



Rapporteur : M. COULOMBEL

49829

Commission n°3

38 - Numérique

Feuille de route numérique 2024 - 2028 du Département d'Ille-et-Vilaine

Le jeudi 07 novembre 2024 à 09h35, les membres du Conseil départemental, régulièrement convoqués par M. CHENUT, Président, se sont réunis dans les locaux de l'Assemblée départementale, sous sa présidence.

Au moment du vote de la présente délibération,

Étaient présents : Mme ABADIE, Mme BILLARD, M. BOHANNE, Mme BOUTON, Mme BRUN, M. CHENUT, M. COULOMBEL, Mme COURTEILLE, Mme COURTIGNÉ, M. DELAUNAY, M. DÉNÈS, Mme DUGUÉPÉROUX-HONORÉ, Mme FAILLÉ, Mme FÉRET, M. GUÉRET, Mme GUIBLIN, M. GUIDONI, M. HOUILLOT, Mme KOMOKOLI-NAKOAFIO, M. LAPAUSE, Mme LARUE, Mme LE FRÈNE, M. LE GUENNEC, M. LE MOAL, Mme LEMONNE, M. LENFANT, M. LEPRETRE, Mme MAINGUET-GRALL, M. MARCHAND, M. MARTIN, M. MARTINS, Mme MERCIER, Mme MESTRIES, M. MORAZIN, Mme MOTEL, M. PAUTREL, M. PERRIN, M. PICHOT, Mme QUILAN, Mme ROCHE, Mme ROGER-MOIGNEU, Mme ROUSSET, Mme ROUX, Mme SALIOT, M. SALMON, M. SOHIER, M. SORIEUX, M. SOULABAILLE, Mme TOUTANT

Absents et pouvoirs : Mme BIARD (pas de pouvoir donné), M. BOURGEOUX (pouvoir donné à Mme TOUTANT), M. DE GOUVION SAINT-CYR (pas de pouvoir donné), M. HERVÉ (pouvoir donné à Mme ROUSSET), Mme MORICE (pouvoir donné à M. SORIEUX)

Après épuisement de l'ordre du jour, la séance a été levée à 17h58.

Le Conseil départemental

Vu le code général des collectivités territoriales, notamment l'article L. 3211-1 ;

La stratégie de transformation numérique du Département d'Ille-et-Vilaine vise à améliorer le service public départemental en s'alignant avec les **engagements du projet de mandature 2022 - 2028** et en prenant en compte des enjeux croissants dans les domaines des **impacts environnementaux, sociaux et humains du numérique** et de la **cybersécurité**.

En effet, dans un monde de plus en plus connecté, la transformation numérique est devenue une nécessité incontournable pour une collectivité comme le Département d'Ille-et-Vilaine qui porte de nombreuses politiques publiques essentielles au quotidien des Breillien.nes. Elle offre de multiples opportunités pour **simplifier les démarches des usagers mais aussi pour améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de la collectivité**.

Il s'agit aussi de répondre à une demande croissante des citoyen.nes autour de **l'accès à l'information et aux services numériques**. En effet, le baromètre du numérique 2023 publié par l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse indique que 63 % des répondants considèrent le numérique comme un outil leur facilitant la vie quotidienne. Le digital est également considéré comme un levier de **participation citoyenne**.

La transformation numérique intègre la problématique de la donnée, de plus en plus riche, produite par le Département et par les acteurs du territoire afin d'améliorer la prise de décision, d'adapter les politiques départementales grâce à une meilleure compréhension des besoins des Breillien.nes.

Dans le même temps, le Département entend saisir les nouvelles opportunités offertes par les nouvelles technologies autour de la robotisation, l'automatisation ou l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, le numérique est également un levier pour répondre aux enjeux **environnementaux** actuels qui obligent la collectivité à l'action en faveur de la transition écologique dans tous ses domaines d'activités.

Si les opportunités du numérique pour le Département d'Ille-et-Vilaine sont multiples, elles peuvent être source de menace, de dérive et d'exclusion. Sur le plan humain, les impacts peuvent être négatifs s'ils ne sont pas anticipés et accompagnés. C'est pourquoi la transformation numérique est appréhendée dans sa globalité. En effet, elle doit prendre en compte la conduite du changement et doit impérativement **être éthique, inclusive, responsable, durable et accompagnée** de dispositifs adaptés en matière de protection des données, de sécurité du système d'information et d'accompagnement.

Enfin, la **règlementation** oblige la collectivité à accélérer ses actions dans ces domaines, comme la loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique (REEN), la loi anti-gaspillage et économie circulaire, la directive NIS 2 sur la cybersécurité dans l'Union européenne, ou encore le règlement général sur la protection des données.

