



# PLAIDOYER POUR LES GRANDES OUBLIÉES :

les infrastructures publiques  
de partage de données

**SYNTHÈSE**

Septembre 2024

# Démarche

## Faire émerger des lignes directrices terrain, collectives et ambitieuses pour passer un cap

Quand en 2016 avec Clément Bertholet, nous avons écrit *Ubérisons l'Etat ! Avant que d'autres ne s'en chargent* dans la lignée des travaux d'Henri Verdier et de beaucoup d'autres personnes, on nous a dit que c'était déjà dépassé et qu'il aurait fallu écrire « *Blockchainisons l'Etat* ». En 2020, pendant les premiers mois du Covid, alors que nous travaillions jour et nuit pour mettre sur pied les nombreuses infrastructures de partage de données nécessaires au dépistage, au *contact tracing*, à la gestion de la logistique des vaccins, à leur traçabilité, à la gestion des potentiels effets secondaires, à l'envoi de masques et de respirateurs, à l'identification des lits d'hôpitaux disponibles et au transfert de patients, nous avons dû répondre en parallèle à de nombreuses questions sur la façon dont on utilisait l'intelligence artificielle pour gérer la pandémie. En réalité, **le rôle que l'IA pouvait jouer dans les problèmes critiques à résoudre à moyen terme était pourtant minime, voire nul.**

**Les infrastructures de partage de données ne sont pas sexy.** Comme les infrastructures physiques (les réseaux d'eau, d'égout, internet...), leurs technologies sous-jacentes sont rarement spectaculaires. Leurs cas d'usage sont diffus. Leur exécution est complexe et de long terme. De la même façon qu'un élu préfère inaugurer un bâtiment (un hôpital, une école, un incubateur de startups) plutôt qu'un réseau d'égouts, les politiques, la presse et les capitaux sont davantage attirés par un service numérique concret et innovant plutôt que par une infrastructure numérique peu tangible.

**Les infrastructures de partage de données sont pourtant essentielles pour concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques.** Il s'agit de gérer le dépistage du Covid (avec SI-DEP) ou d'améliorer la coordination ville-hôpital et la prévention en santé (avec Mon espace santé). D'améliorer le revenu des agriculteurs qui adoptent des pratiques environnementales vertueuses (avec Agdatahub). De gérer le remplacement des professeurs absents ou la gestion des bâtiments scolaires (avec l'infrastructure de l'éducation). Ou encore de mettre en place l'affichage environnemental, de gérer efficacement les mobilités et d'accélérer la rénovation des logements en ciblant efficacement les passoires thermiques, en estimant l'effet d'une rénovation sur le DPE ou en luttant contre la fraude (avec respectivement la base Empreinte et la base de Produits réels, EONA-X et moB, l'espace numérique du logement).

**Une infrastructure de partage de données structure, agrège, met en lien des données, et via ces dernières des acteurs publics et/ou privés qui peuvent alors échanger, se comprendre, faire société pour changer les systèmes dysfunctionnels. Dans l'espoir d'avancer ensemble vers un destin commun.** Quoi de plus important ? Il s'agit de retrouver notre humanité : ce qui rend un projet numérique sexy, ce n'est pas la technologie sous-jacente, ce sont les objectifs au service desquels elle se met.

**Les oppositions aux infrastructures de partage de données sont rarement explicites.** Le plus souvent, les discussions sont dispersées et ne se déroulent pas au bon niveau. En gros : c'est mou. Lorsqu'elles le sont, elles consistent moins à remettre en cause le besoin qu'à exprimer des craintes sur le bon cadrage ou la bonne exécution du projet : « *on écrase une mouche avec un marteau* », « *ça ne passera pas la CNIL* », « *on n'a pas les moyens* » ou « *on fera bien moins que le privé* », etc.

Or, comme pour la gestion du Covid ou de la crise climatique, **la question à se poser est moins « est-ce que l'on va y arriver ? » que « comment va-t-on y arriver ? »** ou en tout cas, faire au mieux. D'autant plus que, comme le montrent les exemples réussis (impots.gouv.fr, SI-DEP ...), c'est possible : le plus souvent, on n'a juste pas assez ou pas assez bien essayé.

