



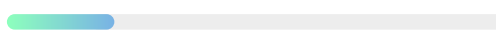
DOSSIER

DATA & IA

Data et IA dans les collectivités : faire les bons choix dès le départ

Structurer une stratégie utile, maîtrisée et durable dès les premiers mois du mandat.

Dans ce document



1/4



Fondamentaux



Pièges



Opportunités



Décisions



Alexis Semmama
Directeur général d'Eridanis

Les collectivités abordent un mandat dans un contexte exigeant : contraintes budgétaires durables, attentes citoyennes élevées, complexité croissante des politiques publiques. Dans cet environnement, la capacité à piloter efficacement le territoire devient un enjeu central.

La data et l'intelligence artificielle s'imposent désormais comme des leviers structurants de ce pilotage. Elles ne relèvent plus de l'expérimentation ou de l'innovation isolée. Elles s'installent progressivement dans le fonctionnement courant des collectivités, avec un impact direct sur la manière de comprendre, décider et agir.

Chez Eridanis, nous constatons que les premières décisions prises en début de mandat sont déterminantes. C'est à ce moment que se structurent les trajectoires, que se posent les bases techniques et organisationnelles, et que se jouent, souvent de manière invisible, les conditions de maîtrise... ou de dépendance à venir.

L'enjeu n'est pas d'ajouter des outils. Il est de structurer une démarche cohérente, utile et maîtrisée, capable de produire des résultats concrets dans la durée.

J'ai souhaité ce document pour apporter des repères clairs sur ces sujets : comprendre ce qui change réellement, identifier les opportunités concrètes, éviter les erreurs fréquentes et, surtout, engager les premières étapes avec méthode.

Une collectivité qui aborde ces sujets tôt et correctement ne se contente pas de suivre une tendance. Elle se donne les moyens de mieux piloter, mieux décider et mieux servir son territoire.

Pourquoi agir dès le début du mandat ?

Les sujets data et IA ont changé d'échelle. Ils ne relèvent plus de l'expérimentation, mais s'installent progressivement dans le fonctionnement courant des collectivités.

Les premières décisions prises en début de mandat sont déterminantes. C'est à ce moment que se structurent les priorités, que se posent les bases techniques et organisationnelles, et que se créent — souvent sans retour — les dépendances futures.

Attendre, c'est souvent empiler des outils sans cohérence. Structurer tôt, c'est au contraire garder la maîtrise, donner une direction claire et créer les conditions d'une transformation utile et durable.

Dans ce document :

- Une lecture simple et concrète de ce que recouvrent réellement la data et l'IA dans une collectivité
- Les raisons pour lesquelles ces sujets deviennent structurants dans le pilotage du territoire
- Des exemples d'usages concrets, applicables à différentes politiques publiques
- Une méthode claire pour structurer votre démarche dès les premiers mois du mandat
- Les erreurs les plus fréquentes, souvent coûteuses, et les conditions pour les éviter

Sommaire

1. Data et IA : un sujet devenu incontournable pour les collectivités

Pourquoi ces enjeux ne relèvent plus de l'expérimentation, mais s'imposent désormais dans le pilotage courant des territoires

4 - 9

2. Les fondamentaux à maîtriser pour éviter les erreurs

Ce qu'il faut réellement comprendre pour structurer une démarche utile, cohérente et maîtrisée

10 - 16

3. Des opportunités concrètes sur toute l'action publique locale

Comment la data et l'IA permettent d'améliorer le pilotage, les services et l'efficacité des politiques publiques

17 - 25

4. Les pièges à éviter et les conditions de réussite

Les erreurs les plus fréquentes, leurs conséquences, et les clés pour sécuriser votre démarche

26 - 32

5. Les premières décisions à prendre dès le début du mandat

Une méthode claire pour structurer votre stratégie, lancer les bons projets et poser un socle durable

33 - 40

1.

Data et IA : un sujet devenu incontournable pour les collectivités

- > La data et l'IA ne sont plus des sujets d'innovation pour quelques collectivités pionnières. Elles deviennent progressivement des outils de pilotage du territoire à part entière.

Le sujet n'est plus de savoir s'il faut s'y intéresser, mais dans quelles conditions la data et l'IA deviennent réellement utiles pour une collectivité.

Avant d'examiner l'intérêt réel de la data et de l'intelligence artificielle pour les collectivités, il faut clarifier le périmètre du sujet.

Dans une ville ou une intercommunalité, la donnée est déjà partout. Elle provient des capteurs et équipements connectés, bien sûr, mais aussi, et même surtout des logiciels métiers, des outils de gestion, des tableaux de suivi, des documents produits par les services, des remontées terrain ou encore des échanges opérationnels. Une partie de cette donnée est structurée, une autre non. Une partie est automatisée, une autre saisie manuellement. Une partie est fiable, une autre beaucoup moins. Mais dans tous les cas, elle existe déjà, souvent en grande quantité.

L'intelligence artificielle ne doit pas, elle non plus, être abordée comme un bloc homogène. Derrière le terme, on retrouve à la fois des outils génériques d'assistance, capables d'aider à rédiger, résumer ou rechercher de l'information, et des usages plus spécialisés, directement liés aux réalités du territoire, par exemple pour détecter des anomalies, anticiper des dérives ou améliorer certains arbitrages.

Dans les faits, les démarches engagées par les collectivités reposent d'abord sur la capacité à mieux exploiter la donnée disponible. L'IA vient ensuite, sur certains usages, comme un levier supplémentaire. Elle donne aujourd'hui une visibilité nouvelle au sujet, mais elle n'en constitue pas le point de départ systématique.

La question n'est donc plus de savoir si la data et l'IA vont prendre une place dans la gestion publique locale. C'est déjà le cas. Le vrai sujet est ailleurs : cette dynamique répond-elle à un besoin durable des collectivités, ou bien s'inscrit-elle dans une logique de marché dont les résultats seraient plus incertains que promis ?

La transformation commence rarement par l'IA. Elle commence d'abord par la capacité de la collectivité à identifier, structurer et exploiter ses propres données.

DONNÉES STRUCTURÉES

○ DATA TERRAIN

- Capteurs
- IoT
- Équipements

○ DATA MÉTIER

- Logiciels métiers
- Bases de données
- Tableaux de suivi

DONNÉES NON STRUCTURÉES

- Documents
- CR
- Mails
- PDF



- > La transformation commence souvent par la donnée ; l'IA vient ensuite sur certains usages.

L'intelligence artificielle désormais installée dans les collectivités

Entre 2008 et 2024, environ 5,5 milliards d'euros ont été investis dans des projets liés aux territoires intelligents et durables au sein des 40 principales agglomérations françaises¹. Ce chiffre, à lui seul, montre que l'on ne parle plus de quelques expérimentations isolées ou de démarches réservées à quelques territoires pionniers.

Au-delà des montants engagés, c'est surtout la diffusion du sujet qui marque. Plusieurs observatoires soulignent désormais qu'il devient difficile de comptabiliser précisément les projets tant ils se multiplient, se diversifient et se diffusent dans des collectivités de taille très différente.

L'accélération est particulièrement visible sur l'intelligence artificielle. En 2024, plus d'une collectivité sur deux indiquait avoir déjà mis en place ou testé un système d'IA, ou prévoyait de le faire dans les douze mois. En 2025, près d'une collectivité sur deux de plus de 3 500 habitants a déjà engagé un projet de ce type, et plus des trois quarts sont concernées à court terme si l'on inclut celles qui s'apprêtent à se lancer².

Le sujet n'est donc plus cantonné au registre de l'innovation exceptionnelle. Il commence à entrer dans un champ beaucoup plus banal, au sens institutionnel du terme : celui des outils de gestion, de pilotage et d'organisation de l'action publique.

Autrement dit, la data et l'IA cessent progressivement d'être perçues comme des objets annexes ou prospectifs. Elles s'installent dans le fonctionnement courant des collectivités, avec des niveaux de maturité variables, mais une présence désormais durable.



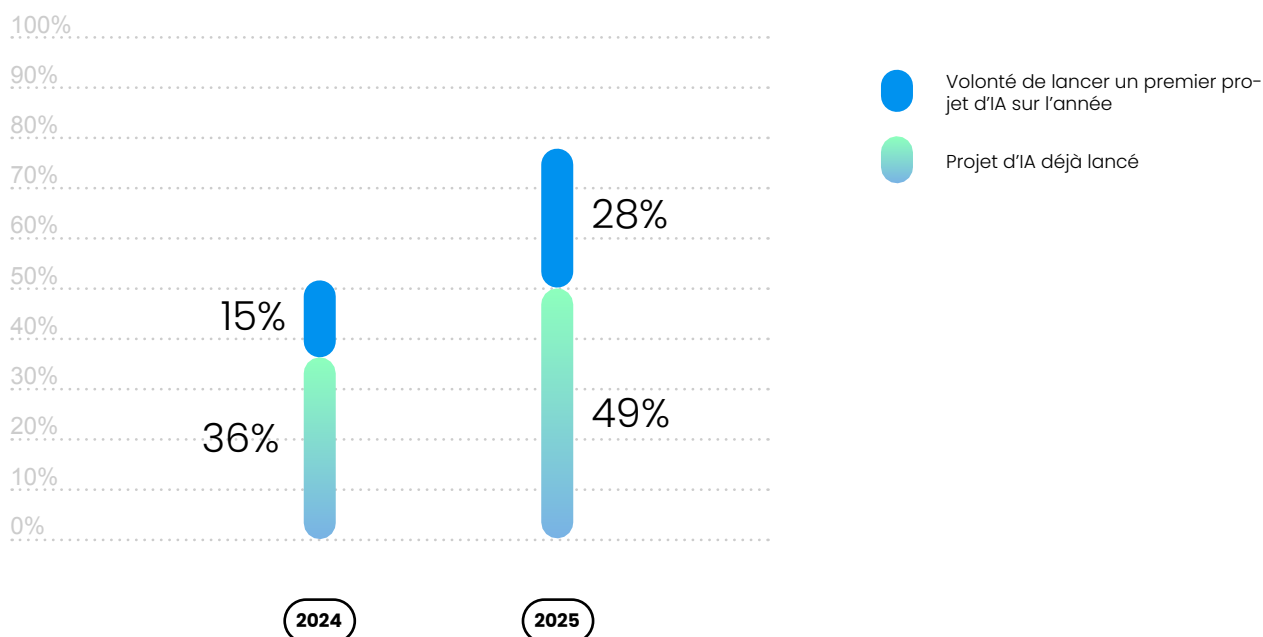
La data et l'IA deviennent des sujets de pilotage.

5,5 M€

investis entre 2008 et 2024 pour des projets TCD

+75%

des collectivités > 3 500 habitants sont déjà engagées dans un projets IA ou prêtes à se lancer.



¹Source : Xerfi, Le marché de la smart city et des territoires intelligents, 2024

²Source : Baromètre 2025 de l'Observatoire Data Publica (Ipsos-BVA, échantillon de 292 collectivités)

Un mouvement tiré à la fois par le besoin et par le marché

Cette diffusion rapide ne peut pas être réduite à un simple effet d'emballement technologique. Elle répond d'abord à une évolution concrète du contexte dans lequel agissent les collectivités.

L'action publique locale est devenue plus complexe. Les champs d'intervention se sont multipliés, les interactions entre politiques publiques se sont densifiées, les exigences réglementaires se sont renforcées, et les attentes des habitants se sont accrues. Dans le même temps, les marges de manœuvre humaines, budgétaires et organisationnelles restent limitées. Les collectivités doivent donc faire davantage, souvent plus vite, avec une capacité d'action contrainte.

Dans ce cadre, la donnée apporte une réponse assez directe. Elle permet d'observer plus finement les situations, de mieux comprendre les phénomènes, de rendre les arbitrages plus solides et de piloter plus précisément les ressources. Les usages aujourd'hui les plus répandus le montrent bien : la donnée est d'abord mobilisée sur la gestion interne, les enjeux environnementaux et la mobilité. Ce ne sont pas des usages de vitrine. Ce sont des sujets de fonctionnement, de coût, d'organisation et de service rendu.

Pour autant, cette dynamique n'est pas née uniquement d'un besoin "naturel" des collectivités. Elle a aussi été fortement accompagnée, structurée et amplifiée par le marché.

Après les grands cycles de déploiement des infrastructures numériques, notamment autour du très haut débit, une partie des acteurs économiques s'est repositionnée sur des offres de services, de plateformes, d'exploitation de données et d'outils d'aide à la décision. Le sujet a donc été poussé non seulement parce qu'il répondait à des besoins réels, mais aussi parce qu'un écosystème d'offre avait intérêt à le faire émerger et à le rendre désirable.

À cela s'ajoute un facteur très concret : la montée des financements mobilisables. Appels à projets nationaux, dispositifs France 2030, programmes européens, Fonds vert : les leviers de soutien se sont multipliés, ce qui a contribué à accélérer l'entrée de nombreuses collectivités dans ces démarches.

L'essor de la data et de l'IA dans les collectivités s'explique donc par la convergence de trois dynamiques : un besoin réel de pilotage et d'optimisation, une structuration forte de l'offre, et un environnement de financement plus favorable.

Le sujet répond à un besoin réel de pilotage, d'optimisation et d'arbitrage mais il n'est pas neutre : il structure déjà des choix d'outils, d'organisation et de dépendance pour les années à venir.

Concrètement, cela signifie qu'un sujet naguère perçu comme expérimental — suivre en temps réel les consommations d'un bâtiment, détecter une fuite sur un réseau, consolider les demandes usagers ou piloter des interventions sur la voirie — entre progressivement dans le champ des outils de gestion courante.

Le sujet progresse, les cas d'usage mûrissent, mais les résultats ne sont *jamais* automatiques. C'est précisément ce qui rend la méthode décisive.

	BILAN ÉCONOMIQUE	BILAN ENVIRONNEMENTAL
 TÉLÉRELÈVE DE L'EAU	205 M€	811 M m ³ eau -38 kt CO ₂
 ÉNERGIE DES BÂTIMENTS	731 M€	-320 kt CO ₂
 ÉCLAIRAGE PUBLIC	142 M€	-55 kt CO ₂
 DÉCHETS	301 M€	-1829 kt CO ₂
 INCENDIES	106 M€	42k ha forêt -1062 kt CO ₂
TOTAL :	1484 M€	-3 300 KT CO₂

Des usages plus matures, mais des résultats encore inégaux

L'un des changements les plus nets de ces dernières années tient à la maturité croissante de certains cas d'usage.

Il ne s'agit plus seulement de discours, de démonstrateurs ou d'effets d'annonce. Dans plusieurs domaines, les collectivités disposent désormais d'exemples répétés, de retours d'expérience plus nombreux, et d'ordres de grandeur plus crédibles sur les gains possibles. C'est notamment le cas sur des sujets comme l'eau, l'énergie des bâtiments, l'éclairage public, les déchets ou encore la prévention des risques.

L'Observatoire des Territoires Connectés et Durables, porté par InfraNum et la FNCCR, donne à ce titre des repères utiles. Il estime un bilan économique net potentiel de +205 M€ sur la télérelève de l'eau, +731 M€ sur l'énergie des bâtiments publics, +142 M€ sur l'éclairage public, +301 M€ sur les déchets et +106 M€ sur la prévention des incendies. Ces chiffres ne valent évidemment pas promesse automatique pour chaque territoire, mais ils montrent que certains cas d'usage ne relèvent plus d'une intuition floue : ils commencent à être documentés, comparés et modélisés de manière sérieuse.