Le présent rapport s'attache à présenter la feuille de route de la transformation numérique du Département sur la période 2024 - 2028 avec, en amont, des éléments de bilan de la feuille de route numérique 2020 - 2023 et un rappel du modèle économique actuel du numérique.

I. BILAN DE LA PRÉCÉDENTE FEUILLE DE ROUTE NUMÉRIQUE 2020 - 2023

La mise en place de la feuille de route numérique votée en 2019 a conduit à la mise en œuvre d'un **programme évalué, priorisé et chiffré** pour la période 2020 - 2023. Elle a offert une vision d'ensemble de la transformation numérique et a permis un **pilotage transversal** efficace sur le plan stratégique et opérationnel.

Elle a également permis, malgré la crise sanitaire et les difficultés de recrutement d'informaticiens, **la mise à disposition de nouveaux services et socles techniques structurants** répondant à l'ensemble des six axes stratégiques qui avaient été définis. Elle s'est ainsi révélée être un **levier d'efficacité organisationnelle**, rendu possible par un travail systématique autour de l'amélioration des processus et de l'organisation ainsi que l'accompagnement au changement.

Au 31 décembre 2023, sur les 122 projets de la feuille de route numérique, **79 projets étaient terminés** (65 %) et 24 étaient en cours (20 %). Il est à noter que 21 projets ont été intégrés au cours de la période pour faire face à de nouvelles priorités politiques, à des évolutions réglementaires ou à l'obsolescence d'applications, expliquant en partie l'impossibilité de démarrer 19 projets (15 %) prévus dans le programme initial.

Sur le plan budgétaire, **10,3 millions d'euros TTC ont été réalisés en investissement** entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2023 dont 75 % en acquisition de logiciels et développements informatiques et 21 % en études et pilotage de projets.

Ces dépenses d'études et de pilotage correspondent en majeure partie à **l'accompagnement des pôles** par une assistance à maîtrise d'ouvrage externalisée qui s'est révélée être un levier pertinent pour apporter des compétences complémentaires et une capacité d'action sur plusieurs volets : expression de besoins fonctionnels, tests, parcours utilisateurs, accompagnement au changement,...

En fonctionnement, ce sont plus de 300 000 euros TTC qui ont été mobilisés sur la période.

Sur le plan humain, la transformation numérique nécessite du temps et une conduite du changement considérable pour faire évoluer les modes de travail et adapter les processus.

II. LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU NUMÉRIQUE AU DÉPARTEMENT

Si le Département a réalisé un effort conséquent en matière d'investissement pour son système d'information sur les dernières années, les besoins en dématérialisation restent nettement supérieurs aux moyens en place pour réaliser cette transformation.

La pluralité des compétences du Département et de ses métiers, l'ampleur des besoins en dématérialisation impliquent de construire un **système d'information conséquent**, complexe, de mobiliser de nombreuses expertises techniques dont le Département ne dispose pas en interne. Aussi, afin de renforcer sa capacité à faire et à répondre aux besoins des services, il est incontournable dans ce domaine de recourir à des éditeurs de logiciels, à sous-traiter une partie des prestations et à développer les démarches de mutualisation.

La programmation pluriannuelle, compte tenu du contexte financier, prévoit des crédits d'investissement plutôt stables sur les années à venir, *a contrario* des dépenses de fonctionnement qui devraient être en progression. Ceci s'explique notamment par un **changement de modèle économique** des éditeurs, passant d'un modèle d'acquisition de licences (imputé en investissement) à un modèle d'abonnement (imputé en fonctionnement).

En matière de ressources humaines, la direction des systèmes numériques dispose d'effectifs de 71,3 équivalents temps plein en 2024. Aussi, comme dans toutes les collectivités, elle est confrontée à une **pénurie de ressources** dans le domaine du numérique, aggravée par une **concurrence** attractive des secteurs privé et public sur le bassin rennais.

Pour garder la maîtrise de son système d'information, la direction a renforcé son expertise et sa technicité en privilégiant le recrutement de personnels de catégorie A sur les dernières années. Bien que la direction dispose globalement des compétences nécessaires, le recours à la sous-traitance sur l'ingénierie de projets, les développements informatiques et l'assistance de proximité restent nécessaires pour accroître la capacité d'action et mobiliser ponctuellement des compétences pointues, par exemple sur la donnée, l'écoconception ou encore l'accessibilité.

Le renforcement des effectifs doit néanmoins rester un objectif dans les prochaines années pour **internaliser certaines compétences clés** et ainsi favoriser la souveraineté numérique du Département.

La transformation numérique recouvre également une activité de maintenance des logiciels importante afin de faire vivre et évoluer les applications. Cette activité quotidienne des équipes de la direction des systèmes numériques représente la part majoritaire du plan de charge et réduit le temps consacré à la mise en œuvre de nouveaux projets.

