

HÉLÈNE BÉGON-TAVERA

# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ADMINISTRATIONS

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	11
<b>La transformation numérique vue au prisme des administrations françaises</b> .....	11
<b>Définitions</b> .....	12
Le « fait numérique » .....	12
« Numérique » ou « digital » ? .....	13
« Transition » numérique ou « transformation » numérique ? .....	13
<b>Une transition numérique observable partout dans les administrations...</b>	14
<b>Présentation en trois étapes : fonctionner, produire, réguler</b> .....	17
CHAPITRE 1	
<b>Les enjeux de la transformation numérique des administrations</b>	19
<b>La transformation numérique, un phénomène global</b> .....	21
<b>Fonctionner, produire et réguler</b> .....	23
<b>Une masse considérable de données</b> .....	25
<b>L'efficacité des administrations, facteur de compétitivité</b> .....	27
<b>Accompagner les transitions au niveau international</b> .....	28
<b>Mise en question d'une certaine idée de l'État</b> .....	29
<b>Une adaptation complexe</b> .....	31
Pénurie de talents .....	31
Des écarts à résorber entre les spécialistes et leurs collègues.....	31
Des modèles économiques bousculés .....	32
La nécessité de s'adapter à la « concurrence » .....	32
<b>Les enjeux numériques, un révélateur des forces et faiblesses de la France</b> .....	33
CHAPITRE 2	
<b>Comparaisons internationales</b> .....	37
<b>Mesure de la transformation numérique de l'administration</b> .....	39
<b>Mesure de la politique d'ouverture des données</b> .....	44

<b>Mesures de l'intégration des technologies numériques par l'économie et la société</b> .....	46
<b>Les classements des villes « intelligentes »</b> .....	50
<b>Les classements des entreprises numériques de premier plan</b> .....	51
<b>Les classements des « licornes »</b> .....	51
<b>Pour aller plus loin</b> .....	53

### CHAPITRE 3

<b>Historique numérique des administrations françaises</b> .....	57
<b>De l'âge de l'informatique à l'ère des doutes, quelques grandes étapes</b> .....	59
<b>La transition numérique des administrations françaises</b> .....	65
<b>La transition numérique des collectivités territoriales</b> .....	68
Des disparités importantes entre collectivités .....	69
Des synergies nécessaires .....	69
<b>Historique de la question des usages et de l'ouverture de la « donnée »</b> .....	71
Les progrès techniques du numérique .....	72
La massification de la création et de la circulation de données numériques .....	72
L'apparition, en conséquence, du phénomène de la donnée massive ( <i>big data</i> ) .....	72
L'influence des grandes plateformes internet .....	76
La prise de conscience que la donnée numérique peut être une source de valeur .....	76
L'existence déjà établie d'un droit des données .....	77
Les données d'intérêt général (et assimilées) .....	87
<b>Pour aller plus loin</b> .....	91

### CHAPITRE 4

<b>Les acteurs du numérique public en France</b> .....	93
<b>Un pilotage national assuré par deux acteurs</b> .....	98
<b>Animation et accompagnement de la transformation numérique</b> .....	101
La direction interministérielle du numérique (DINUM) .....	101
La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) .....	109
La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) .....	110
La direction générale des entreprises (DGE) .....	110
Le ministère de la Transition écologique .....	112
L'ambassadeur pour le numérique .....	112
Le ministère des Armées .....	113

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).....	115
L'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE).....	117
Le Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) .....	118
La direction de l'information légale et administrative (DILA).....	119
L'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA) .....	119
<b>Les principaux services de l'État en matière de cybersécurité.....</b>	<b>120</b>
L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) .....	120
Les services de renseignement .....	121
Le ministère de l'Intérieur.....	121
Services du ministère chargé de l'Économie participant aussi à la lutte contre la cybercriminalité .....	123
<b>Les principaux acteurs du conseil et de l'analyse en matière numérique... 123</b>	
La mission transversale du Conseil national du numérique (CNNum).....	123
Le Comité national pilote d'éthique du numérique (CNPEN).....	124
Autres entités de conseil et d'analyse en matière de transformation numérique .....	124
<b>Les autorités administratives indépendantes compétentes en matière numérique .....</b>	<b>125</b>
La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) .....	125
La Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) .....	126
L'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (ARCEP) .....	128
Le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) .....	128
La Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet (HADOPI) .....	129
Le Défenseur des droits.....	129
<b>Les acteurs du numérique pour les collectivités territoriales.....</b>	<b>130</b>
L'association Villes Internet.....	131
Interconnectés – Le Réseau des territoires innovants .....	131
L'association OpenDataFrance .....	131
L'Association des développeurs et des utilisateurs de logiciels libres pour les administrations et les collectivités territoriales (ADULLACT).....	132
Le réseau Déclic .....	132
La mission pour l'économie numérique, la conduite et l'organisation des territoires (ECOTER) .....	132
Les agences régionales du numérique.....	132
La coopérative Médiation numérique (MedNum).....	133
Les laboratoires territoriaux d'innovation publique.....	133
<b>Les acteurs du numérique pour le système de santé .....</b>	<b>134</b>