C'est précisément ce qui change la perception du sujet. Une partie des collectivités n'aborde plus ces démarches comme des paris technologiques, mais comme des leviers déjà identifiés sur lesquels il devient possible de se projeter avec

davantage de méthode et moins d'incertitude. La maturité des usages progresse, et avec elle la capacité à distinguer ce qui fonctionne réellement de ce qui relève surtout du discours.

Pour autant, cette montée en maturité ne doit pas conduire à une lecture trop optimiste. Les résultats restent inégaux. Certains projets démontrent une utilité claire ; d'autres produisent peu d'effets, faute de cadrage, de qualité de données, d'appropriation par les services ou de cohérence d'ensemble. La diffusion du sujet ne vaut donc pas validation automatique de son efficacité. Elle montre surtout que le marché est entré dans une phase plus exigeante, dans laquelle les promesses doivent désormais être confrontées aux résultats.

La diffusion d'un sujet ne vaut pas validation automatique de son efficacité.

Cette réalité explique aussi les réserves qui persistent encore : crainte d'investissements peu rentables, inquiétudes sur certains effets de l'IA, interrogation sur la dépendance créée par certains outils. Ces points ne doivent pas être ignorés, mais ils seront traités plus loin. À ce stade, le constat est plus simple : certains usages sont désormais suffisamment mûrs pour sortir du registre de l'expérimentation, mais cela ne dispense en rien d'un cadrage rigoureux.

Un même objectif : mieux piloter, mieux servir, mieux dépenser

Malgré la diversité des approches, des outils et des résultats, la finalité recherchée reste relativement simple.

La data et l'IA n'ont pas vocation à rendre une collectivité plus "technologique" en apparence. Elles n'ont de sens que si elles permettent d'améliorer la manière dont la collectivité comprend son territoire, pilote son action et mobilise ses moyens.

Leur utilité se mesure donc moins au nombre d'outils déployés qu'à leur capacité à produire des effets concrets : une vision plus claire des situations, des décisions mieux étayées, une meilleure coordination entre services, une utilisation plus efficace des ressources, une amélioration du service rendu, et, lorsque cela est possible, une réduction des coûts ou des impacts environnementaux.

C'est à cette condition que la notion de territoire intelligent garde un sens.

À ce stade, la question n'est donc plus de savoir s'il faut s'intéresser à ces sujets. Elle est plutôt de déterminer dans quelles conditions ils deviennent réellement utiles.

Car le constat est désormais posé : la dynamique existe, les usages progressent, les cas d'usage se stabilisent, mais les résultats ne sont pas automatiques. Les collectivités qui structurent tôt leur approche prennent un avantage concret en capacité de décision. C'est précisément ce qui amène la question suivante : que faut-il réellement comprendre et maîtriser pour éviter les erreurs et structurer une démarche utile ?

Un territoire intelligent n'est pas un territoire saturé de technologies. C'est un territoire qui comprend mieux ce qui lui arrive.

Ce qu'il faut retenir

- ✓ La data et l'IA sont désormais installées dans le fonctionnement courant des collectivités.
- ✓ Leur développement répond à un besoin réel de pilotage, mais s'inscrit aussi dans une dynamique de marché.
- ✓ Certains cas d'usage sont aujourd'hui suffisamment mûrs pour produire des résultats concrets.
- ✓ Ces résultats ne sont pas automatiques : ils dépendent avant tout de la manière dont la démarche est structurée.

2.

Les fondamentaux à maîtriser pour éviter les erreurs

- Les projets data et IA échouent rarement à cause de la technologie. Ils échouent le plus souvent faute de cadrage, de méthode et de compréhension des fondamentaux.

La data et l'IA ne sont pas d'abord des sujets techniques. Ce sont des sujets de pilotage, de méthode et de maîtrise.

Si la première partie permettait de constater que la data et l'IA se sont désormais installées dans le paysage des collectivités, cela ne signifie pas pour autant que leur appropriation soit simple. C'est même l'inverse. Plus le sujet se diffuse, plus la confusion peut s'installer entre ce qui relève d'un effet d'annonce, d'un usage opportun, d'un véritable besoin métier, ou d'une transformation durable de la collectivité.

L'enjeu, pour les élus, n'est donc pas d'entrer dans le détail technique des outils, ni de se substituer aux services ou aux experts. Il est d'être en mesure de comprendre les fondamentaux du sujet, de poser les bonnes questions, et d'éviter les erreurs de cadrage qui conduisent trop souvent à des projets coûteux, mal utilisés ou sans effet réel.

Une stratégie data ou IA ne se résume jamais au choix d'un outil. Elle engage une manière de regarder la collectivité, de piloter l'action publique, de coordonner les services, de maîtriser les dépendances techniques et de donner un sens politique à des investissements parfois peu visibles pour le citoyen. C'est précisément pour cela que certains enjeux doivent être posés clairement dès le départ.

Ce qu'un élu doit maîtriser



Comprendre de quelles données on parle réellement



Définir un objectif clair et mesurable



Identifier les usages réellement utiles



Organiser une gouvernance lisible



Garantir la maîtrise dans la durée

La data, l'IA... de quoi parle-t-on réellement ?

Dans une collectivité, la donnée ne désigne pas un objet unique, clairement identifié, proprement rangé dans un système central. Elle est au contraire multiple, hétérogène, souvent dispersée. Elle peut être produite automatiquement par des capteurs, des équipements ou des systèmes d'information. Elle peut aussi être saisie manuellement par des agents, consolidée dans des tableaux, transmise dans des comptes rendus, enregistrée dans des logiciels métiers ou simplement conservée dans des documents bureautiques.

Ce point est essentiel, car toutes les données n'ont pas la même valeur, ni la même fiabilité, ni le même potentiel d'exploitation. Une donnée remontée automatiquement toutes les heures par un équipement n'a pas le même niveau de robustesse qu'une information ressaisie à la main dans un tableur après plusieurs échanges. Une donnée isolée n'a pas la même utilité qu'un historique constitué sur plusieurs mois ou plusieurs années. Une donnée bien structurée n'offre pas les mêmes possibilités qu'une information disséminée dans des documents PDF, des comptes rendus ou des e-mails.

Une donnée saisie manuellement en fin de journée dans un tableur ne permet pas le même niveau d'analyse qu'une donnée remontée automatiquement en continu depuis un équipement.

La première question n'est pas "quel outil utiliser ?", mais bien où est la donnée, sous quelle forme existe-t-elle, qui la produit, comment circule-t-elle, et à quel point peut-on s'y fier ?

Le même besoin de clarification vaut pour l'intelligence artificielle dont le terme recouvre aujourd'hui des réalités très différentes, souvent mélangées dans les discours.

D'un côté, on trouve des outils d'IA générative, relativement généralistes, capables d'aider un agent à rédiger une note, synthétiser un échange, reformuler un texte ou préparer un premier niveau d'analyse documentaire. Dans ce cas, les prérequis techniques peuvent être relativement limités. L'enjeu porte davantage sur les usages, la sécurité, l'encadrement humain et les règles de bon emploi.

Type de données

Exemple

Niveau de fiabilité



AUTOMATIQUE

- Capteur IoT,
- API
- services externes

MOYEN - ÉLEVÉ



MÉTIER

- Logiciel GMAO
- exploitation

MOYEN - ÉLEVÉ



MANUELLE

- Excel
- saisie agent

VARIABLE



NON STRUCTURÉE

- PDF
- CR
- mails

FAIBLE



De l'autre, on parle d'usages d'IA beaucoup plus spécifiques, directement liés au fonctionnement du territoire : optimisation énergétique d'un bâtiment, détection d'anomalies sur un réseau, anticipation d'un incident, aide à la décision sur des données de terrain. Dans ces cas-là, les prérequis sont d'une tout autre nature. Il faut des données fiables, structurées, historisées, cohérentes, en quantité suffisante, et surtout réellement représentatives de la situation à analyser.

Cette distinction est importante, car elle évite une confusion fréquente : croire que l'ensemble des sujets "IA" se valent, se lancent de la même manière, ou produisent les mêmes effets. Ce n'est pas le cas. Une collectivité peut très bien tester des usages simples d'assistance rédactionnelle sans être mature sur des usages prédictifs plus exigeants. À l'inverse, elle peut disposer d'un socle de données techniques robuste sur un domaine métier sans avoir structuré d'usage généraliste pour ses équipes.

Avant toute décision, les élus doivent donc pouvoir poser un cadre simple : de quelles données parle-t-on, pour quels usages, avec quel niveau de fiabilité, et pour quel type d'intelligence artificielle ?

La définition d'un cap clair : premier enjeu de toute démarche

Beaucoup de démarches échouent parce qu'elles commencent à l'envers. On connecte des sources, on collecte des données, on achète un outil, puis l'on cherche ensuite à justifier le projet par des usages supposés. Dans la majorité des cas, cette logique conduit à des projets flous, sans réelle priorité, avec des résultats décevants.

Une stratégie data ou IA ne commence jamais par un outil. Elle commence par un problème à résoudre.

Une stratégie data ou IA sérieuse ne part pas de la technologie. Elle part d'un problème à résoudre, d'un service à améliorer, d'une dépense à maîtriser, d'un risque à anticiper, d'un arbitrage à objectiver. C'est à partir de cet objectif que l'on peut ensuite identifier les données utiles, les outils adaptés, les limites du projet et les conditions de faisabilité.

Un objectif flou donnera systématiquement un échec précis

Un projet mal cadré peut certes produire des tableaux de bord, des visualisations ou même quelques démonstrations convaincantes. Mais il produit rarement une transformation utile.

Un projet mal cadré peut produire des outils, mais rarement une transformation utile.

C'est pourquoi la définition d'un cap suppose d'aller au-delà d'une intention générale du type "mieux piloter" ou "moderniser la collectivité". Il faut être capable de préciser ce que l'on veut améliorer, à quel horizon, sur quel périmètre, avec quels indicateurs de résultat.

IA

GÉNÉRATIVE

Assistance à la recherche d'information

Rédaction / synthèse de documents

Accélérateur général de productivité

IMPACT GLOBAL

Fort sur la productivité globale, faible sur la transformation et les usages métiers

EXEMPLE

ChatGPT Gemini Mistral AI IA « NOTES TAKER »

NIVEAU DE MATURITÉ
TECHNIQUE DEMANDÉ

FAIBLE



NIVEAU DE FORMATION
DES AGENTS

MODÉRÉ



IA

SPÉCIFIQUE

Optimisation d'un process métier

Prédiction/anticipation d'événements

Réaction en temps réel à des crises

IMPACT GLOBAL

Très important sur la thématique concernée

EXEMPLE

RECITAL leakmited PREDICTION ACCIDENTOLOGIE

NIVEAU DE MATURITÉ
TECHNIQUE DEMANDÉ

ÉLEVÉ



NIVEAU DE FORMATION
DES AGENTS

FAIBLE



Ces indicateurs (ci-contre) ne doivent pas être pensés uniquement en termes techniques. Ils doivent renvoyer à la valeur réellement produite pour la collectivité.

Cette exigence vaut d'autant plus lorsqu'un projet intègre de l'IA. Le principe bien connu de "garbage in, garbage out" rappelle une réalité simple : une IA ne corrige pas une donnée faible ou incohérente. Elle l'exploite. Et parfois, elle en amplifie les défauts. Autrement dit, plus la promesse algorithmique est élevée, plus l'exigence de cadrage et de qualité en amont est forte.

Définir un cap clair, ce n'est donc pas seulement choisir une direction. C'est aussi accepter de poser des limites, de hiérarchiser les ambitions, et de déterminer ce qui doit être mesuré pour vérifier que le projet apporte effectivement quelque chose.

**Plus la promesse de l'IA est élevée,
plus l'exigence sur la donnée et le
cadrage est forte.**

Le bon usage des outils : l'IA n'est pas une fin en soi

Un autre enjeu fondamental tient à la place que l'on donne aux outils dans la réflexion publique. La data et l'IA ne constituent pas une politique publique en elles-mêmes. Ce sont des leviers, pas des finalités. Elles n'ont d'intérêt que si elles permettent de mieux répondre à un besoin clairement identifié.

Ce rappel peut sembler évident. Il l'est beaucoup moins dans la pratique. Le développement récent de l'IA générative a installé une forme d'injonction diffuse : il faudrait "faire de l'IA" pour être plus moderne, plus performant, plus crédible. Ce raisonnement est dangereux. Une collectivité n'a pas à prouver qu'elle suit le mouvement. Elle a à déterminer si un outil donné lui est réellement utile, dans quelles conditions, et avec quelles limites.

Faire de l'IA pour faire de l'IA n'est pas une stratégie.

C'est particulièrement vrai pour l'intelligence artificielle : dans certains cas, elle peut constituer un apport réel : accélération de certaines tâches, amélioration du confort de travail, aide à la synthèse, détection de signaux faibles, meilleure réactivité sur certains sujets techniques. Dans d'autres, elle ajoute surtout de la complexité, des coûts, ou un niveau de dépendance supplémentaire, sans bénéfice proportionné.

L'enjeu n'est donc pas de multiplier les usages, mais de choisir les bons. Autrement dit : utiliser ce qui est nécessaire, quand cela est pertinent, et seulement dans ce cas.

Cela suppose aussi de rappeler qu'un outil, même très performant, n'apporte jamais à lui seul une réponse complète à



un problème public. Il ne remplace ni le discernement humain, ni la responsabilité de la décision, ni la connaissance fine du terrain. Il doit être utilisé dans un cadre clair, avec des limites d'usage explicites, et avec un niveau de validation humaine adapté à la nature du sujet.

Sur un sujet sensible, sur une décision engageante, sur une recommandation à fort impact, l'automatisation ou la suggestion algorithmique ne peuvent pas se substituer à l'arbitrage humain. Le bon usage des outils suppose donc une culture de la mesure, mais aussi une culture de la prudence.

Les erreurs fréquentes

-  Partir de l'outil plutôt que du besoin 
-  Lancer des projets sans ROI ou objectifs mesurables 
-  Croire que la technologie est une solution plutôt qu'un outil 

L'appropriation par les agents et une gouvernance efficace : une condition de réussite

Sans appropriation par les agents, aucun outil ne transforme réellement une collectivité.

La première condition de réussite est simple : l'outil doit être utilisé, compris et intégré dans les pratiques de travail. Un tableau de bord non consulté, une IA mal employée, une donnée non renseignée ou un indicateur sans porteur métier ne produisent aucune transformation ; ils ajoutent parfois même une couche supplémentaire de complexité.

Pour éviter cela, il faut expliquer le sens de la démarche, préciser à quoi l'outil sert, dans quels cas l'utiliser, ce qu'il change dans les pratiques, ce qu'il n'a pas vocation à faire, et comment il s'articule avec les responsabilités existantes. Sans ce travail, même une solution techniquement solide peut rester périphérique.

Sans gouvernance claire, les projets s'essoufflent.

La deuxième condition est organisationnelle : il faut un arbitrage clair entre les directions et une répartition explicite des rôles. Dans beaucoup de collectivités, les données existent, les outils aussi, les besoins métiers également, mais les responsabilités restent diffuses. Les projets avancent alors lentement, par à-coups, ou restent bloqués entre plusieurs services, malgré

un besoin identifié et une solution disponible.

Une gouvernance efficace suppose donc de clarifier qui décide, qui arbitre, qui garantit la cohérence d'ensemble, et qui veille à ce que le projet reste aligné avec la stratégie du mandat.

Sans portage, les initiatives restent dispersées.