En effet, le parc applicatif compte plus de **200 solutions numériques**, comprenant des plateformes mutualisées, piliers du principe d'urbanisation du système d'information (la plateforme Illisa de téléservices aux usager.ères, la plateforme Drupal pour la production des sites internet, le portail agent...). Le système d'information est bâti sur **deux datacenters**. En outre, ce sont plus de 300 serveurs qui sont en place. Enfin, ce sont **3300 ordinateurs portables** et 200 ordinateurs fixes, 400 imprimantes et **1800 équipements mobiles** (tablettes et smartphones) qui sont mis à disposition des agent.es.

III. LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE DU DÉPARTEMENT 2024 - 2028

Le Département d'Ille-et-Vilaine a décidé de poursuivre dans ses grandes lignes la stratégie numérique précédemment engagée, autour d'un objectif central d'engagement dans le numérique responsable, consacré par l'adoption du plan d'action numérique responsable en session de juin 2023.

La feuille de route de la transformation prévoit aussi de faire évoluer l'offre de services numériques en s'appuyant sur l'émergence de **nouvelles technologies** qui peuvent constituer de réels supports aux services opérationnels, à condition d'en **garantir un niveau de maîtrise** et de sécurité suffisant :

- l'**intelligence artificielle** qui permet de générer des résultats tels que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions en fonction des données analysées ;
- les **objets connectés** qui fournissent de la donnée en temps réel sur l'environnement ;
- les **outils de no-code** ou de low-code qui permettent de concevoir des outils numériques sans faire appel à des compétences de développement informatique ;
- les **technologies Saas** qui fournissent des services en ligne hébergés en dehors du système d'information de la collectivité.

A. Les axes stratégiques

1. S'engager dans le numérique responsable

Le numérique responsable comprend d'abord une dimension environnementale liée à la sobriété numérique. Le Département a pour objectif de **réduire de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre** en opérant des choix, par exemple en matière de politique d'équipement et gestion du cycle de vie des matériels, de sobriété des données et des applications, de politique d'achat responsable, ou d'éco-conception des services. Sur la dimension sociale, le Département souhaite **améliorer l'accessibilité et l'inclusion** dans les services numériques qu'il délivre, en adoptant un schéma de mise en accessibilité des services numériques et en accompagnant le développement des compétences des agent.es. Le numérique responsable comprend enfin une **dimension éthique** relative aux principes de développement pour toutes et tous et à la protection et à la souveraineté des données.

2. Renforcer la relation aux usager.ères

Le Département poursuit son engagement majeur d'**améliorer la valeur délivrée par ses services aux usager.ères**. Il s'agira de déployer de nouveaux services numériques visant à **simplifier les démarches, améliorer l'accès aux droits, à l'information et à la participation citoyenne**. La transformation numérique visera notamment à proposer un guichet

unique de services en ligne pour les Breilliens et les Breilliennes qui dématérialise toute la chaîne de traitement des demandes jusqu'au lien avec l'application métier.

3. Améliorer l'environnement de travail numérique des agent.es

L'objectif visé est **d'améliorer les conditions de réalisation des missions des agent.es** en répondant aux questions d'ergonomie, de mobilité, de sécurité, d'inclusion, de collaboration. Les projets menés viseront à simplifier et centraliser les démarches des agent.es, renforcer les possibilités de travail en mobilité, améliorer l'accès aux informations, faciliter les interactions et la collaboration, accompagner aux usages numériques. Parmi les chantiers majeurs figure celui de la **stratégie sur les outils bureautiques** qui consistera à faire coexister des solutions Microsoft (Outlook, Teams...) avec des solutions alternatives (libres ou souveraines).

4. Rendre plus efficaces les processus et l'organisation

La transformation numérique doit contribuer à améliorer **l'efficacité et l'efficience des processus métier et de l'organisation** des services départementaux. Derrière cela réside la conviction que la performance des processus internes contribue à **l'amélioration du service rendu au public** (réduction des délais, suivi des traitements...) et facilite le travail des agent.es. Cet axe aura pour objectifs la simplification des processus, la dématérialisation de bout en bout, l'automatisation de tâches, la centralisation et le partage des informations.

5. Maîtriser la donnée au service du pilotage de l'action publique

Le Département tout comme les acteurs du territoire breillien produisent quotidiennement des données qui ont la capacité de produire une forte valeur ajoutée dans **la prise de décision au service des citoyens** et de la performance des politiques publiques. L'objectif est que ces données soient organisées en référentiels, centralisées dans des bases de données exploitables, gérées sur tout leur cycle de vie et que des outils permettent leurs croisements et exploitation.