Pour aller plus loin .....	137
----------------------------	-----

## CHAPITRE 5

<b>Fonctionner</b> .....	141
<b>Une acculturation numérique grâce aux appels à projets</b> .....	145
Les projets de transformation contiennent fréquemment une solution numérique.....	145
Un éclairage sur les contenus de la transition numérique.....	147
<b>La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail</b> .....	150
Enjeux généraux.....	150
Entre changements des métiers et nouveaux métiers.....	155
Certains métiers publics sont-ils appelés à reculer ou à disparaître sous la poussée des technologies numériques ?.....	158
Compétences et usages numériques des agents publics .....	160
Et les managers ? .....	171
Le télétravail.....	172
Les agents, chaînon stratégique de la sécurité numérique .....	173
Les métiers du numérique dans les administrations .....	176
<b>La transition numérique et l'organisation des finances publiques</b> .....	187
La dématérialisation des finances publiques.....	187
Le tentaculaire système d'information des finances publiques .....	188
La dématérialisation des chaînes de la dépense et de la recette publiques .....	190
Un difficile suivi des dépenses numériques des administrations .....	192
« Acheter » du numérique .....	196
Des données très précieuses .....	197

## CHAPITRE 6

<b>Produire</b> .....	201
<b>Les déterminants des choix de transition numérique des services publics</b> ..	203
<b>Choisir sa transition numérique</b> .....	207
La transition numérique pour améliorer les services publics .....	208
La transition numérique pour enrichir les services publics.....	216
La transition numérique pour réduire le périmètre du service public ? .....	226
<b>De nouveaux risques entraînent de nouvelles obligations</b> .....	229
Des freins à l'utilisation de l'administration en ligne.....	229

Lutter contre la fracture numérique .....	232
---	-----

## CHAPITRE 7

<b>Réguler</b> .....	273
----------------------	-----

<b>Un défi pour l'intérêt général et la souveraineté</b> .....	276
--	-----

Neutralité d'internet.....	276
----------------------------	-----

Régulation d'internet.....	278
----------------------------	-----

Pour une régulation publique du numérique .....	282
---	-----

<b>Préserver l'autonomie de l'État et les principes démocratiques</b> .....	282
---	-----

Souveraineté numérique*, cyberspace, datasphère.....	282
--	-----

Cyber-défis, cybermenaces : quand le pouvoir régalien se sent menacé.....	291
---	-----

« Re-territorialiser » les données ? La question du <i>cloud</i> .....	296
--	-----

Identité numérique régaliennne .....	301
--------------------------------------	-----

Actifs numériques, cryptoactifs, monnaies numériques, cryptomonnaies, <i>bitcoins, stablecoins, global stablecoins</i> .....	307
---	-----

Réguler les innombrables cas d'usage du numérique .....	311
---	-----

<b>Protéger le modèle social</b> .....	322
--	-----

Le phénomène de gigantisme des plateformes numériques .....	323
---	-----

Fiscalité : les enjeux soulevés par l'économie numérique.....	329
---	-----

Respect des règles de la concurrence, législation antitrust .....	331
---	-----

Anticiper et accompagner les effets de l'économie numérique sur le travail et l'emploi.....	339
--	-----

<b>Pour un numérique soutenable</b> .....	342
---	-----

Que sait-on des impacts environnementaux du numérique ? .....	343
---	-----

Quelles pistes pour un numérique soutenable ?.....	349
--	-----

<b>ET DEMAIN ?</b> .....	357
--------------------------	-----

<b>ANNEXES</b> .....	359
----------------------	-----

Glossaire.....	360
----------------	-----

Sigles et abréviations.....	368
-----------------------------	-----

Chronologie de la transformation numérique de l'administration générale remise dans son contexte général.....	371
--	-----