Enfin, une démarche data ou IA a besoin d'un porteur clairement identifié, capable d'animer la dynamique dans le temps. Les élus fixent l'ambition et arbitrent les priorités. La direction générale assure la cohérence d'ensemble. Les directions métiers expriment les besoins et évaluent l'utilité réelle des projets. La DSI apporte le cadre technique, la sécurité et les garde-fous.

Mais sans un responsable en capacité de suivre les décisions, de coordonner les acteurs et de faire avancer la collectivité dans la durée, les initiatives restent dispersées. Avec ce portage, elles peuvent au contraire s'inscrire dans une trajectoire claire et durable.

QUI FAIT QUOI ?

● Élus

Fixe le cap, les objectifs

● DGS / DGA

Assurent l'exécution de la vision des élus, la cohérence avec la réalité métier

● Métiers

Expriment les besoins en face des objectifs demandés

● DSI

Sécurise, encadre les prestataires, accompagne techniquement les services

● Porteur de projet

Structure et pilote la démarche

● Prestataire

Exécute la vision, conseille de par son expérience aux différents niveaux

Interopérabilité, souveraineté, soutenabilité : les conditions de la maîtrise

À mesure qu'une collectivité équipe ses services et multiplie les outils dans le cadre d'une démarche IA / data, la question de la maîtrise devient centrale. Elle ne pourra l'atteindre pleinement que si elle peut répondre à trois exigences en même temps : faire communiquer ses systèmes, garder la main sur ses choix, et tenir dans la durée.

Interopérabilité

Une stratégie data ne peut pas reposer durablement sur une juxtaposition d'outils incapables d'échanger entre eux. Sans capacité à faire dialoguer les systèmes, la collectivité reste enfermée dans des silos. Elle multiplie les points de saisie, les doublons, les incohérences et les angles morts. Elle peut produire des données, mais pas une vision globale.

L'interopérabilité n'est donc pas une exigence technique secondaire. C'est la condition de possibilité d'un pilotage transversal. Sans elle, il n'y a ni consolidation sérieuse, ni croisement des données, ni véritable hypervision.

Choisir un outil, c'est déjà faire un choix d'organisation et de dépendance.

La traduction politique et citoyenne des projets menés

Dernier enjeu, souvent sous-estimé : la capacité à donner une traduction politique claire à des projets parfois très techniques.

Les démarches data ou IA produisent souvent leurs premiers effets à l'intérieur même de la collectivité. Elles améliorent la coordination entre services, réduisent certains délais, facilitent le pilotage et renforcent la capacité d'analyse. Ces effets sont utiles, parfois déterminants, mais ils restent souvent peu visibles pour l'extérieur.

Or un projet public ne peut pas reposer uniquement sur sa qualité technique. Il doit aussi pouvoir être expliqué, compris et assumé politiquement. Il doit s'inscrire dans une vision de mandat et montrer, de manière concrète, ce qu'il permet d'améliorer.

L'enjeu n'est donc pas de "vendre" de la technologie aux habitants. Il est de montrer en quoi ces démarches permettent un meilleur service public, une utilisation plus rigoureuse de l'argent public, une action plus réactive, plus sobre, ou encore une décision mieux fondée.

Cette mise en lisibilité est d'autant plus importante que les sujets liés à la data et à l'IA suscitent des réactions contrastées. Ils

Souveraineté

Le terme est souvent utilisé, parfois de manière vague. Dans le cadre d'une collectivité, il renvoie pourtant à des questions très concrètes. Où sont les données ? Qui les héberge ? Qui les exploite ? Qui en maîtrise les règles métier ? Qui peut les réutiliser ? À quelles conditions peut-on changer de prestataire ? Que se passe-t-il au renouvellement d'un marché ? Jusqu'à quel point la collectivité reste-t-elle libre dans ses choix futurs ?

La souveraineté ne désigne pas seulement l'hébergement. Elle touche aussi à la capacité réelle d'un territoire à ne pas devenir dépendant, techniquement, juridiquement, opérationnellement ou financièrement, d'une solution qu'il ne contrôle plus vraiment.

Soutenabilité

Un projet peut être finançable à son lancement et devenir difficile à maintenir ensuite. Il peut reposer sur un investissement initial raisonnable, puis générer des coûts récurrents élevés. Il peut fonctionner techniquement à court terme, mais nécessiter dans la durée des compétences rares, des prestations externes permanentes ou une maintenance que la collectivité n'a pas anticipée. Cette soutenabilité passe également par une compétence suffisante des équipes métiers pour continuer d'exploiter les outils déployés ou a minima de sécuriser cette compétence via un vecteur contractuel solide.

C'est pourquoi les questions de financement, de maintenance, de compétences et de réversibilité ne doivent jamais être traitées à part, ou en fin de parcours. Elles font partie du sujet dès le départ.

Sans maîtrise, il n'y a pas de transformation durable.

peuvent créer de l'attente, mais aussi du scepticisme, voire de l'inquiétude. Sans explication claire, le débat se déplace vite vers les fantasmes, les procès d'intention, ou l'idée que la technologie finirait par se substituer au jugement humain.

À l'inverse, lorsqu'une collectivité explique clairement ce qu'elle cherche à faire, pourquoi elle le fait, dans quelles limites, et avec quels bénéfices attendus, elle rend ses investissements plus compréhensibles et plus légitimes.

Commencer tôt dans le mandat présente ici un avantage réel. Lorsqu'une stratégie est posée dès le départ, elle a davantage de chances de produire, dans les années qui suivent, des résultats suffisamment tangibles pour être compris, visibles et politiquement défendables.

Au fond, la réussite d'un projet data ou IA ne se mesure pas seulement à sa solidité technique. Elle se mesure aussi à sa capacité à être approprié par l'administration, compris par les élus, et lisible pour les citoyens.

Ces sujets ne s'improvisent pas. Ils se structurent.

Ce qu'il faut retenir

- ✓ La réussite d'un projet data ou IA repose d'abord sur la clarté du cadrage et des objectifs
- ✓ Tous les usages et toutes les formes d'IA ne se valent pas
- ✓ Les outils ne produisent de valeur que s'ils sont réellement appropriés et utilisés
- ✓ La maîtrise repose sur la gouvernance, l'interopérabilité et la soutenabilité

3.

Des opportunités concrètes sur toute l'action publique locale

- La valeur de la data et de l'IA ne se mesure pas au nombre d'outils déployés, mais à leur capacité à améliorer concrètement l'action publique.

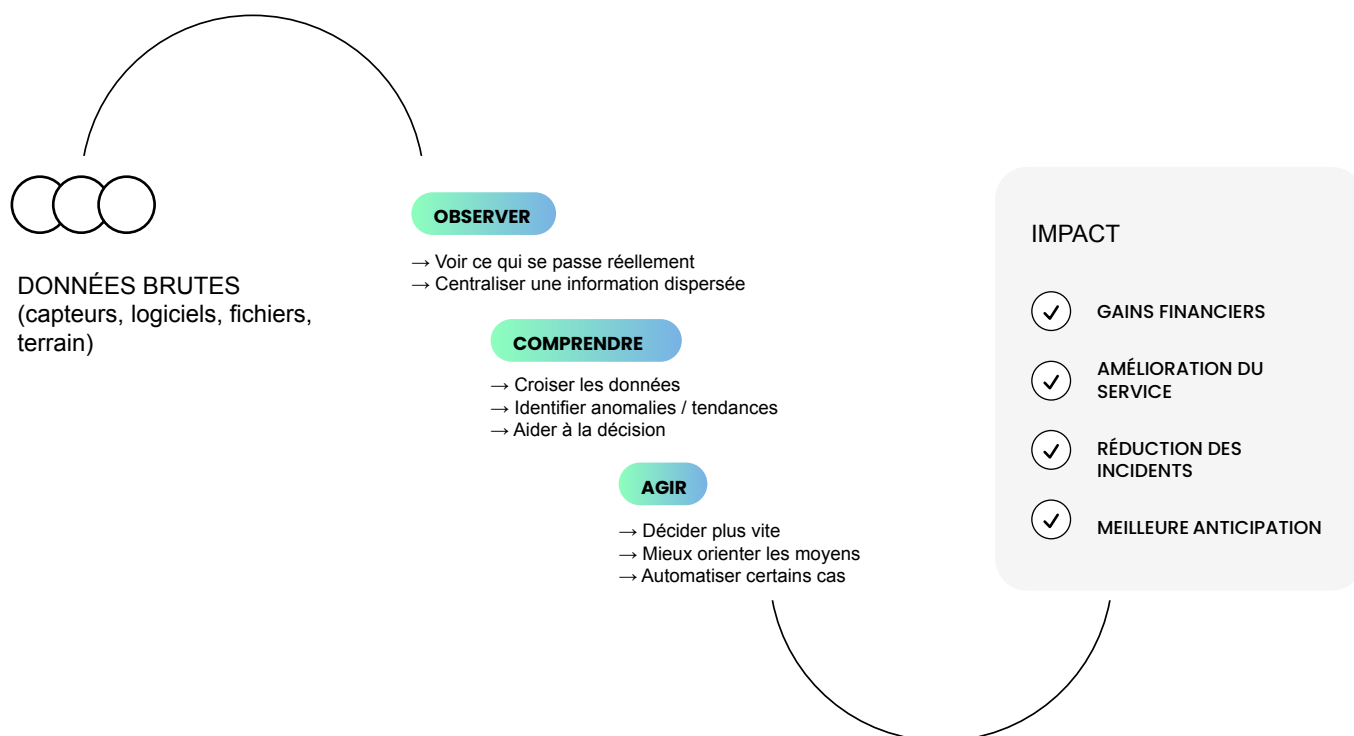
La data et l'IA n'ont d'intérêt pour une collectivité que si elles produisent des effets concrets sur l'action publique. C'est à cette condition qu'elles sortent du registre de l'innovation, du démonstrateur ou du discours de modernisation pour devenir de véritables leviers de transformation.

L'IA, lorsqu'elle repose sur des données fiables et sur un cas d'usage bien défini, permet d'aller un cran plus loin. Elle peut contribuer à anticiper des dérives, détecter des situations anormales, ou réagir en temps réel dans certains environnements bien encadrés. L'IA générative, de son côté, joue un autre rôle : elle améliore la productivité des équipes

sur un certain nombre de tâches intellectuelles, documentaires ou administratives, avec des gains rapides mais aussi des limites qu'il faut encadrer.

Au fond, l'objectif de cette transformation est de construire un territoire plus intelligent au sens le plus concret du terme : un territoire qui comprend mieux ce qui lui arrive, qui sait relier les informations utiles, et qui est capable d'y répondre plus rapidement et plus efficacement.

La data n'a de valeur que lorsqu'elle améliore une décision.



AJOUTER DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

IA

SPÉCIFIQUE

→ Anticiper / détecter / automatiser

IA

GÉNÉRATIVE

→ Accélérer la production (mails, notes, synthèses)

Observer, comprendre, agir : ce que la data permet aux collectivités

La première valeur de la donnée tient à sa capacité à rendre visible ce qui, sans elle, reste fragmenté, tardif ou simplement invisible.

Dans beaucoup de collectivités, les informations existent déjà, mais elles sont dispersées entre plusieurs services, plusieurs outils, plusieurs formats. Une partie est remontée automatiquement, une autre est saisie à la main, une autre encore circule dans des documents, des tableaux ou des échanges informels. Le premier apport d'une démarche data consiste donc à faire apparaître une réalité plus lisible.

Une collectivité qui consolide ses données ne voit plus son territoire de la même manière.

Observer, dans ce contexte, signifie disposer d'une vision plus fiable de ce qui se passe réellement : consommations, incidents, fréquentation, sollicitations usagers, état d'un équipement, avancement d'une procédure, occupation d'un espace, activité d'un service. C'est une étape de base, mais elle est déjà déterminante. Une collectivité qui ne voit pas précisément ce qui se passe agit nécessairement avec retard ou avec approximation.

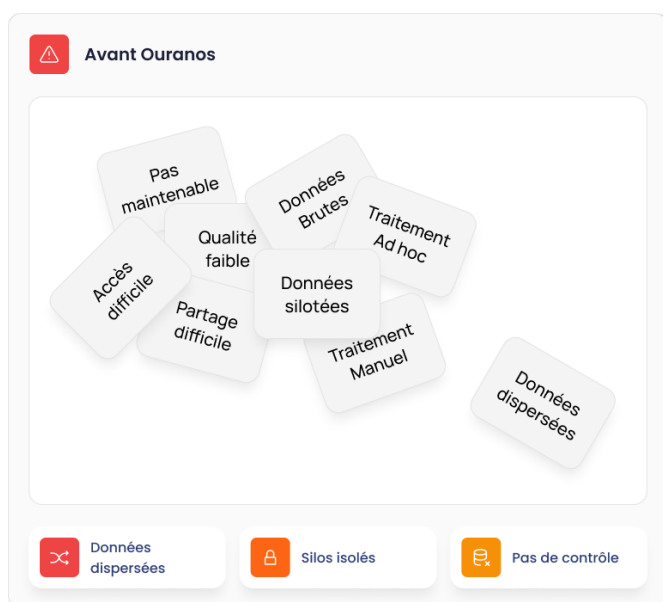
La deuxième étape consiste à comprendre. L'enjeu n'est pas seulement de collecter davantage d'informations, mais de relier les données entre elles, de repérer des écarts, d'identifier des dynamiques et de distinguer ce qui relève d'un bruit ponctuel de ce qui révèle un phénomène plus profond. C'est là que la donnée devient un outil de pilotage : elle ne se contente plus de montrer, elle aide à interpréter.

Enfin, la donnée permet d'agir. Lorsqu'un phénomène est détecté plus tôt, lorsqu'un risque est mieux compris, lorsqu'un arbitrage repose sur des éléments objectifs, l'action publique gagne en précision. Elle peut être plus rapide, mieux ciblée, mieux proportionnée.

Cette chaîne – observer, comprendre, agir – est en réalité le cœur de toute démarche data appliquée à une collectivité. Elle rappelle une chose simple : la donnée n'a pas d'intérêt par elle-même. Elle a de la valeur à partir du moment où elle améliore la capacité de la collectivité à voir, à décider et à intervenir.

C'est précisément cette capacité à structurer et rendre lisible l'information qui conditionne la transformation réelle des collectivités.

C'est cette logique de mise en cohérence des données qu'Eridanis déploie dans ses projets.



Énergie, bâtiments, eau, déchets : mieux maîtriser les ressources et les coûts

Les domaines liés aux ressources — énergie, bâtiments, eau, déchets — font partie des cas d'usage les plus mûrs et les plus concrets de la data dans les collectivités. Ce n'est pas un hasard. Ce sont des sujets à la fois coûteux, mesurables et directement impactés par la qualité du pilotage.

La première étape consiste à observer les usages réels. Dans beaucoup de collectivités, les consommations existent, mais elles sont mal consolidées, dispersées entre plusieurs outils ou suivies de manière partielle. Le simple fait de centraliser ces informations et de les rendre lisibles permet déjà de mieux comprendre comment les équipements sont utilisés : quels bâtiments consomment le plus, à quels moments, avec quelles variations, et dans quelles conditions.

Cette mise en visibilité produit un premier effet direct. Elle permet d'identifier rapidement des situations anormales : surconsommation, dérive progressive, équipement mal réglé, usage inadapté ou fuite sur un réseau.

Une fuite détectée en quelques heures au lieu de plusieurs jours change immédiatement le coût du problème et la capacité d'intervention.

