



# Villes, à vos données !



**GUIDE PRATIQUE JUILLET 2021**

1

## Qu'est-ce que la mobilisation des données sur un territoire ?

### Les données permettent une gestion responsable du territoire.

Les projets de mobilisation des données aident à atteindre des objectifs écologiques, sociaux ou économiques ambitieux. Ils permettent par ailleurs de **mieux associer les citoyens aux processus décisionnels**.



### L'administration a toujours eu besoin de traiter des données ; la technologie permet de mieux le faire.

**L'efficacité de l'administration repose sur sa bonne maîtrise de l'information** : connaître un territoire, une population, établir des registres, répartir les récoltes, construire et entretenir des infrastructures... Aujourd'hui, l'augmentation continue de la puissance de calcul informatique, le développement des capteurs et des objets connectés ainsi que l'essor de méthodes d'analyse de données de plus en plus efficaces ouvrent de nouvelles possibilités.



### De nombreuses politiques publiques territoriales sont concernées.

Comme par exemple : optimiser l'organisation des transports ou la gestion de l'eau ; contribuer à améliorer la salubrité et la sécurité du territoire ; mettre en place des solutions économes et respectueuses de l'environnement... **Les données sont un outil à la disposition des élus et des administrations locales pour améliorer les services rendus aux citoyens et aux acteurs du territoire.**



### Ces solutions nécessitent du temps et des ressources.

Elles requièrent des compétences particulières, viennent bousculer les méthodes de travail et sont encadrées par des réglementations strictes, au premier rang desquelles la protection des données personnelles.



## 2 Quels projets de mobilisation des données mettre en place ?

### Ces projets peuvent avoir plusieurs objectifs :

l'amélioration des services publics, l'engagement accru des citoyens, le développement durable, le développement économique du territoire ou l'amélioration du fonctionnement de l'administration.



### Nous classons ces projets en trois catégories.

1

**Les projets « simples » permettant de maîtriser les coûts**, comme le pilotage énergétique des bâtiments, la collecte des déchets, le contrôle des réseaux d'eau, d'arrosage, ou encore l'éclairage public. Ils sont notamment adaptés aux collectivités qui commencent à s'intéresser à la mobilisation des données de leur territoire et qui ont un budget limité à y consacrer.



2

**Les projets plus complexes n'ayant pas nécessairement d'objectif de rentabilité**, comme le suivi et l'amélioration des mobilités, l'amélioration de la qualité de l'air, la sécurité, la santé ou encore la prévention des risques. Ils sont adaptés pour les collectivités avec un budget plus significatif.



3

**Les projets complexes ayant pour ambition de donner une vision globale du territoire**. Ces projets particulièrement ambitieux sont adaptés pour les collectivités qui souhaitent s'engager pleinement sur le sujet de la mobilisation des données de leur territoire.



### Une stratégie de mobilisation de la donnée doit définir les objectifs et les moyens de la ville.

La mise en œuvre de la stratégie peut être incrémentale, se fondant sur des expérimentations qui sont ensuite développées sur l'ensemble du territoire. **Cela permet de construire progressivement une stratégie adaptée aux acteurs territoriaux et de les fédérer durablement dans un écosystème innovant.**

3

## Comment déployer un projet de mobilisation des données ?

### Définir les secteurs d'intervention prioritaires.



**Cela requiert un diagnostic** des besoins du territoire et un état des lieux de la mobilisation des données par les services locaux (principaux dysfonctionnements, coûts, etc.). Les besoins doivent être ensuite hiérarchisés. Ce diagnostic doit s'accompagner de consultations des citoyens pour construire dès l'origine un cadre de confiance.

### Pour chaque secteur d'intervention, définir des indicateurs de performance.



C'est indispensable pour suivre l'objectif à atteindre et mesurer les impacts sur le temps long.

### Définir un calendrier et les moyens financiers et humains nécessaires.



Ce travail doit être l'objet d'une coopération entre l'équipe en charge de la stratégie de la donnée, les différents services et le maire de la ville.

### Identifier les sources de financement.



Pour cela, l'équipe peut :

- identifier les subventions et programmes de financements nationaux, territoriaux et européens disponibles ;
- favoriser la mutualisation avec les communes du territoire intéressées par un projet commun.

### Les agents de la ville doivent pouvoir suivre le projet.

Par exemple, si la ville décide de développer une plateforme de pilotage du réseau électrique, elle doit s'assurer que ses agents ont la capacité d'intervenir dans le projet.



### Rédiger un contrat entre la ville et ses partenaires.

La ville devra être attentive aux :

- principes de traitement et de partage de la donnée définis en interne et au préalable (par exemple reposant sur une Charte de la donnée) ;
- indicateurs de performance ;
- garanties sur la protection et la sécurisation des données ;
- garanties sur la réversibilité des données (se référer aux licences existantes dans le cadre de l'*open data*).



### Pour piloter ces projets, une gouvernance adaptée doit être mise en place.

Il s'agit *a minima* de désigner une personne chargée de coordonner la feuille de route et disposant d'un pouvoir de décision. Celle-ci doit pouvoir interagir avec les différents métiers de la ville. Elle doit être soutenue à haut niveau, par exemple au niveau du conseil municipal ou intercommunal.



4

## Comment réaliser un état des lieux des données sur un territoire ?

**C'est une étape essentielle pour évaluer la maturité de la collectivité.**

L'état des lieux permettra de construire une stratégie réaliste. Il doit s'inscrire dans une dynamique portée à haut niveau.



Il repose sur trois composantes essentielles :

**Des compétences techniques**, pour évaluer l'exploitation des données et assurer la faisabilité et l'exhaustivité du diagnostic.

