvent d'ailleurs, la circulation des données des titulaires vers les collectivités n'est ni optimale, ni exhaustive et les données transmises ne le sont que partiellement, ou sous un format non exploitable, ou encore sans indicateurs sur le contexte, l'échelle et la provenance de la collecte.

Le suivi et le contrôle de cet enjeu peut être un vrai combat pour les collectivités en fonction du rapport de force qui peut exister avec le titulaire. L'enjeu pour les collectivités locales réside dans le positionnement vis-à-vis de ces organisations – ou de la négociation avec eux. En effet, le changement de statut et de modèle économique des entités partenaires risque d'entraîner une perte de données pour les collectivités. Il est donc essentiel de veiller à consolider des relations de confiance par un management collaboratif, voire créatif (comitologie partenariale, événements communs et partagés, etc.).

La dépendance aux éditeurs des solutions numériques utilisées par les collectivités peut limiter leurs marges de manœuvre pour le traitement de la donnée stockée dans des systèmes propriétaires. Se pose, par exemple, la question de la souveraineté des données avec les solutions cloud du marché (Microsoft Azure, AWS etc.).

La souveraineté de ses données est essentielle pour les collectivités : à la fois pour conserver l'expertise de la gestion du service – voire pour monter en compétence ; pour l'adapter au mieux aux besoins des usagers et des agents gestionnaires ; pour veiller au respect des règles RGPD et pour garantir une mise en concurrence équilibrée en fin de contrat.

C'est pourquoi, les collectivités œuvrent depuis plusieurs années à rédiger, partager et imposer des clauses contractuelles concernant la propriété et la gestion de la donnée.

Certaines collectivités établissent des « contrats d'interfaces », annexés aux marchés, qui détaillent les modalités de collecte et de transfert des données à respecter. Orléans Métropole a mandaté une AMO, dans le cadre d'un financement France Relance, pour rédiger des clauses opérationnelles relatives aux données, afin de récupérer des données homogènes et structurées, elles-mêmes alimentant des tableaux de bord dynamiques.

Bordeaux Métropole annexe à toutes ses DSP des contrats d'interface qui :

- fixent les règles de propriété de la donnée ;
- définissent précisément l'obligation de collecte et fixe le formalisme des données pour les délégataires ;
- précisent le cadre de dépôt des données dans un « sas » entre délégataire et délégant sous la forme d'API (interface de programmation d'application) pour assurer la connexion entre systèmes.

Dans ce cadre, les collectivités peuvent définir la répartition des responsabilités en cas de défaillance des systèmes.

De tels articles prévus dans le contrat favorisent une bonne collaboration avec les titulaires ou délégataires et une meilleure appropriation des données par la collectivité.

De nombreuses collectivités distinguent **la gouvernance interne** (aussi appelée « management de la donnée ») et **la gouvernance externe** (aussi appelée « animation territoriale de la donnée »). Cela amène à considérer deux types de missions de politique de la donnée au sein des collectivités :

• **Une mission davantage tournée vers le fonctionnement interne** de la structure et le contrôle de ses satellites (Sociétés Publiques Locales, Société d'Economie Mixte...) pour accompagner la transition numérique auprès des agents, poursuivre la numérisation des démarches, assurer la sécurité des données, mieux coordonner les services, déployer de nouveaux outils, traiter les circuits de données et mieux les consolider afin de garantir une information précise sur les activités. Cette mission nécessite de mettre en place des moyens d'accompagnement au changement culturel induit par la politique de la donnée (formation, référents ou ambassadeurs, portage stratégique dans l'administration...).

• **Une mission davantage tournée vers l'externe** avec la gestion des portails open data, le design usagers, l'accompagnement de startups ou de collectifs numériques, l'inclusion numérique pour les citoyens...

Quelles que soient ces missions, on relève, entre collectivités, de **très fortes disparités** en matière d'acculturation, de portage, d'organisation et de partenariats.

FORMER LES ACTEURS LOCAUX

Tout comme le portage politique et administratif au niveau de la direction générale, l'implication des services dans la démarche est indispensable dès son lancement.

Un plan d'animation interne peut donc constituer une partie de la stratégie de la donnée. Cet outil aura pour objectif de mieux faire comprendre les enjeux de la donnée aux services, de favoriser leur appropriation de ces enjeux, leur implication dans la formalisation de process et de solutions et d'impulser une dynamique participative.