Dans de nombreux cas, cette phase d'observation suffit déjà à générer des gains significatifs. Les retours d'expérience montrent qu'un pilotage plus fin des consommations permet fréquemment d'atteindre des réductions de l'ordre de 15 à 20 %, simplement en corrigeant des dysfonctionnements ou en ajustant les usages.

Mais la valeur de la donnée ne s'arrête pas à cette phase d'analyse.

Elle augmente fortement dès que la collectivité passe à une logique plus dynamique, fondée sur le temps réel et l'alerte. La capacité à détecter rapidement une anomalie — fuite d'eau, dérive énergétique, comportement atypique d'un équipement — permet d'intervenir plus tôt, de limiter les impacts et de réduire les coûts associés, qu'il s'agisse de consommation ou de maintenance. Plus un problème est identifié tôt, plus il est simple et peu coûteux à corriger.

La donnée contribue également à améliorer l'efficacité quotidienne des services.

Sur les bâtiments, par exemple, le fait de regrouper dans un même environnement l'ensemble des informations utiles — points de livraison, contrats, consommations, historiques, alertes, coûts engagés — constitue déjà une avancée importante. Les agents disposent d'une vision consolidée, évitent les recherches multiples et peuvent prendre des décisions plus rapidement et avec plus de fiabilité.

Un autre apport majeur, souvent sous-estimé, concerne la priorisation des investissements.

Lorsqu'une collectivité connaît précisément l'état de ses consommations, les dérives, les écarts entre sites comparables ou les performances réelles de ses équipements, elle peut orienter ses investissements de manière beaucoup plus pertinente. Elle ne se base plus uniquement sur des perceptions ou des urgences ponctuelles, mais sur une connaissance objectivée de son patrimoine. Cela permet de cibler les actions là où elles auront le plus d'impact, que ce soit en rénovation, en maintenance ou en optimisation.

C'est une fois ces bases posées que les usages les plus avancés deviennent réellement pertinents.

Lorsque les données sont fiables, historisées et correctement exploitées, la collectivité peut aller au-delà du simple suivi pour entrer dans une logique d'analyse approfondie et d'aide à la décision.

C'est notamment le cas de démarches comme RECITAL, qui illustrent bien cette évolution. L'objectif n'est plus seulement de détecter des anomalies ou de suivre des consommations, mais de comprendre en profondeur le fonctionnement énergétique du patrimoine, d'identifier les leviers d'amélioration les plus efficaces, et d'accompagner la décision dans la durée. La donnée devient alors un outil de pilotage stratégique : elle permet de comparer des scénarios, de prioriser des actions, et d'inscrire les décisions dans une trajectoire cohérente. Dans certains cas, cette logique peut aller encore plus loin, même sans recourir systématiquement à l'IA. L'exploitation transversale des données permet par exemple d'aborder des enjeux de gestion de ressources à l'échelle du territoire : répartition de l'eau en fonction des contraintes locales, adaptation à des situations de tension, ou optimisation d'un réseau en fonction de son environnement.

Au final, dans ces domaines, la data ne sert pas uniquement à mieux suivre. Elle permet de réduire les coûts, améliorer l'exploitation, prioriser les investissements et structurer une stratégie de gestion durable des ressources.

LE PROJET RECITAL

Contexte

Noisy-le-Grand s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire drastiquement la consommation énergétique de son patrimoine bâti pour se conformer au décret tertiaire. Cette contrainte légale contraint la municipalité à réfléchir autrement son pilotage énergétique. C'est dans cette optique que naît RECITAL porté par Eridanis sur la partie intelligence artificielle.

Noisy-le-Grand devient le démonstrateur d'une méthode visant à optimiser non seulement la gestion quotidienne des consommations, mais aussi la planification de travaux de rénovation lourds.

GAINS

60 M€

Nécessaires grâce à RECITAL contre 80 M€ de travaux initialement estimés

✓ IDENTIFIER ET PRIORISER LES TRAVAUX À EFFECTUER

L'IA de planification de rénovation énergétique

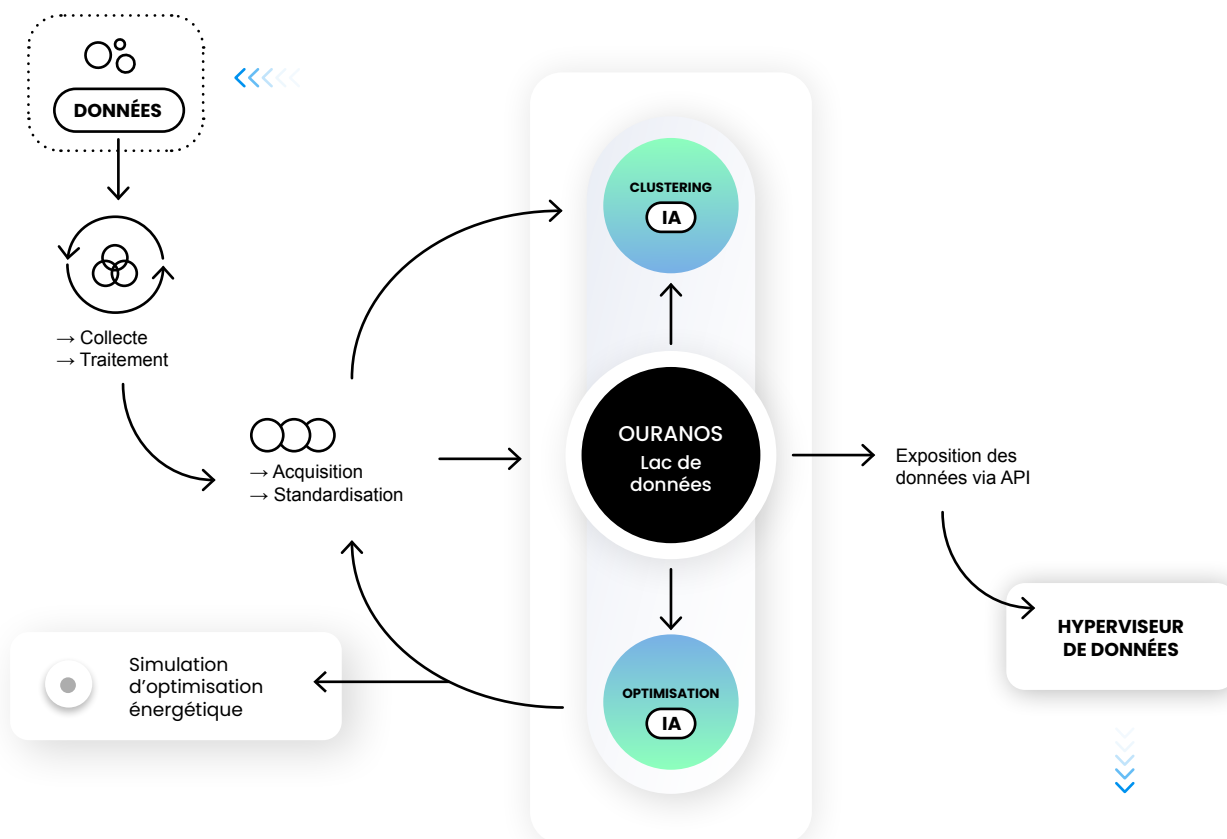
Répondre au problème de volume exponentiel de scénarios possibles lorsqu'il s'agit de moderniser un parc immobilier entier. Il s'agit ici d'un problème d'optimisation sous contrainte, pour lequel il existe plusieurs approches pour y répondre, telles que l'utilisation de solveurs, la recherche d'heuristiques, ou d'algorithmes génétiques.

✓ ANTICIPER ET PRÉVOIR LES CONSOMMATIONS

L'IA de prédiction du comportement énergétique

À partir d'informations génériques, l'IA va extrapoler les effets de différentes actions sans nécessiter de diagnostic complet de chaque structure. Elle est initialement entraînée sur un ensemble de bâtiments déjà audités finement et acquière ainsi la capacité d'établir des projections fiables pour de nouveaux édifices, sur la base de variables simples et facilement collectables.

SCHÉMA DE FONCTIONNEMENT



Voirie, mobilité, infrastructures : mieux entretenir, mieux planifier, mieux anticiper

Les infrastructures et les réseaux constituent un autre terrain privilégié d'application. Ici encore, la donnée permet d'abord de mieux connaître et mieux suivre, avant d'ouvrir la voie à des logiques d'anticipation plus avancées.

Sur la voirie, les arrêtés, les chantiers, les perturbations ou les interventions, beaucoup de collectivités restent encore confrontées à des circuits éclatés, à des validations longues, à des informations incomplètes ou à des difficultés de coordination. La donnée permet de remettre de l'ordre dans cet ensemble.

Le premier bénéfice est opérationnel. Disposer d'une vision consolidée des chantiers en cours et à venir permet d'éviter les incohérences, les doublons, les conflits d'occupation ou les erreurs d'appréciation. Une consultation directe de l'information permet par exemple d'éviter que deux interventions soient programmées au même endroit au même moment, ou que des décisions soient prises sans connaissance des contraintes déjà en place.

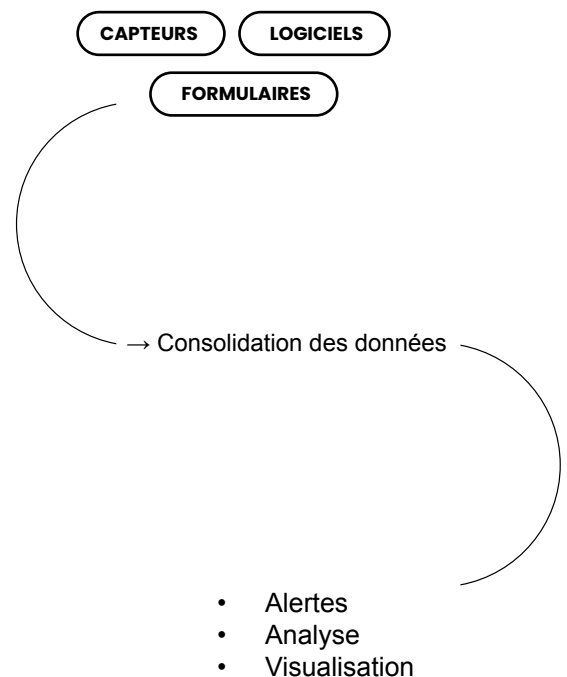
Le deuxième bénéfice est administratif. Une fois les données bien structurées, il devient possible de générer plus rapidement certains actes, comme les arrêtés de voirie, ou d'en fluidifier la préparation. Le gain n'est pas seulement un gain de temps. C'est aussi un gain de fiabilité, de traçabilité et d'accès à l'information.

Le troisième bénéfice est stratégique. Une collectivité qui connaît mieux l'état et l'activité de ses infrastructures se donne les moyens de mieux les entretenir et de mieux planifier les interventions. C'est ici qu'intervient la connaissance patrimoniale : savoir ce que l'on possède, dans quel état, avec quel historique d'intervention, avec quels points de fragilité. Sans cette base, l'entretien reste souvent subi. Avec elle, il devient progressivement planifié.

Cela vaut pour la voirie, mais aussi plus largement pour les équipements, les réseaux, les ports, les installations logistiques ou toute infrastructure dont l'interruption ou le dysfonctionnement peut produire des effets en chaîne. Dans certains cas, la donnée permet d'anticiper des tensions d'approvisionnement, des problèmes de circulation, des risques d'interruption ou des contraintes d'exploitation qui, sans vision d'ensemble, seraient traités trop tard.

Il y a aussi un enjeu politique très concret. Les élus ont besoin de savoir où se déroulent les opérations, combien de temps elles dureront, quelles perturbations elles provoqueront et comment elles doivent être expliquées aux administrés. La donnée n'apporte pas seulement une meilleure gestion technique ; elle donne aussi aux élus des éléments plus solides pour assumer, expliquer et piloter l'action publique sur le terrain.

Une information mieux structurée ne produit pas seulement un gain administratif : elle améliore directement la coordination et la qualité de décision.



Ce que la collectivité ne voit pas précisément, elle le *subit*.

Relation usagers, solidarité, fonctionnement interne : améliorer le service rendu et l'efficacité collective

Les opportunités liées à la data et à l'IA ne concernent pas uniquement les infrastructures ou les réseaux. Elles touchent aussi le cœur du service public dans sa relation quotidienne aux habitants.

Sur la gestion de la relation usagers, la rapidité et la qualité de la réponse jouent un rôle disproportionné dans la perception qu'ont les citoyens de l'efficacité des services. Cette perception n'est pas toujours parfaitement corrélée à la réalité du travail administratif, mais elle est politiquement décisive. Une demande qui reste sans réponse, une information introuvable, un circuit opaque ou un suivi inexistant dégradent immédiatement l'image du service public.

La donnée permet ici de mieux suivre les délais, les volumes, les motifs de sollicitation, les points de saturation ou les sujets récurrents. Elle rend possible un pilotage plus précis de la relation usagers. L'IA générative, lorsqu'elle est correctement encadrée et alimentée avec les bonnes informations, peut également renforcer ce dispositif : assistance à la réponse, orientation des demandes, génération de premiers niveaux de réponse, ou encore déploiement de chatbots capables de traiter des questions simples et fréquentes.

Dans le champ de la solidarité, l'enjeu est encore plus concret. Derrière les délais administratifs, il y a des situations de vie. Une personne en situation de handicap qui attend plusieurs mois une validation, un senior dont la prise en charge tarde, une famille dont l'accompagnement est ralenti par un manque de coordination, ce ne sont pas seulement des dossiers qui s'accumulent. Ce sont des situations humaines qui se dégradent parce que la collectivité répond trop lentement ou trop mal.

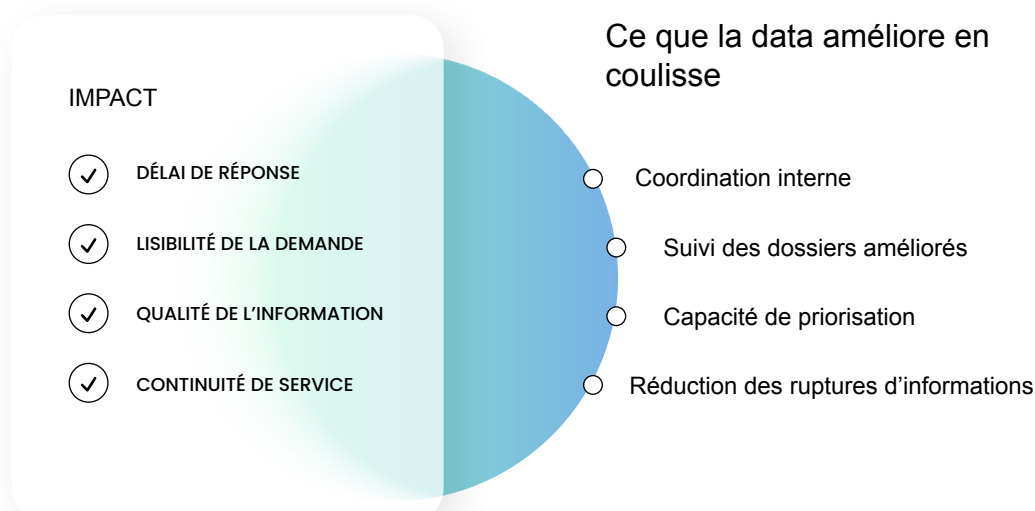
La donnée et les outils d'analyse peuvent ici contribuer à mieux orienter les moyens, mieux répartir les capacités disponibles, suivre les délais réels, identifier les points de blocage et rapprocher l'action administrative de la réalité du terrain. Sur des sujets comme les places en établissement, l'aide à domicile, la livraison de repas, l'accompagnement social ou les dispositifs d'aide, une meilleure organisation de l'information produit un effet direct sur la qualité de la réponse publique.