# INTRODUCTION INTRODUCTION

## **La transformation numérique vue au prisme des administrations françaises**

Ce livre traite du processus de transformation numérique des administrations en France. Il a vocation à montrer comment les administrations se servent de ces nouveaux outils et usages pour améliorer leur fonctionnement et enrichir les services publics ; mais aussi comment elles cherchent à en accompagner les effets ou à parer ceux qui seraient potentiellement négatifs ou perturbateurs. Il présente donc « l'administration numérique » (ou : *e-administration*, *e-government*, *e-gov*), mais aussi l'action d'administrations réagissant aux mutations induites par le numérique\* dans le cadre des politiques de souveraineté (défense, sécurité, diplomatie, etc.) ou de régulation socio-économique (emploi, espace public, inclusion, fiscalité, etc.).

Cet ouvrage s'adresse principalement aux candidats aux concours de la fonction publique, mais il peut également être utile à l'ensemble des agents publics – des ministères, collectivités territoriales, hôpitaux, établissements publics, corps de contrôle, caisses de sécurité sociale, établissements d'enseignement, autorités administratives indépendantes, commissions administratives consultatives, etc. –, qui tous ont largement entamé leur propre transition numérique et peuvent chercher à replacer leur action dans un paysage plus global. Les notions et les exemples qui sont présentés n'émaneront donc pas des seuls services de l'État. L'ensemble constitué par les différents services publics est désigné dans le livre, par souci de simplification, sous le terme d'« administrations ».

L'ouvrage tente également d'intéresser les lecteurs aux enjeux éthiques des mutations en cours et au nécessaire questionnement – que chacun et chacune pourrait poursuivre dans sa sphère professionnelle et personnelle – de ses propres usages des technologies du numérique et de l'internet\*.

Ce livre s'adresse aussi à tous celles et ceux qui sont en contact avec les administrations et souhaitent en savoir davantage sur leur fonctionnement sous l'angle numérique : citoyens, associations, entreprises, fournisseurs des administrations en services numériques, monde de la formation, etc.

---

\* L'astérisque renvoie au glossaire à la fin de l'ouvrage.

Enfin, il peut contribuer à intéresser, à attirer (peut-être à rassurer) des diplômés de la filière numérique qui s'interrogeraient sur l'opportunité de réaliser tout ou partie de leur carrière dans le service public.

Cet ouvrage vise à donner des points de repère concernant les notions qui proviennent du monde numérique et deviennent courantes dans la sphère professionnelle publique : ouverture et protection des données, algorithmes\*, système d'information métier, sécurité informatique, télétravail, *data science*, informatique en nuage (*cloud\**), etc.

Il replace les principales thématiques d'actualité dans une chronologie longue, qui fait apparaître à quelle vitesse les impacts du monde numérique se sont imposés sur la planète, et combien leurs enjeux connectent le politique et l'économie, la technologie et les relations géostratégiques.

Il présente les acteurs de la sphère numérique publique, définit les termes qui structurent les réformes en cours (FranceConnect, « Dites-le-nous une fois », Pix, médiation numérique, reconnaissance faciale, start-up\*, technologie 5G\*, impact environnemental, etc.), éclaire sur la portée de la stratégie et du droit de l'Union européenne en matière numérique.

Il a vocation à convaincre de l'importance de la formation et du management pour soutenir cette évolution rapide, puissante et potentiellement déstabilisante. Il peut inspirer des agents publics qui souhaiteraient orienter leur carrière vers des métiers du numérique.

Il n'est en rien nécessaire d'avoir déjà de bonnes connaissances en matière numérique pour le lire, puisqu'il a, au contraire, pour ambition d'établir un lien entre deux mondes encore trop séparés, celui des spécialistes du numérique et celui des spécialistes de la gestion publique. Il entend donc simplifier les notions et les replacer dans le quotidien des administrations.

## Définitions

### Le « fait numérique »

La notion de numérique utilisée dans cet ouvrage obéit à la définition la plus large puisqu'elle prend en considération à la fois les infrastructures, les usages et quelques enjeux devenus courants.