En ce sens, Marlène Le Dieu De Ville, vice-présidente de la Communauté des communes de Lacq Orthez, soulève l'importance de :

- rendre la politique de la donnée moins abstraite pour les élus et les agents et partir d'usages très concrets comme le besoin d'optimisation des tournées de collecte de bacs d'ordures ménagères pour assurer le lien entre la stratégie et le terrain ;
- saisir l'opportunité de projets d'ampleur pour envisager les missions de manière plus transversale via le vecteur de la donnée comme le déploiement de la fibre pour mise à jour de l'adressage.

Le SICOVAL a piloté en interne un projet « culture de la donnée » pour accompagner la transformation et l'intégration de la politique de la donnée dans les activités quotidiennes des élus et des services en s'appuyant sur le principe de « gamification » (sensibilisation/formation par le jeu) accompagné par le prestataire ECITIA. L'expérience a consisté en une mise en situation pédagogique par binôme élu/agent pour la création d'un outil numérique au service des citoyens. Les équipes devaient également présenter leur production et transmettre un document détaillant les modalités d'intégration des services. L'enjeu est de mobiliser l'ensemble des métiers concernés sur le sens et l'importance de la donnée dans le pilotage de l'activité, mais également comme support de nouveaux services.

Ainsi, il est recommandé de partir de cas d'usage très pratiques, de s'appuyer par exemple sur les politiques publiques de l'eau, des déchets, de l'énergie, ... sous l'impulsion des élus. Ensuite, former les parties prenantes et s'appuyer sur un réseau de référents « data » au sein de chaque direction peut être un vrai plus pour maîtriser la donnée des services opérationnels aux directions générales.

LES ENSEIGNEMENTS SUR NOTRE FORMATION-ACTION POUR ACCÉLÉRER L'ACCULTURATION À LA DONNÉE

En janvier 2024, Les Interconnectés, la Banque des Territoires et Intercommunalités de France ont lancé le programme de formation-action « *Mobiliser la donnée au service d'une politique publique du territoire* ». Ce dispositif a permis à dix collectivités – majoritairement des intercommunalités – d'expérimenter une montée en compétences opérationnelle en data à travers un cas d'usage concret.

LES ENSEIGNEMENTS DE CETTE PREMIÈRE ÉDITION CONFIRMENT PLUSIEURS LEVIERS STRUCTURANTS POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA DONNÉE DANS LES TERRITOIRES :

- **L'entrée par l'usage et le concret.** Tous les projets ont répondu à un besoin local exprimé par les services. À Montargis, la construction d'un tableau de bord de suivi des aménagements cyclables a permis d'améliorer le dialogue entre les services voirie et SIG, tout en initiant une communication plus claire à destination des élus et des citoyens. À Communauté de Communes Pays Cayres-Pradelles, la phase d'enquête menée auprès d'une quinzaine de personnes (élus, agents, habitants) a montré que les habitants savaient localiser les bacs de tri, mais méconnaissaient les consignes de tri. La communauté de communes a donc recentré son projet sur la création d'une application mobile, Poubelo, combinant géolocalisation des bacs et informations sur les règles de tri. Cet ajustement illustre la pertinence de l'investigation préalable dans la définition d'un cas d'usage réellement utile.
- **Un cadre méthodologique adapté.** Tous les participants ont salué la force de la phase d'investigation, qui aide à poser les bonnes questions avant de construire une solution. Ainsi, à Valence Romans Agglomération, les équipes ont recentré leur projet sur les émissions de gaz à effet de serre les plus déterminantes, pour éviter de se noyer dans les centaines d'indicateurs du PCAET initial.
- **Des outils pour structurer la donnée locale.** Le Grand Chalon a profité de la formation pour créer un premier prototype de tableau de bord sur l'accueil du jeune enfant, restreint à une commune, afin de tester les indicateurs dans un périmètre réaliste. Ce cadrage a permis d'engager les services sur une base solide et de bâtir un dialogue durable entre métiers et SI.
- **Une dynamique d'apprentissage collectif.** Le programme a permis de partager les freins et leviers rencontrés par des collectivités très diverses telles que la Communauté de Communes Pays Cayres-Pradelles (5 000 habitants) à Valence Romans Agglomération (220 000 habitants). Toutes ont salué la richesse des échanges et la possibilité de mutualiser des approches reproductibles.
- **L'importance du binôme métier/data.** À Saint-Brieuc Armor Agglomération, la coopération entre les services informatiques et ceux de l'eau a permis de faire évoluer un projet de 450 indicateurs vers un tableau de bord réduit, lisible et utile aux élus. À la Communauté de communes Cœur de France, la médiation facilitée entre la DSI et le service développement économique a permis de déboucher sur un projet réaliste et aligné avec des outils déjà existants.