Sur le fonctionnement interne, la logique est proche. Beaucoup de gains ne viennent pas d'une rupture spectaculaire, mais d'une meilleure organisation des interactions entre agents et services. Dès qu'un processus devient plus structuré, plus fluide et moins dépendant du papier, des ressaisies ou des allers-retours manuels, l'efficacité collective augmente.

L'exemple des arrêtés de voirie est parlant. Là où le circuit reposait auparavant sur des échanges papier, des ressaisies successives, des relectures multiples et des circuits de validation peu lisibles, un processus numérisé permet de récupérer la donnée à la source, de structurer l'information, de générer automatiquement un document, puis de l'insérer dans un workflow de validation jusqu'à la signature. Le gain est triple : gain de temps, gain de fiabilité et gain d'accès à l'information.

Au fond, dans tous ces domaines, la data et l'IA ne servent pas seulement à accélérer les services. Elles servent à améliorer la continuité de service, à limiter les ruptures d'information, à réduire les lenteurs inutiles et à rapprocher davantage l'administration de la réalité des besoins.

Ce que perçoit l'utilisateur est souvent le résultat d'un **fonctionnement interne** mieux organisé.



Révolution de l'IA générative : des gains de productivité rapides pour les équipes sous condition

L'IA générative occupe aujourd'hui une place particulière dans les collectivités. Contrairement à des usages plus complexes, elle peut être mise en œuvre rapidement et produire des bénéfices visibles sans nécessiter immédiatement un socle de données territoriales très élaboré. C'est souvent, en pratique, la porte d'entrée la plus simple dans l'IA.

Les usages les plus fréquents sont désormais bien connus : aide à la rédaction de mails, synthèse de documents, préparation de comptes rendus, reformulation de textes, structuration de notes, appui à la recherche d'information, génération de premières versions de contenus, préparation d'éléments de communication ou encore assistance à la production documentaire.

Le gain apporté n'est pas théorique. Dans des environnements administratifs où la production écrite, la circulation de l'information et la lecture documentaire occupent une place importante, l'IA générative peut réduire certains temps de traitement, améliorer le confort de travail et libérer du temps sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Mais ces gains rapides ne doivent pas conduire à un usage naïf. D'abord parce que ces outils nécessitent un cadrage. Ils doivent être utilisés avec des règles claires : quels usages sont autorisés, sur quels contenus, avec quelles validations, et dans quelles limites. Ensuite parce que les productions générées ne sont jamais neutres. Elles doivent être relues, vérifiées, adaptées, et replacées dans le contexte réel de la collectivité. Enfin parce qu'elles posent des questions très concrètes de confidentialité, de souveraineté, de sécurité des données et de maîtrise de l'information, qui seront détaillées plus loin.

L'IA générative n'est donc pas une réponse miracle. Elle constitue plutôt un levier de productivité à déploiement rapide, particulièrement utile sur des tâches de rédaction, de synthèse et d'assistance documentaire, à condition d'être encadrée, assumée comme un outil d'appui, et non comme un substitut au jugement humain.

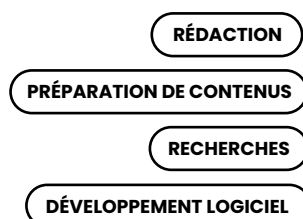
Gestion des risques, hypervision et IA temps réel : vers un territoire plus intelligent et plus réactif

C'est sans doute sur ce terrain que la logique d'ensemble prend toute sa force. La supervision consiste à suivre plusieurs sources d'information dans un même domaine métier. L'hypervision va plus loin : elle croise plusieurs sources issues de plusieurs métiers, pour produire une vision plus complète du territoire et de son fonctionnement. Ce changement d'échelle est fondamental.

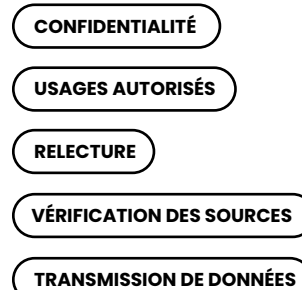
Tant que les données restent enfermées dans des logiques sectorielles, la collectivité améliore ses outils métier, mais elle ne comprend qu'imparfaitement les interactions entre les phénomènes. Or c'est précisément dans ces interactions que se jouent une grande partie des enjeux contemporains : gestion de crise, coordination des services, compréhension de situations complexes, adaptation rapide à des événements qui dépassent un seul domaine administratif.

L'IA générative est un levier de productivité rapide, à condition d'être encadré.

Ce que l'IA peut améliorer rapidement



Ce qu'il faut encadrer auprès des agents



L'intérêt d'une approche d'hypervision est donc double.

À long terme, elle permet de mieux analyser les trajectoires du territoire, de comprendre les dynamiques profondes, d'identifier des corrélations, de nourrir des politiques publiques plus cohérentes et de sortir d'une lecture purement sectorielle des problèmes.

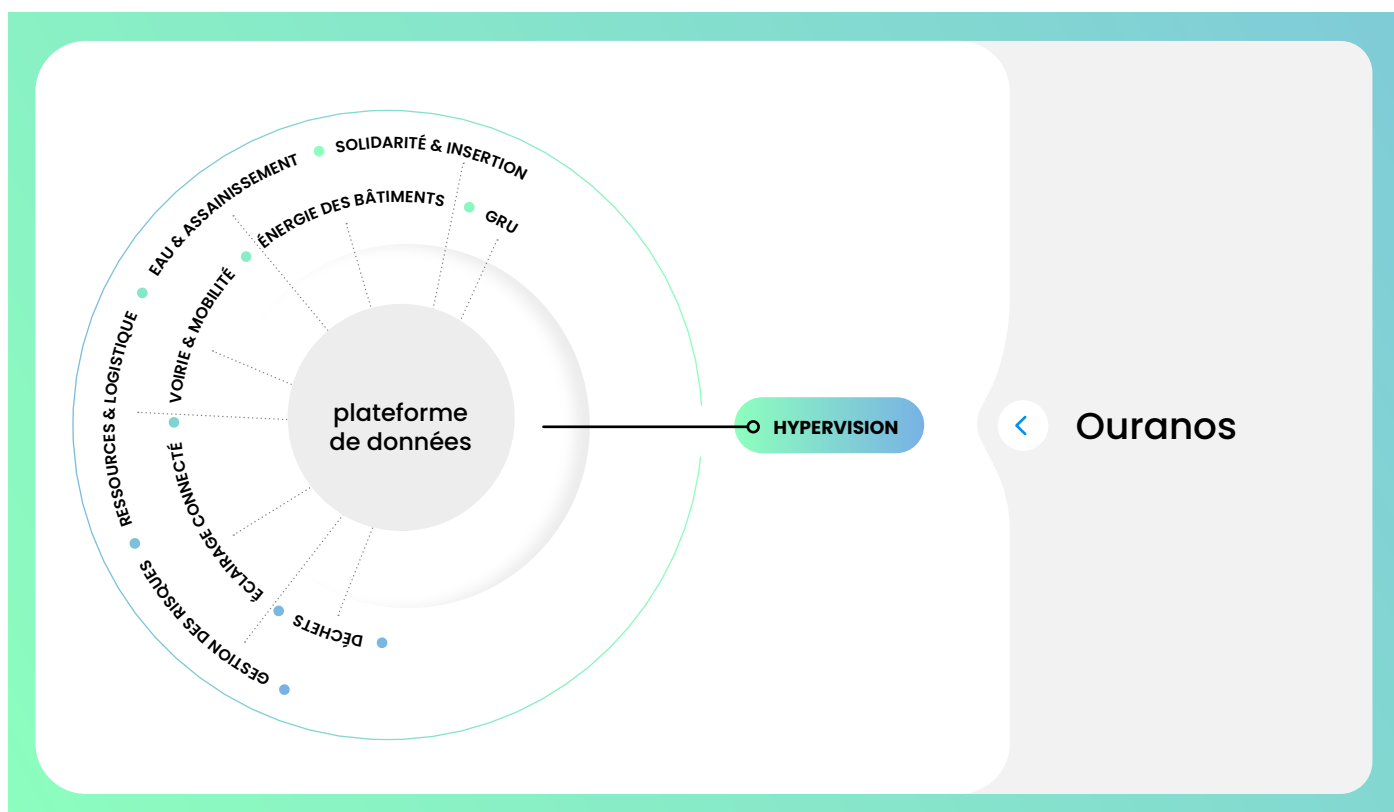
À court terme, elle améliore la capacité de réaction. Lorsqu'une collectivité peut croiser en temps réel des informations issues de plusieurs sources, elle est en mesure de détecter plus tôt certaines situations, de coordonner plusieurs services en même temps, et de prendre des décisions avec une vision plus complète.

C'est particulièrement utile en gestion des risques. Une situation de crise ne se lit jamais à partir d'un seul signal. Elle se comprend à partir d'un ensemble d'indices parfois disjoints : conditions météorologiques, état d'un réseau, vulnérabilité d'un site, remontées de terrain, saturation d'un service, incident technique, circulation, disponibilité des moyens. La donnée structurée et croisée permet précisément de remettre en cohérence ces informations.

L'IA peut alors jouer un rôle supplémentaire, non pas en remplaçant la décision, mais en facilitant la détection d'anomalies, en identifiant des signaux faibles, en proposant des scénarios ou en accélérant certaines réactions sur des périmètres bien définis.

C'est là que l'on se rapproche le plus de l'idée d'un territoire "conscient". Non pas un territoire autonome ou magique, mais un territoire capable de mieux percevoir ce qui lui arrive, de relier entre eux des événements apparemment séparés, et d'organiser une réponse plus rapide, plus coordonnée et plus pertinente.

Au fond, la logique de tous les cas d'usage présentés dans cette partie converge ici. L'enjeu n'est pas simplement d'équiper la collectivité d'outils supplémentaires. Il est de lui permettre de mieux comprendre son propre fonctionnement, d'agir avec plus de cohérence, et de devenir, progressivement, plus réactive face à la complexité du réel.



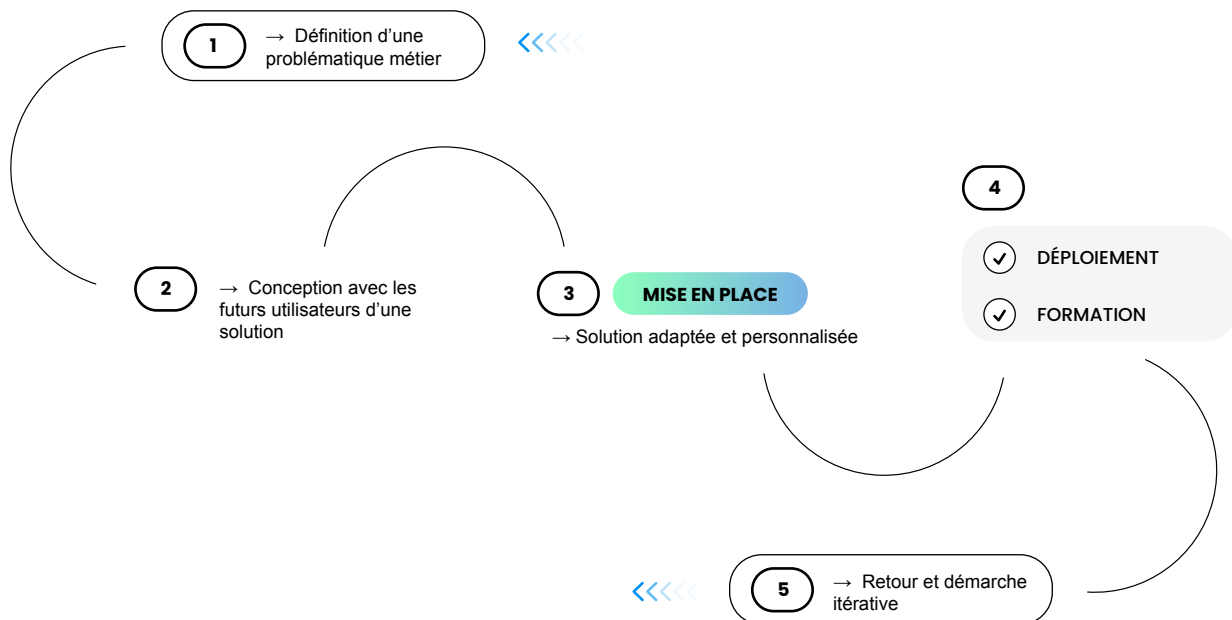
Ce qu'il faut retenir

- ✓ La data permet d'observer, comprendre et agir : c'est la base du pilotage moderne d'un territoire
- ✓ Les cas d'usage sont déjà nombreux et concrets : énergie, eau, voirie, relation usagers, solidarité
- ✓ Les gains existent, mais dépendent directement de la qualité des données et du cadrage des projets
- ✓ L'IA apporte un levier supplémentaire : anticipation, détection, productivité... à condition d'être bien utilisée
- ✓ L'hypervision marque un changement d'échelle : passer d'une logique métier à une vision globale du territoire

4.

Les pièges à éviter et les conditions de réussite

- Les projets data et IA échouent rarement faute de technologie. Ils échouent beaucoup plus souvent faute de méthode, de cadrage et de maîtrise.



Pourquoi les projets échouent le plus souvent ?

- ☐ Besoin métier mal posé
- ☐ Donnée insuffisante ou peu fiable
- ☐ Trajectoire absente ou instable
- ☐ Perte de maîtrise sur les outils, les coûts ou les données

La différence entre un projet utile et un projet coûteux tient moins à l'outil choisi qu'à la manière dont la collectivité l'aborde.

À mesure que les projets data et IA se diffusent dans les collectivités, une réalité s'impose : les difficultés ne viennent pas, le plus souvent, d'un manque d'outils. Elles viennent d'un mauvais cadrage, d'une mauvaise compréhension du besoin, d'un déficit de maîtrise ou d'une mise en œuvre mal articulée avec le fonctionnement réel de la collectivité.

Autrement dit, les projets échouent rarement parce que la technologie n'existe pas. Ils échouent plus souvent parce qu'ils sont mal reliés aux besoins métier, mal portés, mal intégrés, ou engagés dans de mauvaises conditions.

La technologie ne suffit pas

L'erreur la plus fréquente consiste à croire que l'outil apporte, à lui seul, la réponse.

La technologie ne corrige jamais, à elle seule, une mauvaise compréhension du besoin.

C'est souvent là que se situe le point de rupture. Un projet peut être séduisant sur le papier, convaincant en démonstration, bien présenté commercialement, et ne presque rien changer une fois déployé. La raison est simple : entre la promesse de l'éditeur et la réalité administrative, il y a toujours un écart. Si cet écart n'est pas travaillé en amont, le projet reste théorique.

Un projet mal relié aux métiers reste un projet théorique.

C'est pourquoi l'intégration des métiers dans la conception est une condition de base. Les directions concernées, les agents utilisateurs, les équipes de terrain doivent être associés non pas à la marge, mais dès l'origine. Cela permet de vérifier l'adéquation avec le besoin, de tenir compte des contraintes réelles, et d'éviter qu'un outil soit plaqué sur des pratiques qu'il ne comprend pas.

« Garbage in, garbage out »

Cette exigence de réalisme vaut aussi pour la donnée elle-même. Beaucoup de projets attendent beaucoup d'un système qui repose en réalité sur des informations fragiles, incomplètes ou peu exploitables.