Le « fait numérique » comprend :

<b>L'informatique</b>	Les terminaux : ordinateur, smartphone, tablette, etc. et leurs périphériques (imprimante, clé USB, disque dur externe, etc.).
<b>Les logiciels</b>	Logiciels, outils bureautiques, applications, systèmes d'information, algorithmes d'intelligence artificielle, etc. installés sur le terminal ou accessibles sur un serveur local ou distant <i>via</i> internet.
<b>Les infrastructures et réseaux</b>	Câbles, antennes, serveurs, routeurs, satellites, informatique en nuage ( <i>cloud</i> ), protocoles de communication, etc. qui permettent aux messages numériques de circuler et d'être échangés. L'internet et le Web.
<b>Les productions et contenus</b>	Les fichiers texte, tableur, audio, vidéo, les bases de données, les pages de sites internet, les blogs, etc. Les données publiques. La question des données en masse ( <i>big data</i> ).
<b>Les usages</b>	Réseaux sociaux, objets connectés, voitures autonomes, impression 3D, etc.
<b>Les acteurs</b>	Services publics chargés de l'organisation et de la régulation du numérique, plateformes de commerce en ligne, entreprises de services numériques, etc.
<b>Les enjeux</b>	La cybersécurité, le poids des grandes plateformes d'internet, la fracture numérique, le logiciel libre, etc.

## « Numérique » ou « digital » ?

Dans l'ouvrage, on utilisera de préférence le mot « numérique » et on donnera exactement le même sens aux mots « numérique » et « digital », comme c'est l'habitude dans les pays francophones<sup>2</sup>.

Par rapport au terme d'« informatique », la notion de « numérique » (ou de « digital »), qui s'impose au milieu des années 1990, marque le fait que l'utilisateur arrive au centre des préoccupations, et que les usages, les échanges de contenus, la création massive de nouvelles données sont devenus un enjeu plus considérable que les supports techniques de l'informatique.

## « Transition » numérique ou « transformation » numérique ?

Ces mots sont en général employés sans établir de nuance entre l'un et l'autre, même si une transition aurait *a priori* une connotation plus passive qu'une transformation,

<sup>2</sup> Le mot « digital » vient de l'anglais « *digit* » au sens de « chiffre » (le langage informatique utilise les chiffres 0 et 1). Comme « digital » a en français la signification plus courante d'une référence au doigt, les pays francophones lui préfèrent « numérique » pour parler de l'informatique et de ses usages.

et alors qu'une transformation aurait vocation à être l'aboutissement d'une transition qui aurait cheminé par étapes et à bas bruit.

Si l'on voulait en juger d'après les résultats observés, on avancerait volontiers que les administrations françaises ont largement opéré leur transition numérique, mais pas encore achevé leur transformation numérique.

En effet, si les outils et usages du numérique se rencontrent partout dans les services publics, au quotidien comme dans les stratégies de modernisation, la transformation est, elle, en cours : les administrations ne se sont pas remodelées selon les potentialités qu'offrent ces technologies nouvelles, si tant est d'ailleurs que cela soit absolument souhaitable. L'ouverture des données publiques n'est pas un réflexe, toutes les procédures ne sont pas dématérialisées et encore moins pensées pour un usage facile sur smartphone, on forme encore trop peu aux questions numériques dans les écoles de la fonction publique, etc. Et l'État en mode start-up, l'État plateforme\*, qui relèvent pleinement d'une pensée de la « chose » publique née de la nouvelle ère numérique, sont des concepts et non des réalités.

En jouant sur les mots, on pourrait plutôt considérer que l'administration française opère son « adaptation » numérique. Elle n'a pas été particulièrement proactive, mais a su prendre assez tôt le train de l'évolution pour gagner un rang très honnête dans les comparaisons internationales. Elle forme encore mal ses agents, mais compte dans ses rangs des experts à la qualité incontestée. Elle a intégré le fait numérique dans sa stratégie au fur et à mesure que l'usage d'internet, après un démarrage timide, progressait au sein de la population. La France porte désormais, au sein des sphères de régulation internationale, sa vision d'une stratégie numérique pour l'ordre mondial. Elle s'adapte donc à la « révolution » numérique qui, elle, est bien présente à tous les niveaux de la sphère sociale et économique, et porte ses enjeux dans des questionnements nouveaux à propos de démocratie, de libertés publiques et de souveraineté, au point que certains parlent d'« ère numérique », comme on parle d'âge des dinosaures ou de périodes géologiques.