UN PROGRAMME STRUCTURANT, MAIS EXIGEANT.

Le retour des participants souligne que les communautés d'agglomération sont plus à l'aise pour mobiliser ces compétences en interne que les communautés de communes, souvent contraintes en moyens humains. Toutefois, l'approche formation-action, fondée sur l'autonomie des porteurs de projet, constitue un bon levier d'appropriation.

Pour 2025, le programme est reconduit avec plusieurs ajustements : renforcement de la phase d'investigation, articulation plus étroite entre formation et mentorat, et meilleure anticipation des temps d'accompagnement. Plus d'infos sur intercommunalites.fr

STRUCTURER LES DONNÉES

Un des premiers cadres de structuration de la donnée qui fait référence en matière de Système d'Information Géographique SIG est la directive INSPIRE (Infrastructure for Spatial Information in the European Community), du 14 mars 2007 transposée en droit français par l'ordonnance du 21 octobre 2010, visant à établir une infrastructure pour l'information géospatiale en Europe. Elle a permis de structurer les données SIG en Europe en harmonisant les pratiques de collecte et de gestion des données, en établissant des normes techniques communes, en facilitant l'accès et l'échange des données, et en encourageant la collaboration entre différents acteurs. Cela a considérablement amélioré l'efficacité et l'utilité des informations géographiques pour de nombreux domaines d'application.

Elle définit un certain nombre d'éléments structurants pour l'exploitation et l'usage des données.

La directive INSPIRE représente une avancée, tant à l'échelle européenne que locale, grâce à la standardisation, l'interopérabilité et la disponibilité des

données géographiques. Jusqu'à présent, elle joue un rôle clé dans la création, l'utilisation et la mise à disposition structurée des données au profit de l'action publique. Cette directive a constitué une première étape essentielle dans l'adoption d'une stratégie de gestion des données et d'acculturation à ces enjeux par les territoires.

Les services des Systèmes d'Information Géographique (SIG) sont en effet bien intégrés dans les collectivités depuis plus de 20-30 ans. Ils ont fait leurs preuves et peuvent représenter une base solide de gestion des données avec des équipes expérimentées et une organisation nationale structurée, avec des démarches d'harmonisation déjà réalisées. On observe également une tendance à l'affectation thématique des profils de techniciens SIG pour renforcer les équipes techniques sur des politiques publiques phares (par exemple : recrutements de techniciens SIG spécialisés en matière de transition à Val de Garonne Agglo).

ASSURER LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

De nouvelles directives doivent décliner les questions de sécurité pour les objets connectés fixées par le Cyber Résilience Act et le Data Governance Act validés par l'Union européenne le 30 novembre 2023.

La filière du « numérique de confiance » est également en cours de lancement, même s'il n'existe à ce jour aucune certification en faveur de la souveraineté, ce qui interroge inévitablement sur la définition à stabiliser pour cette notion.

Parmi les données gérées par les collectivités, se trouve notamment un grand nombre de données personnelles. Une « donnée personnelle » correspond à **« toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable »** directement (nom, prénom...) ou indirectement (numéro tiers ...) à partir d'une seule donnée ou du croisement de plusieurs données.

Pour protéger les données personnelles de ses habitants, les collectivités doivent veiller au **respect du règlement général de protection des données (RGPD)**. Il s'agit d'une législation européenne entrée en vigueur le 25 mai 2018 qui a pour objectif de protéger les droits et libertés des individus en encadrant la collecte, le traitement et la conservation des données personnelles. Le règlement s'applique à toute organisation publique et privée qui traite des données personnelles pour son compte ou non, dès lors qu'elle est établie sur le territoire de l'Union européenne ou que son activité cible directement des résidents européens.

Une intercommunalité traite par exemple des données personnelles dans le cadre de la gestion des abonnements de transport de ses administrés. A contrario, un fichier ne contenant que des coordonnées d'entreprises avec adresses postales, numéros des standards téléphoniques et e-mails génériques ne s'inscrit pas dans le cadre d'un traitement de données personnelles.