Le principe est connu : une donnée mal saisie, mal transmise, mal stockée ou incohérente ne devient pas bonne parce qu'on lui applique une couche d'analyse ou d'intelligence artificielle. Elle reste une donnée faible. Et plus le traitement est sophistiqué, plus ses défauts peuvent produire des effets trompeurs.

Dans les projets les plus avancés, ce sujet devient rapidement central. Sur des usages d'IA métier, la qualité de la donnée n'est plus seulement un point de vigilance. Elle peut devenir un facteur bloquant. Si la donnée est trop hétérogène, trop incomplète, trop peu fiable ou trop mal structurée, certains usages ne sont tout simplement pas crédibles.

Il faut aussi regarder la question dans le temps. La qualité immédiate de l'information ne suffit pas. Sur certains sujets, ce qui compte tout autant, c'est l'historique disponible. Sans profondeur temporelle, impossible d'identifier des tendances, de comparer des situations, de détecter des dérives ou de construire des modèles réellement utiles. Une collectivité peut donc vouloir lancer un usage prédictif alors qu'elle ne dispose pas encore du volume, de la stabilité ou de l'ancienneté nécessaires.

Une collectivité peut vouloir lancer un usage prédictif sur un bâtiment ou un réseau alors qu'elle ne dispose pas encore d'un historique suffisant pour produire une analyse crédible.

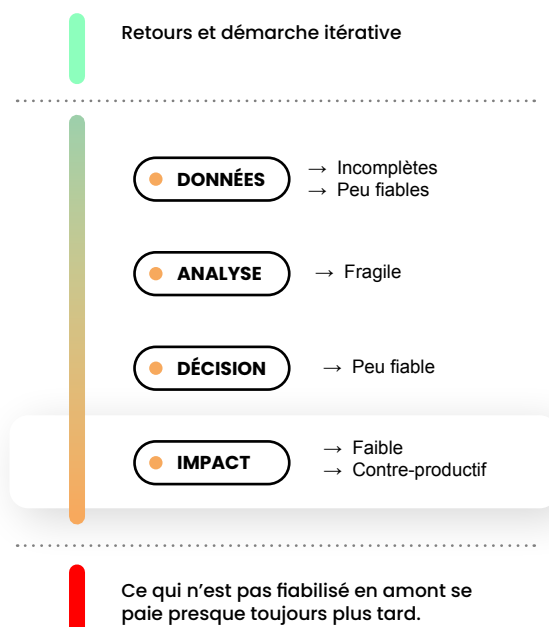
Dans ces cas-là, le vrai projet n'est pas de déployer immédiatement un outil avancé. Il consiste d'abord à fiabiliser,

La question ne se limite pas à la formation. Elle touche aussi à l'acceptation du changement. Un outil, même pertinent, peut être rejeté ou contourné s'il est vécu comme une contrainte supplémentaire, s'il ne simplifie pas réellement le travail, ou s'il a été conçu sans prise en compte des usages existants. À l'inverse, lorsqu'un projet est construit avec les utilisateurs finaux, l'appropriation devient plus naturelle et les résistances diminuent.

Une solution peut être parfaitement réussie sur le plan technique et ne produire presque *aucun effet* si les métiers ne s'en servent pas réellement.

structurer et accumuler la donnée nécessaire. Cette étape est moins visible et moins valorisante, mais elle conditionne tout le reste. À défaut, la collectivité s'expose à des analyses fragiles, des alertes peu pertinentes, ou des recommandations apparemment solides mais fondées sur une base trop instable pour inspirer une vraie confiance.

Ce qui n'est pas fiabilisé en amont se paie presque toujours plus tard.



Sans cap, les projets s'empilent mais ne transforment pas

Même avec de bons outils et des données exploitables, un autre travers apparaît très vite lorsqu'il n'y a pas de trajectoire d'ensemble : les projets s'ajoutent les uns aux autres sans produire de transformation cohérente.

Dans beaucoup de collectivités, les idées ne manquent pas. Les offres non plus. On croise régulièrement des solutions intéressantes, des démonstrateurs convaincants, des produits bien ciblés. Le risque n'est donc pas de ne rien voir venir. Le risque est d'avancer au fil des opportunités, sans cadre global.

C'est ainsi que se construisent des empilements de verticales. Une solution pour un sujet, puis une autre pour un besoin voisin, puis une troisième portée par un autre service. Pris séparément, ces outils peuvent tous avoir un intérêt. Pris ensemble, ils peuvent former un ensemble coûteux, peu cohérent, difficile à faire évoluer, et incapable de produire une vision transversale du territoire.

Le problème devient encore plus sérieux lorsque ces briques sont peu réversibles. On n'empile plus seulement des solutions ; on construit progressivement une dépendance structurelle dont il devient difficile de sortir sans perte d'information, sans rupture opérationnelle ou sans coût de migration très élevé.

Une succession de solutions pertinentes prises séparément peut produire, à l'échelle de la collectivité, un ensemble incohérent et difficile à piloter.

Pour autant, l'excès inverse n'est pas plus souhaitable. Une collectivité ne peut pas passer des années à penser une stratégie parfaite avant d'agir. Une feuille de route n'a pas vocation à figer la réalité pendant tout le mandat. Elle n'est pas un document définitif. Elle doit plutôt jouer le rôle d'un cadre : poser les grands axes, hiérarchiser les besoins, séquencer les premières étapes et permettre des ajustements à mesure que la collectivité apprend.

L'enjeu n'est pas de retenir tous les projets intéressants, mais de choisir ceux qui ont du sens au bon moment.



Souveraineté, coûts, dépendance : garder la maîtrise

À partir du moment où une collectivité s'équipe, croise des données, s'appuie sur des prestataires et déploie des outils parfois complexes, la question de la maîtrise devient centrale.

La dépendance au prestataire est la forme la plus visible de ce risque. Une collectivité peut utiliser un outil sans maîtriser réellement ses données, ses flux, ses règles métier, ni même les conditions dans lesquelles elle pourrait un jour en sortir. Tant que tout fonctionne, cette dépendance reste discrète. Elle devient beaucoup plus concrète au moment d'un renouvellement de marché, d'un changement de prestataire, d'un désaccord contractuel ou d'une évolution de prix.

La maîtrise a aussi une dimension financière. Un projet peut sembler soutenable au moment de son lancement, puis devenir plus difficile à assumer à mesure que les coûts récurrents augmentent. L'investissement initial est visible, souvent discuté et parfois cofinancé. Le coût récurrent, lui, s'installe dans la durée. Et lorsque la collectivité ne dispose pas de solution de repli crédible, elle peut se retrouver captive d'une hausse tarifaire ou d'une évolution imposée.

La question des données elles-mêmes reste évidemment centrale. Où sont-elles stockées ? Qui y accède ? Qui les exploite ? Qui peut les réutiliser ? À quelles conditions peuvent-elles être récupérées en cas de changement d'outil ? Ces questions prennent encore plus de poids lorsqu'il s'agit de données sensibles : sociales, de santé, énergétiques, économiques ou liées au fonctionnement même du territoire.

Il faut y ajouter les biais éventuels dans les traitements. Une IA peut reproduire ou amplifier des biais présents dans les données, dans les modèles ou dans les hypothèses de départ. Elle ne doit jamais être considérée comme neutre par nature. Dès lors qu'elle influence une analyse, une recommandation ou un arbitrage, cette vigilance devient indispensable.

Dépendance *visible*

HÉBERGEMENT

LICENCE

CONTRATS

ACCÈS

DOCUMENTATION

COÛTS

Dépendance *invisible*

- Connaissance et compréhension métier
- Règles de traitement, calculs
- Acculturation des agents réelle
- Format de données interopérable vs propriétaire

La checklist de la souveraineté des données



- ☒ Qui a la propriété de mes données ?
 - ☐ Est-ce que je suis autonome pour accéder à mes données ?
 - ☐ Est-ce que mes données, leurs traitements et accès sont suffisamment documentés ?
 - ☐ Est-ce que je connais et maîtrise mes données ?
 - ☐ Est-ce que je suis contraint par une entité externe d'une manière ou d'une autre ?
 - ☐ Est-ce que je peux changer de prestataire ?
 - ☐ Est-ce que je suis certain que les biais sont limités au techniquement possible ?

Mais la dépendance ne passe pas uniquement par le contrat ou par la plateforme. Elle passe aussi par la compétence. Si la compréhension fine des données, des règles de calcul, des logiques de traitement, de la documentation fonctionnelle ou des modèles utilisés est entièrement externalisée, la collectivité perd progressivement sa capacité à arbitrer en connaissance de cause. Elle utilise un système sans en maîtriser réellement les ressorts.

La dépendance la plus dangereuse n'est pas toujours celle que l'on voit dans le contrat.

C'est là qu'intervient la notion de réversibilité réelle. Pouvoir changer de solution en théorie est une chose. Pouvoir le faire sans perdre ses données, ses règles métier, sa documentation, ses flux ou sa capacité à comprendre ce que produit l'outil en est une autre. Une collectivité qui veut garder la main doit donc penser très tôt la possibilité de sortie, et ne pas la renvoyer à plus tard comme une simple clause de principe.

Un changement de prestataire peut rapidement devenir impossible si les données, les flux et les règles métier n'ont pas été pensés dès le départ dans une logique de réversibilité.

Faux départs : PoC sans suite, automatisation trop rapide, confusion SI/Data

Beaucoup d'échecs ou de déceptions naissent moins d'une mauvaise intention que d'un mauvais départ.

C'est le cas, par exemple, des démonstrateurs lancés "pour voir". Un PoC n'a d'intérêt que s'il répond à une question précise : valider une faisabilité, tester une hypothèse, réduire un risque, confirmer un choix avant déploiement. Lorsqu'il est engagé sans trajectoire d'ensemble, il devient un exercice d'exploration sans débouché, parfois stimulant sur le moment, mais sans effet durable pour la collectivité.

Un PoC lancé sans objectif clair peut démontrer qu'une technologie fonctionne, sans jamais répondre à la question de son intérêt réel pour la collectivité.

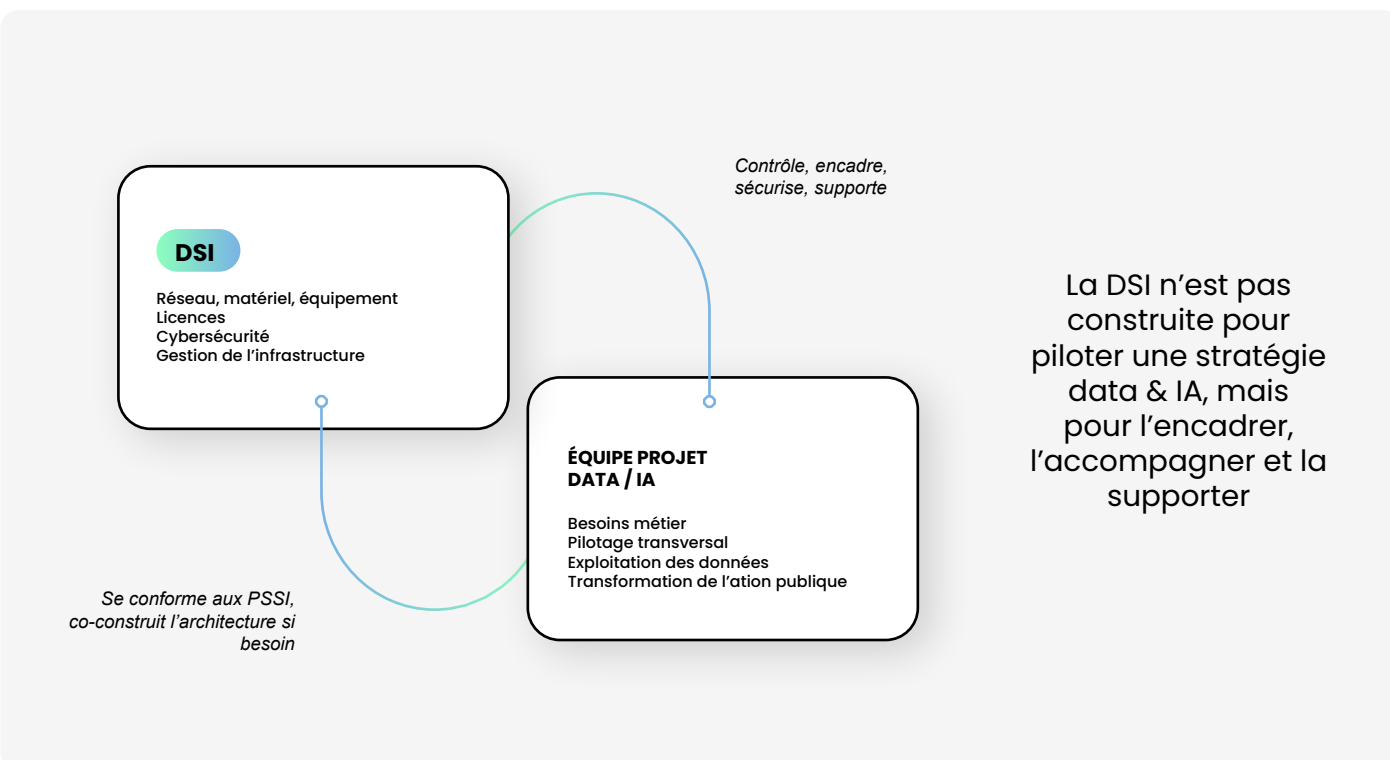
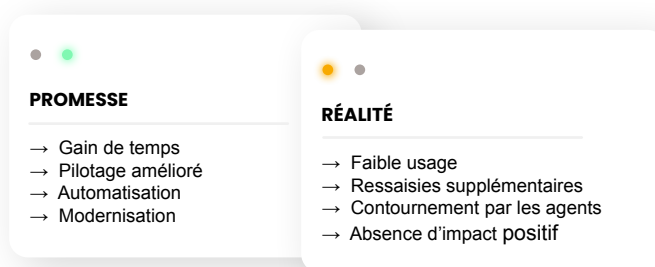
Le même risque existe lorsque la collectivité veut aller trop vite sur l'IA ou sur l'automatisation. La tentation est forte de vouloir mettre de l'intelligence artificielle partout, soit parce que le sujet est visible, soit parce qu'il paraît moderne, soit parce que certaines démonstrations donnent l'impression d'une efficacité immédiate. Or il existe une progression logique qu'il vaut mieux respecter : observer d'abord, comprendre ensuite, aider la décision, puis seulement envisager, lorsque c'est réellement pertinent, un certain niveau d'automatisation.

Plus la collectivité veut aller vite, plus elle doit être rigoureuse sur le cadrage.

Ce point est important. Il y a une différence de nature entre un outil qui éclaire une décision et un système qui agit ou influence directement l'action. Le passage de l'un à l'autre n'est jamais neutre. Il suppose un niveau de confiance bien plus élevé dans la donnée, dans les règles, dans les garde-fous et dans la capacité humaine à reprendre la main.

Un autre faux départ fréquent vient d'une confusion entre sujet informatique et sujet data / IA. La DSI joue un rôle clé, mais elle ne peut pas porter la transformation. Le système d'information relève de l'outillage, des infrastructures, du réseau, des licences, de la cybersécurité et des architectures techniques. La data et l'IA relèvent d'une logique plus transversale, portée d'abord par des besoins métiers et par une ambition de transformation de la collectivité.

Réduire la stratégie data ou IA à un sujet SI revient presque toujours à en perdre la portée métier et politique.