Puisque la « transition numérique » des administrations est réelle et leur « transformation numérique » en cours, ce que le présent ouvrage s'attachera à démontrer, on y trouvera donc les deux mots de façon assez indifférenciée.

## **Une transition numérique observable partout dans les administrations**

La transition numérique fait partie du quotidien très concret des agents publics. Même ceux qui ont des métiers manuels ont vu l'apparition du numérique pour la gestion des activités du service, et aujourd'hui beaucoup de ces agents saisissent à

distance des données professionnelles (relevés, constatations) via une application sur tablette ou smartphone.

Pour un très grand nombre d'agents arriver sur son poste de travail signifie allumer son ordinateur (ce n'est pas pour autant que les usages de ce poste sont toujours optimisés par l'organisation, ni toujours maîtrisés par l'agent).

La transformation numérique fait partie intégrante des discours sur la qualité, la modernisation, la simplification et la transparence du service rendu par les administrations. S'y ajoutent des objectifs spécifiques pour les données elles-mêmes, en matière d'ouverture, de partage, d'usage ou de protection.

En conséquence, l'agent public est aussi appelé à être innovant, « agile\* », disruptif, « intrapreneur », centré sur l'usager\*, toutes notions dérivées du monde des services numériques, et pour lesquelles la sphère publique développe des outils d'accompagnement. La transformation numérique réussie de l'administration a vocation à être un facteur supplémentaire de compétitivité, en soutien à l'économie française et européenne.

*A contrario*, l'administration ne doit pas céder à la tentation de « forcer » les usages. Lorsque l'on met un outil à disposition, il est rarement utilisé comme son concepteur l'imaginait au départ. Cela fait l'intérêt des démarches expérimentales et des déploiements pilotes, en lien avec des panels reflétant la variété des futurs utilisateurs et parties prenantes. Un certain nombre des échecs de la numérisation des administrations ont été causés par une volonté de « peser » sur les usages et les aspirations, et d'imposer des outils dont les usagers internes (les fonctionnaires) ou externes n'avaient pas envie ou pas besoin, ou pour lesquels ils n'étaient pas prêts, ou qui n'étaient pas adaptés aux réalités du terrain.

Pour tout cela, la formation numérique des agents publics est-elle au niveau ? Non. Pour n'évoquer à ce stade qu'un seul service public, mais le plus important en nombre, celui de l'Éducation nationale, on a observé lors des États généraux du numérique pour l'éducation de novembre 2020 que les enseignants ressentent la nécessité de former les jeunes à la culture numérique, mais sans détenir encore les compétences pour le faire à la bonne échelle.

De plus en plus, les agents publics doivent être capables, non seulement d'utiliser des outils numériques et d'en assumer à leur niveau une part de la sécurité, mais aussi d'en comprendre les enjeux structurels.

En effet, les administrations ont pour mission de réguler un monde, lui aussi, de plus en plus traversé, transformé par le fait numérique.

Elles sont amenées à le faire en tenant compte de principes structurants : le respect des droits et libertés fondamentaux ; la protection de l'environnement ; la stimulation

de la vie démocratique ; la défense des intérêts stratégiques et économiques, nationaux et communautaires ; la nécessité de se financer par l'impôt, etc.

À partir de ces principes, elles doivent, ensuite, au service des citoyens et des gouvernements, préparer et appliquer des régulations visant les effets concrets du numérique : en l'utilisant, en le contraignant, en le stimulant, en s'y finançant, en s'en défendant ou en y plaçant certains espoirs. Voici quelques exemples des acteurs de la nécessaire régulation publique du numérique :