Selon une étude menée par la Banque des Territoires en juillet 2020, **50 % des collectivités interrogées ont déjà lancé au moins un projet en mode SaaS** (Software as a Service, solution logicielle hébergée dans un cloud et exploitée en dehors de l'organisation) et parmi les solutions SaaS les plus utilisées, on trouve les outils de bureautique, de messagerie, de gestion des ressources humaines, de gestion financière et comptable, telles que les suites Google ou Microsoft 365.

À noter que l'offre cloud de Microsoft 365 a été déclarée non conforme par l'Etat français, en raison des risques liés aux lois américaines (Patriot Act, Cloud Act, FISA...) qui permettent aux autorités des Etats-Unis d'accéder aux données personnelles des citoyens français. **L'État demande donc aux administrations de ne pas recourir à cette offre, même si les collectivités restent libres de leur choix.** Si la volonté de protection et de transparence des collectivités est certaine, l'équilibre est cependant difficile à trouver entre utiliser des services économiquement performants avec des prestataires étrangers et les alternatives conformes au RGPD.

En effet, les solutions cloud ou l'expression « as-a-Service » (as-a-Service) qui consistent à utiliser des serveurs informatiques à distance et héberger sur internet pour stocker, gérer et traiter des données, plutôt qu'un serveur local ou un ordinateur personnel, permettent notamment aux collectivités de **réduire des coûts d'infrastructure et d'investissement** en matériel informatique, d'avoir une plus grande flexibilité et une meilleure capacité d'adaptation aux besoins changeants de la collectivité.

En revanche, la protection des données sensibles est plus complexe (accès aux données, transparence sur l'utilisation des données, conformité aux normes européennes en vigueur), les risques de fuites de données ou de violations de sécurité sont plus importants si les solutions SaaS ne sont pas correctement configurées ou gérées.

Deux acteurs clés garantissent la sécurité des données au sein des collectivités : le Délégué à la Protection des Données (DPD) et le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI).

Pour mettre en œuvre le RGPD, les collectivités ont l'obligation de **nommer un délégué à la protection des données (DPD)**. Il peut être nommé en interne, mutualisé entre plusieurs collectivités ou externalisé. Il doit bénéficier d'une position hiérarchique lui conférant une influence significative (idéalement un rattachement à la Direction générale, à l'Inspection générale ou à la Direction juridique) et une prise de décision rapide. Il doit établir une collaboration étroite avec les responsables informatiques et les responsables des différents services traitant des données personnelles.

Une communication fluide permet de garantir une compréhension mutuelle des enjeux et facilite la mise en œuvre des mesures nécessaires à la conformité RGPD. Il doit agir de manière indépendante et ne pas recevoir d'instructions sur la manière d'accomplir ses missions. Il coopère avec la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

Les collectivités recrutent également un **responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI)** dont le rôle consiste à garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations. Il s'assure que les technologies de l'information sont conformes aux normes de sécurité. Il est un acteur clé de la lutte contre le risque cyber. Ses activités principales sont l'évaluation des risques, l'animation de la cybersécurité, la gestion de crise en cas d'incident, la prévention des cyberattaques et le maintien des compétences. Le RSSI est parfois rattaché à la Direction Générale des services (DGS), à l'Inspection Générale ou à la Direction des systèmes d'information (DSI), ce qui peut lui conférer plus ou moins de latitude pour remplir ses missions. La mission peut également être assurée via un partenaire externe public ou privé (centre de gestion, entreprise...). Le RSSI joue un **rôle crucial pour s'assurer que les solutions « cloud » ou autres retenues par la collectivité sont utilisées de manière sécurisée**.

PROMOUVOIR L'OUVERTURE ET LE PARTAGE DES DONNÉES

La loi du 7 octobre 2016 pour une République Numérique, dite « loi Lemaire », instaure des mesures importantes, dont l'ouverture par défaut des données publiques. Cette obligation s'applique aux administrations d'État, aux collectivités locales de plus de 3 500 habitants, aux établissements publics et aux organismes privés en charge d'un service public. Les modalités de mise en œuvre de ces mesures restent toutefois à préciser, au risque de conduire à une hétérogénéité de modèles de données mises à disposition, sans que ceux-ci ne relèvent en eux-mêmes d'une véritable stratégie de la donnée.