Réunir les vraies conditions de réussite

À l'inverse, certaines conditions de réussite reviennent de manière constante.

La première tient au portage. Une stratégie data ne progresse réellement que si elle est portée par une ou deux personnes clairement identifiées, suffisamment bien placées pour influencer sur l'organisation et arbitrer entre les priorités. Dans beaucoup de cas, ce portage gagne à être rattaché directement à la direction générale, précisément parce que le sujet dépasse les frontières d'une direction métier ou d'une direction technique.

Ce portage n'a de sens que s'il s'inscrit dans une gouvernance vivante. Une stratégie ne progresse pas toute seule. Elle doit être revue, ajustée, confrontée au réel. C'est tout l'intérêt d'un comité de pilotage régulier, par exemple trimestriel, réunissant les élus concernés, la direction générale et les directions métiers impliquées. L'objectif n'est pas seulement de suivre un planning. Il est de vérifier ce qui a été effectivement réalisé, de confronter les résultats aux attentes, et d'arbitrer ce qui doit être engagé ensuite.

La réussite suppose aussi une forme de progressivité. Une collectivité ne transforme pas son fonctionnement en lançant tout à la fois. Elle progresse en choisissant quelques priorités, en obtenant des résultats utiles, puis en élargissant progressivement le périmètre. Cette progressivité n'a rien d'un manque d'ambition. Elle constitue souvent la seule manière de construire une dynamique durable, crédible et maîtrisée.

Une collectivité qui choisit quelques priorités, les pilote régulièrement et s'appuie sur un socle transverse progressera toujours plus sûrement qu'une collectivité qui cherche à tout lancer en même temps.

Enfin, aucune stratégie data sérieuse ne tient dans la durée sans un socle transverse. Concrètement, cela signifie mettre en place une capacité à interfacier les systèmes existants et futurs, à récupérer les données de manière souveraine, à les structurer, puis à les rendre croisables. Cette fonction peut prendre des formes différentes selon la taille et la maturité de la collectivité, mais le principe reste le même : sans socle transverse, il n'y a pas de vision globale, pas d'hypervision, pas de compréhension avancée des interactions entre métiers, et donc pas de véritable capacité d'anticipation.

La checklist des projets IA



Intérêt métier réel ?



Porteurs de projet défini et solide ?



Données disponibles et fiables ?



Historique suffisant ?



Compétence sur les données ?



KPIs et objectifs définis ?



Besoin technique de recourir à l'IA réel ?

C'est cette base qui permet ensuite d'agréger les flux, de consolider les informations, d'éviter la fragmentation et d'installer une logique durable.

Au fond, les conditions de réussite tiennent moins à la sophistication des outils qu'à la solidité de l'approche : un besoin métier réel, un portage fort, une gouvernance régulière, une trajectoire progressive et un socle de données maîtrisé.

C'est dans cet équilibre que se joue la différence entre une collection de projets et une véritable stratégie de transformation.



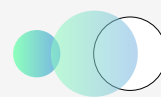
**SOCLE DE DONNÉES
TRANSVERSE**



**TRAJECTOIRE
PROGRESSIVE**



**BESOINS MÉTIER
CLAIRS**



PORTAGE FORT



**GOUVERNANCE
RÉGULIÈRE**

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Les échecs viennent rarement d'un manque d'outils, mais souvent d'un défaut de cadrage
- ✓ Une donnée fragile, un besoin flou ou une gouvernance absente suffisent à compromettre un projet
- ✓ Les dépendances techniques, financières et opérationnelles doivent être anticipées dès le départ
- ✓ Une stratégie claire évite l'empilement de solutions et les effets de silo
- ✓ Les conditions de réussite sont connues : besoin métier clair, portage fort, gouvernance active, trajectoire progressive, socle de données maîtrisé

5.

Les premières décisions à prendre dès le début du mandat

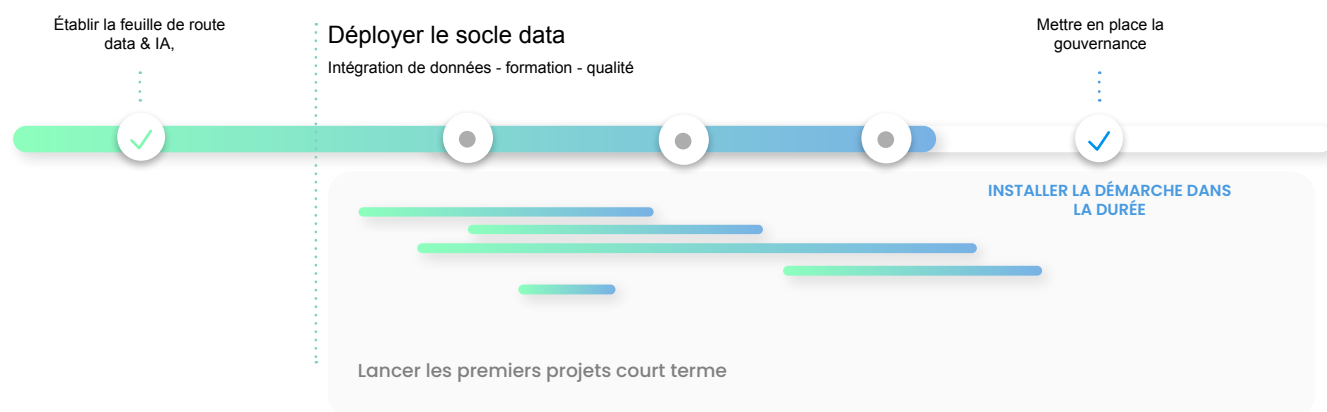
- > Les premiers mois du mandat pèsent plus lourd qu'il n'y paraît : c'est souvent là que se jouent les conditions de réussite ou d'échec des futurs projets data et IA.

Les premiers mois du mandat sont décisifs. C'est à ce moment que se construit la capacité réelle de la collectivité à transformer ses intentions en trajectoire de travail. Sur les sujets data et IA, avant de lancer immédiatement une multitude de projets, ou à l'inverse de chercher à tout cadrer dans le détail, il faut d'abord poser un cap, choisir les bons premiers chantiers, mettre en place un socle solide et installer une manière de travailler qui permette à la démarche de produire des effets dans la durée.

Autrement dit, il s'agit d'abord d'organisation, de priorisation et de méthode.

C'est au début du mandat que se jouent la cohérence, la maîtrise et la capacité de montée en charge.

Une stratégie utile se construit en combinant rapidement des premiers résultats visibles et des travaux de fond plus structurants.



Donner une direction claire et fixer les priorités

Le point de départ doit être politique. Une collectivité n'engage pas une démarche data ou IA pour "faire moderne", ni pour suivre un mouvement général. Elle le fait parce qu'elle cherche à améliorer concrètement certaines dimensions de son action : mieux piloter ses politiques publiques, gagner en efficacité, mieux servir les habitants, mieux maîtriser ses ressources, mieux anticiper certains risques.

Cette direction générale doit être posée tôt, dès le début du mandat, puis traduite en objectifs plus opérationnels. C'est à cette condition que la démarche peut ensuite se structurer sans se disperser.

La feuille de route joue ici un rôle central. Elle ne doit pas être pensée comme un document théorique rédigé en chambre, ni comme un plan figé pour six ans. Elle doit au contraire être construite comme un outil de convergence entre les objectifs du mandat et la réalité de la collectivité.

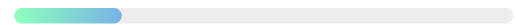
Cela suppose un travail mené dans les deux sens. D'un côté, un cadrage descendant, à partir des élus, de la direction générale, puis des directions, pour identifier les ambitions, les priorités et les résultats attendus. De l'autre, un travail ascendant avec les chefs de service et les équipes métiers, pour confronter ces ambitions aux besoins réels, aux contraintes du terrain et aux conditions concrètes de mise en œuvre.

La feuille de route se construit donc par itérations successives. Une première version est élaborée, puis discutée, corrigée, enrichie et validée à chaque niveau de l'organisation jusqu'à l'arbitrage final. Ce processus permet de produire un document à la fois aligné avec les objectifs politiques et ancré dans la réalité opérationnelle.

C'est précisément sur cette articulation entre vision politique, réalité métier et trajectoire opérationnelle qu'Eridanis accompagne les collectivités.

Surtout, cette feuille de route doit comporter des choix explicites. Définir une priorité, c'est aussi accepter de ne pas tout faire en même temps. Il faut donc identifier ce qui sera lancé rapidement, ce qui relèvera d'un chantier plus long, et ce qui ne sera pas traité dans l'immédiat. Sans cette clarification, la démarche part presque toujours dans plusieurs directions à la fois.

Ce que doit produire une feuille de route data / IA



- ☒ Des objectifs politiques clairs
- ☐ Des priorités métiers opérationnelles
- ☐ Un plan d'action détaillé sur 12 mois
- ☐ Une trajectoire cible sur 3-4 ans
- ☐ Des arbitrages explicites
- ☐ Une validation partagée, du terrain jusqu'aux élus

Une feuille de route utile produit des arbitrages, pas seulement des intentions.

Conjuguer résultats rapides et transformation de fond

Une fois la direction fixée, le choix des premiers projets devient déterminant. C'est souvent à ce moment que se joue l'adhésion réelle de la collectivité à la démarche.

Il est généralement utile de commencer par quelques projets à fort impact et à complexité maîtrisée. Ces premiers chantiers ont une fonction précise : montrer rapidement que la démarche produit quelque chose de concret. Ils permettent de répondre à des besoins exprimés par les métiers, d'obtenir des gains visibles, de démontrer la valeur de l'approche et de créer une dynamique positive.

Ces résultats rapides ont une valeur bien plus large que leur seul périmètre. Ils servent de preuve. Ils crédibilisent la méthode. Ils rendent les investissements plus lisibles. Ils facilitent aussi l'adhésion des agents, des directions et des élus en montrant que l'on n'est pas dans une logique de promesse abstraite, mais dans une transformation qui commence à produire des effets.

Les projets rapides créent de la preuve ; les chantiers de fond créent de la durée.

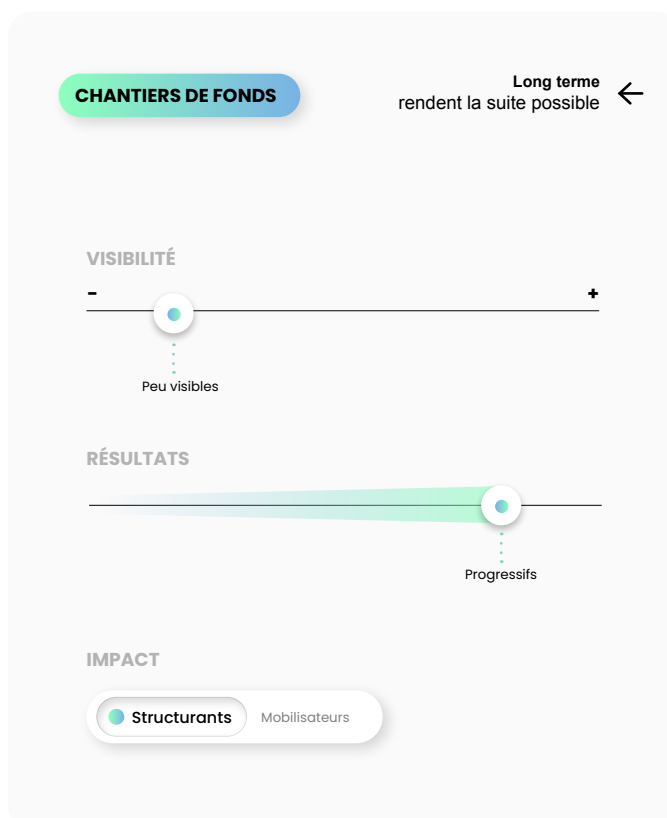
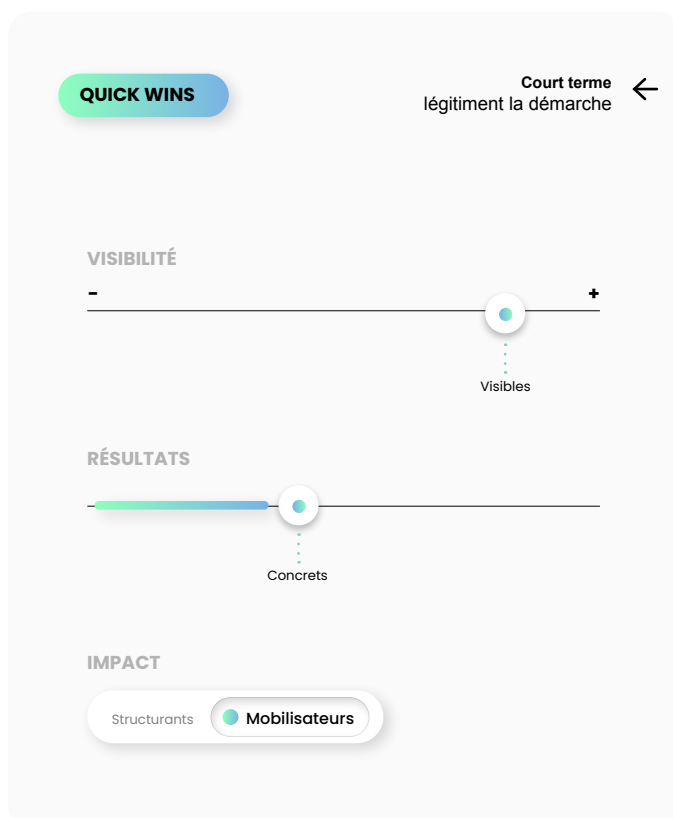
Un premier projet utile sur la relation usagers ou sur le pilotage énergétique peut créer beaucoup plus d'adhésion qu'un grand plan théorique sans effet visible à court terme.

Mais une stratégie sérieuse ne peut pas reposer uniquement sur ces succès rapides. En parallèle, il faut engager des chantiers de fond, plus structurants, souvent moins visibles à court terme, mais indispensables pour la suite. Il peut s'agir de consolider des données historiques, de remettre en qualité certaines bases, de structurer des référentiels, de préparer l'interopérabilité entre plusieurs systèmes, ou encore de mettre en place le socle de données qui permettra de passer à l'échelle.

Les premières décisions doivent créer à la fois de la preuve et des fondations.

L'équilibre est donc essentiel. Une collectivité doit être capable de produire des résultats rapides sans se limiter à une logique de petits gains immédiats. Elle doit en même temps engager les travaux moins visibles qui donneront à la démarche sa cohérence et sa durabilité.

Les projets rapides créent de la preuve ; les chantiers de fond créent de la durée.



Déployée la plateforme de donnée du territoire, souveraine et interopérable

C'est à ce stade qu'apparaît l'un des chantiers les plus structurants : la mise en place de la plateforme de données du territoire.

Si la feuille de route définit la direction, la plateforme constitue le socle. Son rôle est simple dans son principe : connecter, agréger, structurer et rendre exploitables les données issues de l'ensemble des systèmes de la collectivité. Sans elle, les projets restent le plus souvent isolés dans leurs verticales respectives. Les données demeurent enfermées dans les outils qui les produisent, les croisements restent partiels, et la collectivité continue à fonctionner en silos.

La plateforme de données permet de rompre avec cette logique. Elle ne remplace pas les logiciels métiers. Elle ne se substitue pas aux outils existants. Elle crée un niveau commun à partir duquel les données peuvent être collectées, organisées, standardisées, puis redistribuées pour différents usages.

Sans socle de données, les projets s'additionnent mais ne changent pas d'échelle.