C'est parce que le décalage entre les enjeux colossaux associés aux infrastructures de partage de données et l'amateurisme avec lequel elles sont souvent portées ne nous est plus supportable, parce que nous pensons que l'on doit faire mieux, que l'on peut faire mieux, et que c'est notre responsabilité à nous - les quelques personnes qui travaillons de ces sujets - d'y contribuer, que l'on a tenté de construire **un guide pratique, terrain, collectif et ambitieux dans l'espoir de passer un cap.**

# 1 POURQUOI ?

## Réurbaniser le bidonville pour être à la hauteur aux enjeux du siècle

Le guide commence par décrire l'état des lieux et la raison d'être du travail réalisé. **Cette partie est essentielle pour partir sur de bonnes bases.**

**Avant de zoomer sur les infrastructures de partage de données, elle se penche sur le numérique au sens large :** est-il vraiment nécessaire pour répondre aux enjeux du siècle ? Certains craignent qu'il nous détourne des vrais enjeux, jugeant que « ce n'est pas le cœur de métier » (« Notre priorité, c'est de décarboner l'industrie »), ou encore que le numérique ne répond pas à notre place à l'essentiel : que veut-on profondément ? Par exemple, concernant la transition écologique, à quoi souhaite-on que notre vie ressemble demain ? Ou pire, le numérique serait carrément nuisible : fuite de données sensibles, fractures numériques, empreinte environnementale, techno-solutionnisme, amélioration effrénée de la productivité, diminution de la résilience, fausses informations, bulles de filtre... Les maux sont nombreux et graves. Et en même temps, le numérique est un moyen indispensable pour mettre en œuvre efficacement les politiques publiques (par exemple pour décarboner l'industrie). Au-delà de permettre, il a même la capacité à déclencher des changements plus profonds : modifier les relations médecins/patients, passer de la propriété à la location...

C'est alors le moment d'embrasser la complexité : inaugurer le navire, c'est inaugurer le risque de naufrage. **Dès lors que le coût/bénéfice est positif, il faut inaugurer le navire tout en minimisant de façon ultra proactive les risques de naufrage, en développant le numérique dans un cadre de valeurs éthique, humaniste et citoyen.**

**Les infrastructures publiques de partage de données jouent un rôle pivot.** Elles sont appelées *Digital Public Infrastructures* au niveau onusien et *Data Spaces* dans la stratégie data européenne. Elles organisent le partage fluide et sécurisé de données, qui n'ont pas vocation à être ouvertes du fait de leur sensibilité, au sein d'un cercle fermé d'acteurs. Elles *urbanisent* l'échange de données, au lieu de laisser chaque acteur bricoler dans une sorte de bidonville où chacun tire ses propres câbles électriques et se débrouille pour gérer ses déchets. Elles sont la couche haute de la « plateforme publique ». A ce titre, elles s'appuient sur les règles d'éthique, d'interopérabilité, de sécurité, les bases de données et les outils d'identification et de gestion du consentement construits par le public dans une logique de « commun » (fondations du bâtiment sur la page suivante). A l'inverse, les services numériques à valeur ajoutée métier et les observatoires (murs et toit), principalement développés par l'externe, s'appuient sur elles pour faire circuler les données au service de cas d'usage d'intérêt général.

**Leurs bénéfices directs et indirects sont colossaux.**

**Pour l'efficacité métier et budgétaire des pouvoirs publics.** De nombreux rapports d'inspection pointent les défaillances en partage de données comme un élément qui nuit considérablement à la mise en œuvre efficace et collective

des politiques publiques. Y remédier est la première raison d'être de ces infrastructures. Par ailleurs, même si cela reste malheureusement souvent compliqué à estimer avec précision, elles représentent un investissement dont le coût, bien que supérieur à celui d'un service numérique classique, est non seulement bien inférieur à celui des infrastructures physiques mais souvent de plusieurs ordres de grandeur inférieur aux économies qu'elles permettent de réaliser. Mon espace santé contribue par exemple à diminuer significativement la redondance d'actes en radiologie et en biologie, dont le surcoût est estimé à entre 1 et 5Mds€ par an (!).