Les collectivités peuvent s'appuyer sur les réseaux et groupes de travail intercollectivités.

Plusieurs réseaux à disposition des collectivités existent :

- Réseau des interconnectés pour le partage d'expériences et d'outils entre territoires (Territoir'Prod).
- Réseau Open Data France pour la transformation rapide et à moindre coût de tous les types de données en services innovants : APIs, visualisations de données, monitoring en temps réel, sans limite de volumétrie.

Impulser des coopérations entre collectivités pour aller vers une mutualisation davantage intégrée est également envisageable :

- Soit entre territoires pour partager des démarches prospectives et des retours d'expériences autour de la donnée : c'est par exemple le cas de Bordeaux Métropole, Nantes Métropole et Toulouse Métropole qui se sont associées pour des réflexions communes et partagées.

- Soit à l'échelle d'un même territoire entre différentes strates de collectivités avec intégration ou non de satellites (EPL, SPL...) et d'organes d'Etat (SGAR, ANCT...) pour partager une stratégie globale et permettre le recoupement des données (par exemple : volet smart city du PETR...). Le Cotech «Data locale» de Toulouse Métropole réunit par exemple le Conseil Départemental de la Haute-Garonne (CD31), l'Etat, Ekitia et la Région Occitanie pour travailler sur les enjeux du numérique responsable.

Ces démarches permettent d'optimiser moyens humains et financiers, voire de fournir une offre de service à l'échelle d'un territoire élargi et d'harmoniser des pratiques ou formats de données :

- La Région Grand-Est propose d'héberger les données open data des collectivités qui le souhaitent. C'est le cas de Metz Métropole.
- Le SICOVAL a fait le choix de partager son portail open data avec la Région Occitanie afin de mutualiser certains contrats. L'intercommunalité travaille également avec le Département de la Haute-Garonne à l'élaboration de communs numériques de formation.

STRUCTURER LES COLLABORATIONS

LES OBSERVATOIRES, OUTILS PARTAGÉS DE STRUCTURATION ET D'OBSERVATION

La **création d'observatoires dédiés à l'analyse des données** dans un champ de compétence précis sur un territoire élargi est un levier pour mettre en œuvre une politique de la donnée sur un territoire. Généralement à l'échelle de la Région, ces observatoires réunissent l'ensemble des acteurs concernés par la compétence visée afin de consolider leurs données.

Par exemple, l'observatoire de l'environnement en Bretagne (OEB), anciennement GIP Bretagne environnement, a été créé par l'État et le Conseil régional de Bretagne en 2007. **Cet observatoire régional de l'environnement accomplit une mission de service public.** Il diffuse gratuitement de l'information sur l'environnement auprès de différents publics, en vulgarisant des contenus sur l'environnement. Il fournit des supports d'aide à la décision pour les acteurs régionaux institutionnels, les experts et les scientifiques. Il facilite l'échange entre les différents acteurs impliqués dans les décisions régionales sur l'environnement. L'OEB est organisé autour de 6 pôles thématiques (eau, biodiversité, déchets, énergie et gaz à effet de serre, biomasse et paysages) et d'une mission de diffusion de l'information via le site www.bretagne-environnement.fr et les réseaux sociaux.

Ses productions sont réalisées en collaboration **avec un réseau de référents techniques et scientifiques**, intervenant dans différents domaines de l'environnement en Bretagne. Ce réseau comprend : des services de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des universités et des laboratoires de recherche, des associations, des syndicats mixtes, des chambres consulaires, etc. L'OEB est financé par l'État, le Conseil régional de Bretagne, l'ADEME Bretagne, l'Agence de l'Eau Loire Bretagne et l'Europe (FEDER).

QUELS FORMATS ET PÉRIMÈTRES DE PARTENARIATS ?

S'inscrire dans les démarches nationales de collecte des données

Ces démarches sont l'occasion de partager les choix opérés par différents niveaux de collectivités territoriales et domaines de compétences, de croiser et comparer les données, mais surtout de favoriser leur interopérabilité. Cela permet de réfléchir à **l'industrialisation de certains processus** et de s'inscrire dans une **démarche d'open data d'avant-garde maîtrisée**.

Pour être accompagnées dans ces démarches, les collectivités peuvent se rapprocher du Secrétariat général à la planification Ecologique (SGPE), des **administrateurs ministériels des données** nommés par le Premier Ministre pour chaque ministère et de leur réseau de référents locaux dans les préfectures de régions.