Une plateforme de données n'ajoute pas un outil de plus : elle évite précisément que chaque projet crée sa propre verticale isolée.

Pour jouer pleinement ce rôle, elle doit respecter plusieurs exigences :

La première est la souveraineté. La collectivité doit rester en mesure de maîtriser ses données, leurs conditions de stockage, leurs modalités d'accès, leur circulation et leur réutilisation.

Cela suppose d'éviter les dépendances inutiles, les modèles fermés, les formats propriétaires ou les architectures qui enfermeraient la ville dans un outil particulier.

La deuxième est l'interopérabilité. La plateforme n'a de sens que si elle est capable de dialoguer avec une grande diversité de sources : logiciels métiers, capteurs, fichiers, bases, outils anciens ou futurs. Elle doit donc être pensée comme un véritable hub de données, apte à recueillir et redistribuer l'information proprement, sans imposer un enfermement technique.

La troisième est la robustesse. À l'échelle d'une collectivité, les flux et les volumes peuvent devenir importants. Le socle mis en place doit donc être dimensionné pour absorber ces usages dans le temps et permettre l'extension progressive de la démarche.

À cela s'ajoute une question souvent sous-estimée : la gouvernance de la donnée dans la plateforme elle-même. Qui alimente ? Qui valide ? Qui consomme ? Qui ouvre ou ferme les accès ? Qui garantit la qualité des informations diffusées ? Sans règles claires, le socle technique ne suffit pas.

C'est précisément cette logique qui fonde des approches comme celle d'Ouranos, conçue non pas comme un outil vertical supplémentaire, mais comme un hub de la donnée territoriale, capable d'alimenter l'ensemble des projets du territoire dans une logique de maîtrise, de distribution et de réutilisation.

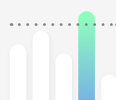
PLATEFORME DE DONNÉES



SOUVERAINETÉ



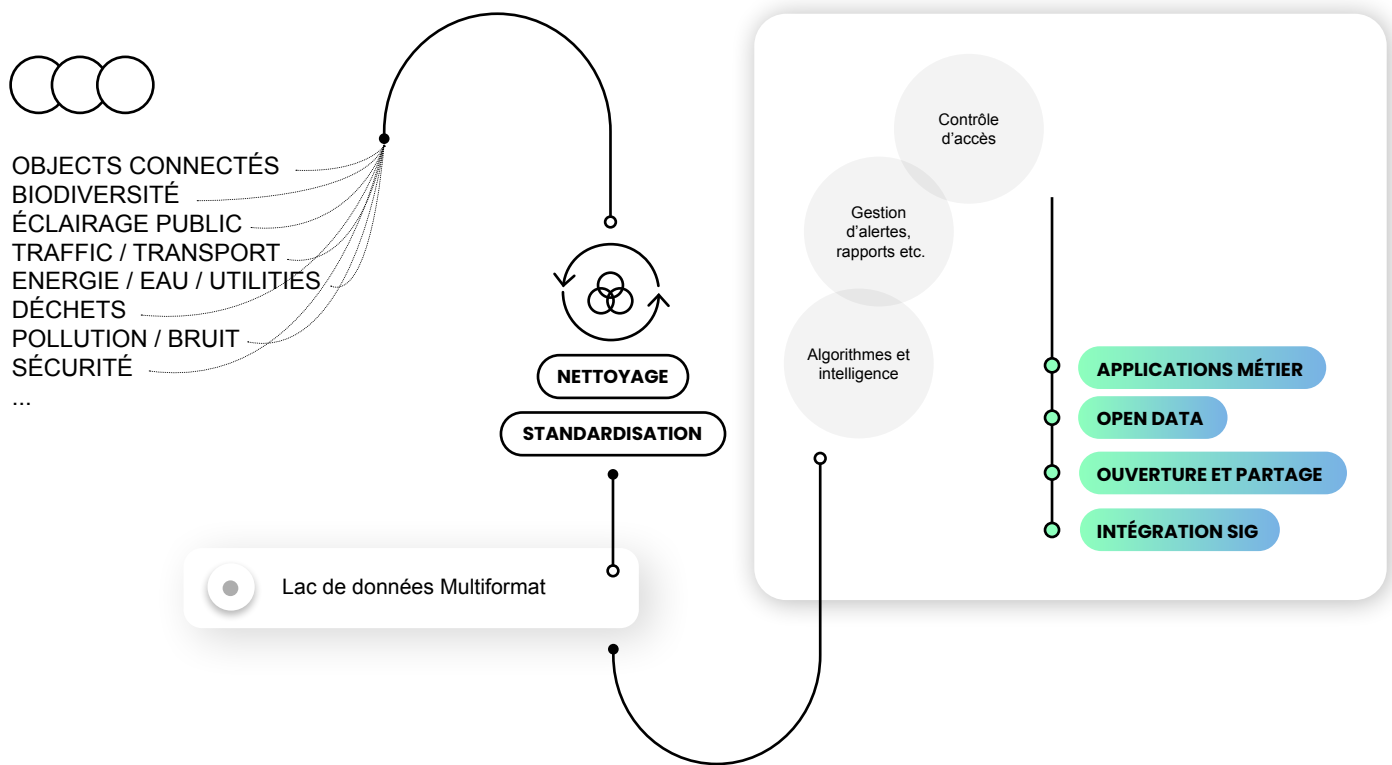
INTEROPÉRABILITÉ



PERFORMANCE



DISTRIBUTION DE LA
DONNÉES



Choisir une gouvernance adaptée

Une fois la trajectoire posée et le socle engagé, encore faut-il mettre en place une gouvernance capable de faire avancer les projets sans inertie ni effet tunnel.

À ce niveau, l'erreur serait double : soit trop peu piloter, soit trop piloter de manière trop lourde. Il faut au contraire une organisation lisible, avec deux niveaux complémentaires.

Le premier est un niveau opérationnel. Une équipe projet côté collectivité doit être identifiée pour suivre les chantiers au quotidien. Son rôle est de faire l'interface entre les métiers, la DSI, les prestataires éventuels et la direction générale. Elle s'assure que les sujets avancent, que les arbitrages demandés remontent, et que les décisions prises se traduisent concrètement dans les travaux. Un rythme hebdomadaire est souvent adapté pour garder le tempo.

Le second est un niveau stratégique. Un comité de pilotage, réuni à échéance régulière, permet de garder le lien avec la feuille de route. Il rassemble les élus concernés, la direction générale, les directions métiers mobilisées et l'équipe projet. Son rôle n'est pas seulement d'être informé. Il est d'arbitrer.

À chaque séquence, il doit permettre de revenir sur ce qui avait été prévu, de vérifier ce qui a réellement été réalisé, d'identifier les écarts, de traiter les blocages et de décider de la suite. Cette capacité de décision rapide est essentielle. Sans elle, les projets ralentissent, les problèmes restent ouverts trop longtemps, et la dynamique s'affaiblit.

Une gouvernance efficace permet de traiter rapidement les blocages métiers, techniques ou budgétaires avant qu'ils ne ralentissent la trajectoire.

Cette double échelle permet de faire avancer les projets au quotidien, tout en maintenant les décideurs au bon niveau d'implication. Elle limite les effets tunnel, évite que les élus ou la direction générale soient noyés dans l'opérationnel, et garantit que la trajectoire reste pilotée dans la durée.

Une gouvernance efficace permet de traiter rapidement les blocages métiers, techniques ou budgétaires avant qu'ils ne ralentissent la trajectoire.

Composantes de la gouvernance des projets

La gouvernance des projets repose sur plusieurs composantes reliées, garantissant une gestion efficace et une mise en œuvre cohérente des initiatives numériques. Une organisation claire et structurée permet de piloter les projets de manière rigoureuse, de sécuriser les prises de décision et d'assurer une bonne adhésion des acteurs impliqués. Chaque projet nécessite donc :

Le comité de pilotage

✓ ASSURER LA VISION STRATÉGIQUE ET L'ARBITRAGE

Un comité de pilotage efficace repose sur une fréquence de réunion régulière, une communication fluide entre les parties prenantes et une capacité d'adaptation aux enjeux émergents. Selon la criticité du projet, ils peuvent être tenus de manière hebdomadaire ou mensuelle.

MISSIONS

Arbitrage et résolution de problèmes

Il facilite la prise de décisions en cas de blocages ou de conflits entre les services.

Définition des priorités

Il fixe les grandes orientations et objectifs du projet en fonction des besoins identifiés et des objectifs politiques et opérationnels.

Validation des plans et budgets

Il examine et approuve les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Suivi et ajustements

Il veille à ce que le projet avance conformément au plan initial et propose des ajustements si nécessaire.

Le responsable du projet

✓ GARANTIR LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

Chaque projet est piloté par un responsable de projet, qui joue un rôle important dans sa bonne exécution. Il doit posséder des compétences solides en gestion de projet ainsi qu'une bonne connaissance des spécificités du domaine concerné (data, infrastructures, services numériques, etc.). Le succès d'un projet dépend fortement de la capacité du responsable à mobiliser les équipes, à maintenir un cadre clair et à adapter la stratégie si nécessaire.

MISSIONS

Planification et suivi

Il établit un planning détaillé des étapes du projet et s'assure du respect des délais.

Suivi des indicateurs de performance

Il analyse l'avancement du projet en fonction des objectifs fixés et assure un reporting régulier au comité de pilotage.

Coordination des équipes

Il examine et approuve les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Gestion des risques

Il anticipe les éventuels problèmes et met en place des solutions pour les résoudre rapidement.

Les parties prenantes

✓ VEILLER À L'ADOPTION ET AU DÉPLOIEMENT

La réussite d'un projet numérique repose sur l'engagement et l'implication des différentes parties prenantes et des utilisateurs finaux. Un projet réussi est un projet co-construit, où les besoins des utilisateurs sont intégrés dès la phase de conception et où un accompagnement est prévu pour assurer une adoption fluide des nouveaux outils.

MISSIONS

Les agents

Ils sont les premiers utilisateurs des outils déployés et doivent être impliqués dès les premières étapes du projet pour garantir leur adhésion et favoriser l'appropriation des nouvelles solutions.

Les citoyens

Certains projets numériques sont directement destinés aux habitants, qui doivent être consultés en amont pour s'assurer que les solutions proposées répondent à leurs attentes et usages.

Les services techniques et prestataires

Partenaires essentiels dans le développement et l'intégration des solutions numériques, ils assurent la mise en place technique et l'interopérabilité des outils.

Installer une démarche itérative dans la durée

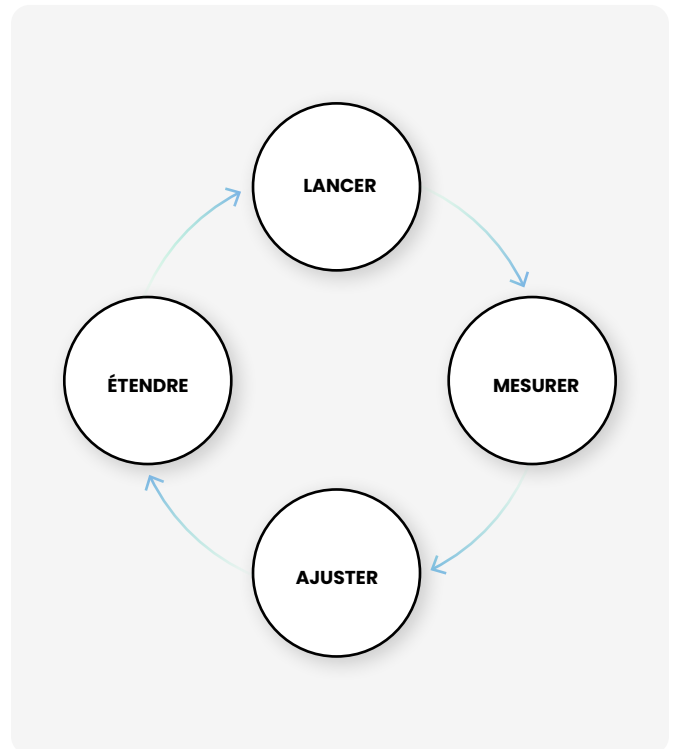
La réussite d'une stratégie data ou IA tient enfin à sa capacité à durer. Une transformation de cette nature ne se joue ni en quelques semaines, ni sur un seul projet. Elle repose sur une progression continue, faite d'ajustements, d'apprentissages et de montées en charge successives.

L'approche la plus robuste consiste à avancer par phases. Chaque séquence doit être suffisamment longue pour produire des effets réels, mais suffisamment courte pour permettre des corrections rapides. Cette logique itérative évite à la fois l'essoufflement des grands plans trop théoriques et l'instabilité des démarches trop opportunistes.

Une démarche se pilote, se mesure et s'ajuste.

Elle suppose aussi une mesure continue de la valeur. Chaque phase doit permettre de vérifier ce qu'elle a réellement apporté : amélioration d'un service, réduction d'un délai, meilleure coordination, gain financier, meilleure visibilité sur une situation, renforcement d'une capacité d'anticipation. Sans cette mesure régulière, la démarche peut continuer à avancer sans que personne ne sache vraiment ce qu'elle produit.

Une démarche qui mesure régulièrement ce qu'elle apporte peut corriger plus vite, mieux arbitrer et mieux justifier ses choix dans le temps.



Dans la durée, plusieurs facteurs deviennent alors déterminants : la présence d'une équipe projet solide côté collectivité, l'appui sur une technologie suffisamment performante pour accompagner la montée en charge, la capacité à s'entourer d'un partenaire fiable pour piloter certains chantiers structurants, et surtout le maintien d'un lien constant avec les besoins métier.

Ce n'est pas la vitesse de lancement qui compte, mais la capacité à tenir dans la durée.

La réussite tient moins à l'intensité du lancement qu'à la solidité de la trajectoire.

Car c'est là le point de vigilance essentiel. Une stratégie data ou IA n'est jamais une stratégie technique autonome. Elle n'a de sens que si elle reste constamment reliée aux usages, aux services, aux équipes et, au bout du compte, à l'intérêt des habitants.

C'est cette continuité entre vision politique, organisation interne, socle de données, gouvernance et mesure de la valeur qui permet de transformer quelques projets bien menés en une véritable démarche de mandat.

**Une stratégie data
ou IA réussie est
une stratégie que la
collectivité peut faire
vivre elle-même.**

Ce qu'il faut retenir

- ✓ Les premières décisions du mandat sont structurantes
- ✓ La réussite repose sur un cap clair, quelques priorités, un socle de données et une gouvernance active
- ✓ Les résultats rapides sont utiles, mais ils doivent s'inscrire dans une trajectoire de fond
- ✓ Une stratégie data ou IA tient dans le temps si elle reste reliée aux besoins métier et à la valeur réellement produite

Structurer tôt, pour garder la maîtrise dans la durée

Une collectivité qui aborde tôt ces sujets avec méthode ne se contente pas d'engager quelques projets supplémentaires. Elle construit une capacité nouvelle à piloter, à arbitrer et à faire évoluer son action publique dans le temps.

Chez Eridanis, nous accompagnons les collectivités dans cette structuration : définition de la feuille de route, hiérarchisation des priorités, mise en place du socle de données, gouvernance, hypervision et déploiement progressif des cas d'usage.

La question n'est plus de savoir s'il faut lancer une démarche data ou IA. La question est de savoir comment la structurer correctement dès le départ.



Pour échanger sur votre feuille de route data / IA de début de mandat, nos équipes peuvent vous accompagner dans le cadrage des premières étapes.

MAIL :
contact@eridanis.com

INFOS :
www.eridanis.com