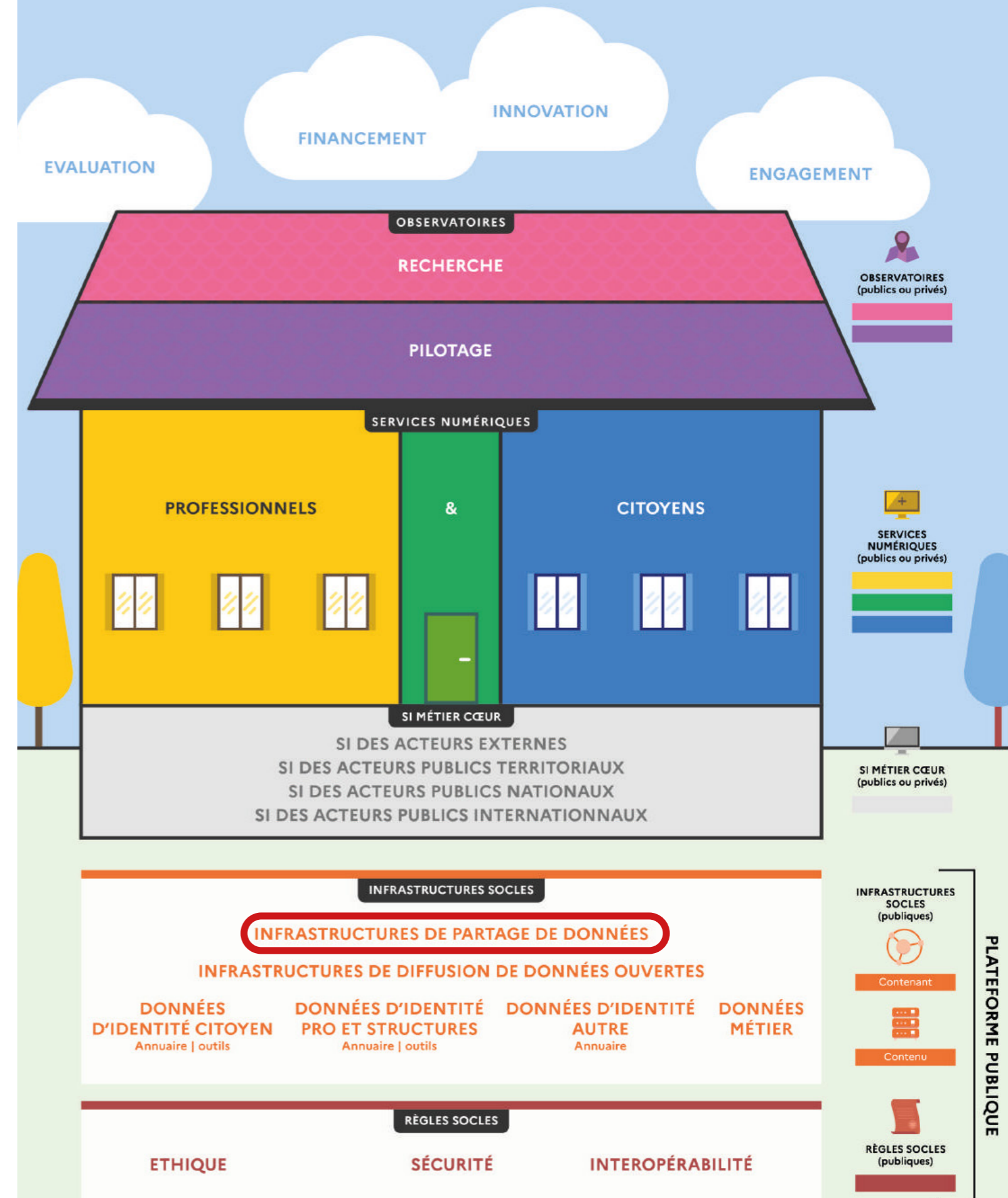
**Pour l'efficacité environnementale et économique des entreprises.** Les infrastructures sont la colonne vertébrale de la simplification administrative. Elles permettent aux entreprises de communiquer leurs données une bonne fois pour toute aux pouvoirs publics. C'était notamment une demande récurrente des agriculteurs lors de la crise récente. Elles favorisent aussi la sobriété environnementale. Les rappels de vaccins et d'exams de prévention dans Mon espace santé contribuent par exemple à diminuer le recours au soin, et donc l'empreinte environnementale de la filière. Elles accélèrent enfin la réindustrialisation. Il est par exemple estimé qu'elles permettent aux entreprises d'augmenter leur satisfaction client de 15% et de réduire leurs coûts de 11% par an les premières années<sup>2</sup>.