- les agents de la sécurité routière qui doivent organiser les usages des futures voitures connectées autonomes, comme les agents de l'aviation civile ont dû réguler les premiers usages de drones ;
- les agents de la santé publique qui ont fait face au dilemme du choix technique pour les applications françaises de traçage de la Covid-19 ; ceux qui doivent répondre aux inquiétudes qui s'expriment face à l'installation des réseaux mobiles 5G ; ceux qui ont fait à un moment le choix d'héberger la base nationale des données de santé (le Health Data Hub) sur des serveurs de Microsoft ;
- les administrations territoriales qui voient les réseaux de location d'appartement entre particuliers de type Airbnb, les applications de circulation routière de type Waze, les plateformes de services de transport des particuliers de type Uber, les plateformes de réservation d'hôtels ou de notation de restaurants de type Booking, Expedia ou Trivago, et bien sûr les grandes entreprises de vente en ligne, tous ces nouveaux usages autorisés par internet\* et facilités par l'utilisation des smartphones, exercer massivement leurs effets sur les prix de l'immobilier, l'organisation des transports, la tranquillité publique, la fiscalité, le commerce, le tourisme, etc. ;
- les agents du ministère de la Transition écologique et de ses opérateurs dont l'ADEME – Agence de la transition écologique, qui étudient et anticipent les retombées environnementales de la transition numérique mondiale ;
- les militaires français, qui ont renoncé à l'usage futur de « robots tueurs » (les SALA : systèmes d'armes létaux autonomes) mais savent que d'autres pays continuent leurs recherches ;
- les archivistes, dont le métier de sauvegarde du patrimoine documentaire public est bouleversé : nombre de courriels, d'échanges sur des réseaux sociaux internes, de SMS, servent désormais de documents préparatoires à la décision publique ;
- la justice judiciaire et administrative qui, dans le cadre de la création du service public d'accès au droit, doit organiser l'accès à tous ses jugements tout en assurant l'anonymat total des personnes qui y apparaissent. Il s'agit ici de trois millions de décisions rendues par année et d'une notion, l'anonymisation, qui est loin d'être stabilisée techniquement.

Tous ceux-là et celles-là, et tous les autres dont nous connaissons mieux les enjeux auxquels ils sont confrontés au fil de cet ouvrage, n'ont pas pu se contenter de leurs compétences classiques liées à la gestion publique. Il leur a fallu commencer

à explorer le monde du numérique, massif, tentaculaire, en évolution constante, à la prospective très incertaine, et soumis à des enjeux financiers, technologiques, stratégiques, éthiques colossaux.

Est-il besoin d'ajouter qu'une régulation nationale a ses limites pour s'imposer à des décisions qui se prennent largement ailleurs, notamment chez des géants du Web\* ? Les GAFAM\* (Google-Alphabet, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) américains pèsent, à eux seuls, quelque 6 000 à 6 500 milliards de dollars en fonction des fluctuations boursières récentes, soit l'équivalent du troisième produit intérieur brut (PIB) mondial. Des compétences en droit international, géostratégie, économie de la connaissance ou renseignement ne seront pas inutiles pour suivre le phénomène.

Voilà même que la notion traditionnelle de l'État est interrogée : « État plateforme », « État en mode start-up », « Partenariat pour un gouvernement ouvert » : notre histoire administrative vit-elle un moment historique ?

Pour réguler la transition numérique et s'y adapter, il faut la comprendre, voire la précéder. C'est une entreprise de réelle montée en compétences pour des agents publics dont le numérique n'est pas le métier, et qui n'avait jamais fait partie de leur formation, ou trop peu. Elle les oblige aussi, plus souvent, à passer mentalement les frontières de la nation : ce qui nous influence en matière numérique provient massivement du reste du monde.

## **Présentation en trois étapes : fonctionner, produire, réguler**

Pour présenter et tenter d'ordonner ces enjeux nombreux que soulève le fait numérique pour les administrations, cet ouvrage propose une structuration selon trois modes d'intervention traditionnels des services publics :

- fonctionner : fonctionner au quotidien, organiser le travail, coordonner les équipes, s'équiper, se former ;
- produire : produire des services publics, les rendre efficaces, en dématérialiser l'accès, rendre la politique publique plus transparente et collaborative, lutter contre la fracture numérique\*. Produire et utiliser des données, également ;
- réguler : réguler dans un objectif d'intérêt général, avec les opportunités et les contraintes d'un monde numérique qui est très largement produit hors de la sphère publique, et hors de la sphère nationale.

Cette structuration reproduit peu ou prou les trois fonctions, les trois incarnations des entités publiques : administration, service public, État.

Cette division des usages et des enjeux numériques des administrations françaises sera replacée dans le temps et l'espace, pour mieux comprendre comment s'est élaborée leur transformation, et constater que nous nous trouvons à un moment charnière entre ambitions et doutes, entre aspirations à des services publics enrichis par l'intelligence artificielle\* et montée des inquiétudes face aux impacts du numérique sur l'environnement, les droits et libertés, l'égalité, les emplois ou la souveraineté.