Ces relais sont chargés d'élaborer la stratégie des différents ministères en matière de données, d'algorithmes et de codes sources, ainsi que de coordonner les différentes parties prenantes sur les compétences de leur ressort :

- **L'exemple du Point d'Accès National (PAN)** mis en place pour consolidation et harmonisation des données de mobilité est un exemple intéressant, grâce notamment aux décrets de normalisation des formats.
- L'ADEME recueille les données **relatives à la responsabilité élargie du producteur (REP)**, dont les modalités ont été redéfinies par la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. En vertu de la loi AGEC, les producteurs et éco-organismes ont une obligation de déclaration annuelle de données à l'ADEME (article R.131-26-1 du code de l'environnement) à propos de leurs filières REP. Ce faisant, l'ADEME

met à disposition un système déclaratif des filières REP, intitulé SYDEREP. Des jeux de données sont ensuite mis à jour sur le portail open data de l'ADEME. Parmi eux, on trouve une liste des membres adhérents des éco-organismes, et diverses ressources pour chaque filière (chimie, industrie pharmaceutique, textile, BTP, etc.).

Recourir à des Opérateurs Publics de Services Numériques (OPSN) :

Il s'agit de **structures publiques d'accompagnement numérique** des collectivités qui peuvent être de natures diverses (syndicats mixtes, centres de gestion, associations, agences techniques départementales...) et qui permettent une mutualisation des coûts (jusqu'à 25 %) pour s'équiper convenablement, assurer la protection des données, répondre aux différents besoins des administrés et bénéficier d'un accompagnement aux diverses réglementations en vigueur (RGPD, obligations de publications...), à la communication, à la sécurité...

D'autres démarches de **référentiels et de normalisation des formats de données** sont structurantes, à l'image du Conseil National de l'Information Géolocalisée (CNIG) qui ont permis une **concertation pour normalisation de la donnée géographique** et la connexion de bases de données entre elles.

A contrario, **l'obligation depuis 2018 de publication des données essentielles de la commande publique, lorsque le montant du marché est égal ou supérieur à 40 000 €,** est loin d'être respectée. Aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect, mais le manque de transparence des collectivités dans leur politique d'achat constitue un frein à l'accès des PME à la commande publique. **L'interopérabilité** peut être également appréhendée comme un enjeu interne à la collectivité qui participe au développement de la transversalité entre services. Saisir l'opportunité d'un projet comme le déploiement de la fibre optique pour mettre à jour l'adressage ou encore s'appuyer sur la tournée de collecte des ordures ménagères pour identifier l'état des routes permet de renforcer le lien entre directions et implique une **gestion transversale des données et par conséquent leur interopérabilité.**



Les 5 conseils pratiques avant de se lancer dans un projet « Donnée » ou « IA »

L'abondance de solutions basées sur l'exploitation des données et l'intelligence artificielle peuvent offrir aux collectivités de nouvelles perspectives pour améliorer les politiques publiques. Pourtant, avant de se lancer, il est essentiel d'anticiper les défis et d'éviter certaines erreurs qui pourraient compromettre l'efficacité, la soutenabilité et l'acceptabilité de ces innovations. Voici cinq conseils pratiques avant d'engager un projet.

1 CALIBRER LE PROJET EN FONCTION DES RESSOURCES DISPONIBLES

Une erreur courante consiste à viser un projet trop ambitieux pour les capacités techniques et financières de la collectivité, ou au contraire, à choisir une approche trop limitée qui ne génère pas d'impact significatif. Un projet mal dimensionné peut conduire à une impasse budgétaire, à des coûts cachés de maintenance ou à un abandon prématuré. Pour l'éviter, il est essentiel d'évaluer de manière réaliste les ressources humaines, financières et techniques disponibles, de prévoir une montée en puissance progressive et de définir des objectifs clairs et atteignables.

2 SÉCURISER ET QUALIFIER LES DONNÉES UTILISÉES

La réussite d'un projet de data et d'IA repose sur la qualité, la fiabilité et la sécurité des données exploitées. Des données mal structurées, incomplètes ou biaisées peuvent produire des résultats erronés et fragiliser la crédibilité du projet. Il est donc crucial d'instaurer une gouvernance de la donnée : mise en place de procédures de collecte, de nettoyage, d'actualisation et de vérification. La protection des données sensibles et personnelles doit rester une priorité, en conformité avec le RGPD et les normes de cybersécurité.