6. Améliorer le socle technique et la cybersécurité

Sur cet axe, le premier objectif est de permettre à la collectivité de faire évoluer le socle technique de sorte à maintenir les technologies au standard du marché ou *a minima* au niveau fixé par le Département. Le second objectif est de **sécuriser plus en avant le système d'information** en prenant en compte l'évolution des menaces. Cet axe portera ainsi des projets liés à la gestion de l'obsolescence des applications, à la sécurisation du réseau, des applications, des données et des équipements informatiques.

B. Les principes directeurs de la transformation

1. Intégrer la démarche numérique responsable aux décisions, actions et projets

Il s'agira d'éclairer toute décision prise par les instances stratégiques et opérationnelles de la collectivité au regard des enjeux liés à cette démarche et de respecter les exigences posées par le cadre numérique responsable, notamment les prescriptions en matière d'éco-conception et d'accessibilité des services numériques.

2. Développer une approche centrée usager

L'objectif est de connaître les besoins numériques du public du Département pour proposer l'offre de services la plus adaptée. Cela passera par une association renforcée des bénéficiaires à l'élaboration des services numériques et impliquera de penser le parcours utilisateurs et l'ergonomie de l'outil grâce à l'approche d'expérience utilisateur (User Experience ou UX design).

3. Promouvoir la sobriété numérique

Encourager la sobriété numérique vise à répondre de manière plus efficace aux besoins réels des utilisateurs tout en limitant l'impact environnemental et les coûts associés à la prolifération des applications et services numériques. Cette sobriété implique de se concentrer sur les fonctionnalités essentielles répondant à un besoin réel, de privilégier les solutions existantes, génériques et mutualisables.

4. S'appuyer sur l'urbanisation du système d'informations

Cette démarche permet de simplifier et rationaliser le système d'information tout en le rendant plus pertinent mais aussi plus réactif et flexible. Il s'agit de concevoir le système d'information comme un ensemble de services réutilisables et interopérables, facilitant l'intégration et l'évolution des applications.

5. Veiller à la souveraineté numérique du Département

La souveraineté consiste à ce que les données et les systèmes informatiques restent sous le contrôle exclusif de la collectivité et ne soient pas accessibles ou contrôlés par des tiers sans son autorisation. Il s'agit de maîtriser les mesures prises en interne et par les fournisseurs en matière de protection des données, de sécurité, de gestion des accès, d'utilisation de technologies et de réversibilité permettant de basculer vers des solutions alternatives « locales » sans perte de données.

6. Améliorer la gouvernance de la donnée

La gouvernance de la donnée assure la sécurité, l'exactitude, la fiabilité et la qualité des données au sein d'un système d'information. Elle établit les cadres nécessaires pour protéger les données contre les accès non autorisés et les violations, les principes éthiques guidant l'utilisation des données et les modalités permettant de tracer, comprendre et expliquer comment les données sont utilisées et comment les décisions sont prises.

IV. LE PROGRAMME PLURIANNUEL DE PROJETS ET LES MOYENS ADOSSÉS

A. Le programme prévisionnel et les ressources estimées

Le diagnostic des besoins a fait émerger plus d'une centaine de projets potentiels. Les projets ont été analysés sur la base de **critères homogènes** comme l'alignement stratégique aux enjeux du mandat, la réponse aux besoins des usagers, la nécessité de mise en conformité qu'elle soit réglementaire ou technique, les gains attendus, l'impact du projet et sa faisabilité.

La gouvernance politique du numérique ainsi que le comité de direction générale ont ensuite proposé un **programme de projets évalué et chiffré, cohérent avec la stratégie et les moyens mobilisables**.

Ce programme est joint en annexe et propose une programmation indicative des projets dans le temps. Cette programmation sera pilotée via les instances de gouvernance en tenant compte de l'avancement opérationnel des projets, d'éventuelles nouvelles priorités et des capacités à faire.

Par ailleurs, une capacité d'action a été sanctuarisée pour les **opérations importantes de mise à niveau et de sécurisation des applications**.

B. Le budget estimé

Le budget d'investissement estimé pour la feuille de route numérique est de l'ordre de **10 millions d'euros** sur 4 années, venant en complément du budget courant de la direction des systèmes numériques (infrastructures, équipements...). Le budget de fonctionnement est estimé aux alentours de 200 000 euros supplémentaires par an.

L'adéquation du scénario retenu avec les capacités budgétaires de la collectivité reste à sécuriser à cette date et sera piloté dans le cadre des instances de gouvernance pour procéder aux arbitrages nécessaires en fonction de l'évolution de la situation.

Décide :

- de prendre acte du contexte et de l'ambition numérique exposés ci-dessus ;
- d'approuver la feuille de route de la transformation numérique 2024 - 2028 jointe en annexe.

Vote :

Pour : 33

Contre : 0

Abstentions : 19

En conséquence, la délibération est **adoptée à l'unanimité.**

Transmis en Préfecture le : 8 novembre 2024

ID : AD20240355

Pour extrait conforme