**Des compétences métiers**, pour comprendre le fonctionnement des services de la collectivité.

**Un « parrain » au conseil municipal ou intercommunal**, pour porter politiquement le sujet

**L'état des lieux doit viser à :**

- ▶ **recenser les bases de données** existantes et les modalités d'accès à ces données au sein des services et chez les principaux délégataires et opérateurs de service public ;
- ▶ **identifier les différentes façons dont ces bases sont croisées** et exploitées pour améliorer les services publics ;
- ▶ **décrire la gouvernance et les modes d'organisation** relatifs aux données dans la collectivité ;
- ▶ **cartographier les compétences** relatives à l'exploitation des données ;
- ▶ **analyser les initiatives** d'autres collectivités et la façon dont elles se sont organisées pour atteindre leurs objectifs, en France ou à l'étranger.

**À partir de ces analyses, l'équipe pourra :**

- ▶ évaluer les forces et faiblesses de la collectivité sur le traitement et le partage des données ;
- ▶ identifier les pistes d'amélioration possibles sur les éléments suivants :
  - **la gouvernance ;**
  - **l'organisation, l'expertise et les ressources humaines** (besoins en recrutement, en formation et en sensibilisation des agents) ;
  - **l'implication des citoyens ;**
  - **les améliorations techniques** relatives au traitement et au partage de la donnée (stockage, formats, mécanismes de suivi, fréquence de partage, contrôle, droits de regards) ;
  - **l'établissement de principes de gestion partenariale de la donnée** avec les tiers. Pour cela, les villes peuvent s'inspirer du modèle de Charte de la donnée développé par Nantes et instaurer systématiquement un volet « données » dans les contrats de partenariats (cf. page 69 du rapport).

5

## Quelle organisation mettre en place pour améliorer l'utilisation des données ?

### Plusieurs modèles d'organisation existent.

Les équipes en charge de la politique des données peuvent être :

- rassemblées dans une mission autonome ;
- placées auprès d'une direction générale des services (DGS), au sein d'une direction générale de l'administration (DGA) ; ou bien
- réparties entre différentes directions.



### Trois critères sont essentiels :

- **une communication** ouverte au sein des organisations considérées ;
- **une gouvernance claire**, qui permette des arbitrages à haut niveau ;
- **la nomination d'un responsable identifié disposant de relais dans chaque service**. Ce responsable, ayant le titre d'administrateur général des données (parfois appelé *chief data officer*), est l'organisateur et le promoteur des sujets de mobilisation des données.

### La mise en place de cette organisation passe par :

- **l'évaluation de la gouvernance actuelle ;**
- **la définition d'une structure cible**. Celle-ci dépendra des capacités existantes, des spécificités de la collectivité, et des ambitions en termes d'utilisation de données. Elle reposera sur :
  - la **définition d'une feuille de route ;**
  - la **production d'organigrammes** cibles, avec les entités et leurs responsabilités ;
  - **l'identification des besoins** en formation ou recrutement.

### Il est essentiel de former les équipes.

Le principal levier pour faire émerger des solutions numériques innovantes est l'acculturation aux enjeux numériques des agents mais aussi des élus. La promotion de méthodes de travail mobilisant des données en « mode projet » (circuits courts, agilité, expérimentations) est encouragée.



6

## Comment établir un lien de confiance avec les citoyens ?

### Les citoyens doivent être au cœur des préoccupations des projets.

Le numérique cristallise de nombreuses craintes sur la surveillance ou l'environnement qui doivent être prises en compte dans le cadre du développement des projets, afin d'**assurer l'adhésion des citoyens**.



### La communication est essentielle.

Elle peut prendre plusieurs formes :



► **communication en continue**, pour sensibiliser les citoyens et démystifier certaines craintes (cycles de conférences, ateliers-débats, campagnes de communication). Il s'agit de montrer comment les autorités publiques peuvent apporter des réponses aux principales craintes ;



► **communication sur les projets**, relative aux modalités de circulation et d'utilisation de la donnée sur le territoire, notamment par la publication des algorithmes, le travail en *open source* ou la mise à disposition de la documentation publique sur les données ;



► **communication ex-post**, au terme des projets liés à la donnée. Des outils de visualisation (comme des tableaux de bord, des applications citoyennes, des portails dédiés aux projets ou à la ville) peuvent être utilisés. Des études de satisfaction peuvent aussi être mises en œuvre.

### La co-création est également clé.

Il s'agit d'**intégrer le citoyen dans le processus de création des projets**, en l'impliquant aux différentes étapes de la réflexion, de la définition des besoins à l'expérimentation d'un prototype et la collecte des retours. Plusieurs outils existent pour ce faire :

- des forums de discussion ;
- des applications citoyennes ;
- des espaces dédiés à la collaboration ;
- des événements dédiés.



7

## Combien ces projets coûtent-ils ? Quelle stratégie de financement adopter ?



### Les coûts sont très variables.

Les projets peuvent mobiliser plusieurs centaines de millions d'euros et s'étendre sur plus de dix ans, ou bien quelques dizaines de milliers d'euros lorsqu'il s'agit d'une solution plus limitée.



### Les projets, et leur financement, peuvent être pensés en plusieurs étapes.

Cela permet d'éviter de longues phases de développement, potentiellement onéreuses. Cela permet également de limiter les effets déceptifs liés à un manque de visibilité sur les évolutions des projets.



### Certains projets permettent de dégager des économies.

C'est par exemple le cas des projets concernant la gestion des flux (déchets, transports, eau, énergie).



### Plusieurs pistes pour maîtriser les coûts de développement :

- ▶ mutualiser des projets avec d'autres villes ;
- ▶ examiner les possibilités de financements nationaux, régionaux ou européens.

IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité  
en vous abonnant à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)