3 AVOIR CONSCIENCE DES IMPACTS SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS SUR LES AGENTS

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des collectivités bouleverse l'organisation du travail des agents territoriaux. L'IA générative pourrait automatiser certaines tâches administratives, mais elle ne peut remplacer l'expertise humaine. L'un des risques majeurs est la déqualification et la perte de professionnalisme des agents. Lorsque l'IA prend en charge des tâches techniques, les agents pourraient perdre leur maîtrise du sujet et devenir dépendants des algorithmes sans capacité critique sur les résultats produits. De plus, l'imposition de ces outils sans concertation peut entraîner une perte d'adhésion des agents et une rigidité accrue des organisations locales. La formation des agents publics, notamment à l'exploitation des outils de data et d'IA, devient essentielle. Il est nécessaire de les associer en amont à leur mise en œuvre et d'adopter une approche progressive. L'État doit également mieux accompagner les collectivités, notamment en partageant les retours d'expérience sur les expérimentations menées dans d'autres administrations centrales par exemple (par exemple l'intelligence artificielle générative « Albert » utilisée dans certaines Maisons France Services).

4 SÉCURISER ET QUALIFIER LES DONNÉES UTILISÉES

Les data centers, qui hébergent les services d'IA et de stockage des données, sont responsables de 46 % de ces émissions liées au numérique. La consommation électrique du secteur est en forte hausse et ces données, datant de 2022, ne reflètent pas encore la montée en puissance de l'IA générative. Elle pourrait atteindre 93 TWh d'ici 2050, soit une augmentation de 80 % en moins de 30 ans. L'IA générative, en particulier, représente un défi supplémentaire. Par exemple, une simple requête sur ChatGPT consomme dix fois plus d'électricité qu'une recherche classique sur Google. Avant d'adopter des outils de data et d'IA, une collectivité doit donc évaluer le bilan énergétique et carbone de ses choix technologiques. Elle doit privilégier des solutions locales, mutualisées et moins énergivores, tout en s'assurant d'une gestion responsable des infrastructures de stockage et de calcul.

5 NE PAS NÉGLIGER LA GOUVERNANCE

Au-delà de la technique, la réussite d'un projet de data et d'IA dépend de la gouvernance. Qui pilote le projet ? Qui décide des orientations ? Qui évalue les résultats ? Une gouvernance claire, partagée entre élus, directions et agents, est indispensable. Associer les citoyens à certains projets, notamment via des démarches de concertation ou de transparence sur les algorithmes utilisés, peut renforcer la confiance et l'acceptabilité sociale.

Les collectivités doivent anticiper ces enjeux en établissant une gouvernance rigoureuse des données :

- définir des règles claires de stockage, d'accès et de partage des données ;
- exiger des fournisseurs d'IA des garanties sur la transparence et l'explicabilité des algorithmes, responsabilités propres aux administrations publiques ;
- mettre en place ou utiliser des communs existants tels que la bibliothèque territoriale de l'IA pour éviter une fragmentation des pratiques entre territoires.

The background of the image is a complex digital network of blue lines and nodes, with some nodes highlighted in yellow and red. A hand in a blue plaid shirt is pointing with a black pen towards the network. A large green circle is overlaid on the bottom left, containing white text. A white curved shape is at the bottom right.

**CONCLUSION :
RENFORCER LA
CAPACITÉ DES
INTERCOMMUNALITÉS
À PILOTER LA
TRANSITION PAR LA
DONNÉE**

Pour réussir la transition écologique, les intercommunalités ont besoin de données récentes, fiables et territorialisées. Sans cet outil de pilotage, il est difficile d'établir un état des lieux précis, de convaincre les acteurs socio-économiques de s'engager et de mesurer l'impact des actions menées. Or, aujourd'hui, trop de données arrivent avec plusieurs années de retard, sont produites selon des méthodologies hétérogènes et demeurent difficilement exploitables et comparables.

Face à ce constat, les intercommunalités formulent des demandes claires. Elles appellent à la mise en place d'un **référentiel unique de données de transition**, accessible à la maille intercommunale voire communale, mis à jour régulièrement, disponible dans des formats exploitables (dont API), et fondé sur un retraitement harmonisé. Un tel cadre permettrait de dépasser la dispersion actuelle et de donner aux élus des bases solides pour agir.

Cette ambition suppose également un **interlocuteur identifié du côté de l'État**, capable de jouer le rôle de porte d'entrée unique et d'organiser un espace de dialogue pérenne entre services de l'État, opérateurs et collectivités.

Un lieu où les cas d'usage des territoires nourriraient en retour l'amélioration continue des dispositifs nationaux.

Enfin, aucune politique de la donnée ne peut se déployer sans moyens financiers et humains. Produire et mettre à disposition des données exige des investissements en instrumentation et en expertise. Leur exploitation requiert de renforcer l'ingénierie locale, par la formation et l'accompagnement des agents et élus. La démarche engagée en 2024 et poursuivie en 2025 avec la formation-action **Mobiliser la data au service du territoire menée** par les Interconnectés, Intercommunalités de France et la Banque des Territoires devrait ainsi être poursuivie et amplifiée.

La donnée n'est pas un simple outil technique : elle constitue un levier stratégique pour permettre aux collectivités de piloter, en toute autonomie et en lien avec l'État, la transition écologique et énergétique. Renforcer la capacité de toutes les intercommunalités à maîtriser et utiliser la donnée, c'est donner aux territoires les moyens concrets d'accélérer la transition numérique et environnementale au service de tous les citoyens.

Pour aller plus loin

MOBILISER LA DONNÉE AU SERVICE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE TERRITOIRE

Depuis 2024, Les Interconnectés, la Banque des Territoires et Intercommunalités de France anime conjointement le programme de formation-action « mobiliser la donnée au service d'une politique publique du territoire ». Premier bilan de cette initiative.

MAGAZINE INTERCOMMUNALITÉS – MARS 2025 : DATA ET IA, LE VIRAGE DES TERRITOIRES

Un dossier consacré aux innovations en matière d'intelligence artificielle et de partage des données dans les intercommunalités.

MYTHES ET ENJEUX DE L'UTILISATION DE L'IA DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Rapport issu de la Commission numérique commune des Interconnectés, France urbaine et Intercommunalités de France, rédigé par Soizic Pénicaud (Observatoire des algorithmes publics, Sciences Po Paris), dans le cadre de la feuille de route « stratégie des intelligences associées ».

BIBLIOTHÈQUE D'IA TERRITORIALES

Un recueil de cas d'usage et d'expérimentations locales en matière d'intelligence artificielle dans les territoires.

MANIFESTE – FAIRE DE L'IA RESPONSABLE UNE DOCTRINE POLITIQUE PARTAGÉE

Texte d'orientation appelant à une approche politique commune et responsable du développement de l'intelligence artificielle.

NUMÉRIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : NOS POSITIONS

Prises de position d'Intercommunalités de France en faveur d'une numérisation raisonnée des services publics, garantissant le maintien d'un accès humain et qualifié, ainsi que la pérennisation des conseillers numériques France services.

DATA ET IA : LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU EN EUROPE

Analyse des évolutions du cadre européen en matière de données et d'intelligence artificielle et de leurs impacts pour les intercommunalités.

Ressources disponibles sur www.intercommunalites.fr

PILOTAGE

Elodie Jacquier-Laforge, directrice générale, Intercommunalités de France

RÉDACTION ET RELECTURE

• **Institut national des études territoriales**, promotion 2023-2024 des élèves administrateurs territoriaux, ingénieurs en chef, conservateurs de bibliothèque

Baptiste Dosse, élève administrateur territorial

Sarah Hochart-Deletang, élève ingénieure en chef territoriale

Samuel Roussel-Galle, élève ingénieur en chef territorial

Michaël Niess, élève ingénieur en chef territorial

• **Intercommunalités de France**

Clément Baylac, conseiller économie

Sébastien Bayette, responsable communication

SUIVI ÉDITORIAL ET MISE EN PAGE

Mathilde Lemée, chef de projets évènementiels, coordinatrice éditoriale des études, Intercommunalités de France

Alexis Fressard, @alexisfressard_graphicdesign

CRÉDITS PHOTOS

Arnaud Buissou Terra

istock : Tirachard, Gorodenkoff, Andrey_A, Oselote

INTERCOMMUNALITÉS — DE FRANCE —



INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE

22, rue Joubert - 75009 Paris
T. 01 55 04 89 00

www.intercommunalites.fr
contact@intercommunalites.fr