**Pour un développement innovant et souverain du numérique.** Les infrastructures sont des projets « totem » qui permettent de tirer le déploiement de toute la plateforme publique : lorsqu'un hôpital se connecte à Mon espace santé, il est par exemple obligé de renforcer ses règles d'accès, ce qui améliore sa cybersécurité globale, et donc sa résilience et la protection des données personnelles. Elles permettent par ailleurs la création de services numériques innovants, qui n'auraient pas vu le jour sans elles. Par exemple, la circulation des données collectées dans ProNote permettra aux startups de l'EdTech de proposer de nouveaux services, notamment à base d'IA. Enfin, comme expliqué, la maîtrise de ces infrastructures est essentielle à notre souveraineté « démocratique » : le public (et non le privé) doit piloter ces briques car elles sont sur le chemin critique de la mise en œuvre des politiques promises. Mais elle est aussi nécessaire à notre souveraineté « technologique » : la maîtrise des données alimentant les modèles d'IA aidera par exemple au développement d'une filière privée française et européenne. En retour, la souveraineté « technologique » renforce la souveraineté « démocratique », le public ayant besoin d'industriels efficaces et souverains en prestataires, pour l'aider à construire en marque blanche les infrastructures.

**Le développement de ces infrastructures est donc nécessaire. Il est par ailleurs réaliste si on déroule la machine à gagner. ■**

<sup>1</sup> Estimations issues des études : *The value of health care information exchange and interoperability ; Improving safety and eliminating redundant tests: cutting costs in U.S. hospitals ; What proportion of common diagnostic tests appear redundant? ; Repeat abdominal imaging examinations in a tertiary care hospital ; Trauma: the impact of repeat imaging.*  
<sup>2</sup> Estimations Cap Gemini

## LA DOCTRINE DE « PLATEFORME PUBLIQUE »



# 2 QUOI ?

## Pour chaque infrastructure de partage de données, dérouler la machine à gagner

Les lignes directrices co-élaborées précisent considérablement le principe de plateforme publique présenté dans *Ubérisons l'Etat ! Avant que d'autres ne s'en chargent*. Elles passent 17 questions au crible des 7 infrastructures sur les pages suivantes et en déduisent des grilles d'analyse, pour aider les porteurs d'infrastructures à capitaliser sur les enseignements existants. **Elles constituent une vO qui a vocation à être adaptée et complétée.**

### LIGNES DIRECTRICES vO

#### Pourquoi ?

Une infrastructure de partage de données est-elle nécessaire ?

Quel doit être le cadre de valeurs associé ?

1. [Besoins macro] Quels acteurs ont besoin de faire quoi d'un point de vue métier, et avec quelles données ?
2. [Besoins micro] Quels sont les premiers cas d'usage envisagés ?
3. Existe-t-il déjà des initiatives internes ou externes de construction d'une telle infrastructure ? De la part de quels acteurs ?
4. Quelles sont les raisons de l'échec des initiatives existantes et/ou les arguments contre la construction de l'infrastructure ?
5. Quel est l'échelon géographique pertinent (local, national, européen, international) ?
6. Quels sont les risques associés à cette infrastructure et quelles doivent être les valeurs qui l'encadrent ?
7. Si cette infrastructure n'existe/existait pas, quels sont/seraient les scénarios alternatifs et quels sont leurs risques ?

#### Quoi ?

Quelles doivent-être les caractéristiques techniques, économiques et la gouvernance de cette infrastructure ?

8. Cette infrastructure doit-elle être unique ou peut-il y en avoir plusieurs ?
9. Quelle doit être la gouvernance de cette infrastructure en terme de répartition des rôles public / externe ?
10. Quel doit être le modèle économique de cette infrastructure ?
11. Cette infrastructure doit-elle être centralisée ou décentralisée ?

#### Comment ?

Quels sont les critères du développement et déploiement réussis de cette infrastructure ?

##### Transformation de l'interne :

12. Quelle organisation et quel portage ?
13. Quels moyens humains et financiers ?
14. Quelle culture de travail et facteurs d'attractivité RH ?

##### Régulation de l'externe pour une co-construction et un déploiement efficace :

15. Quels leviers d'engagement des parties prenantes ?
16. Quels leviers coercitifs (« bâtons ») ?
17. Quels leviers incitatifs (« carottes ») ?

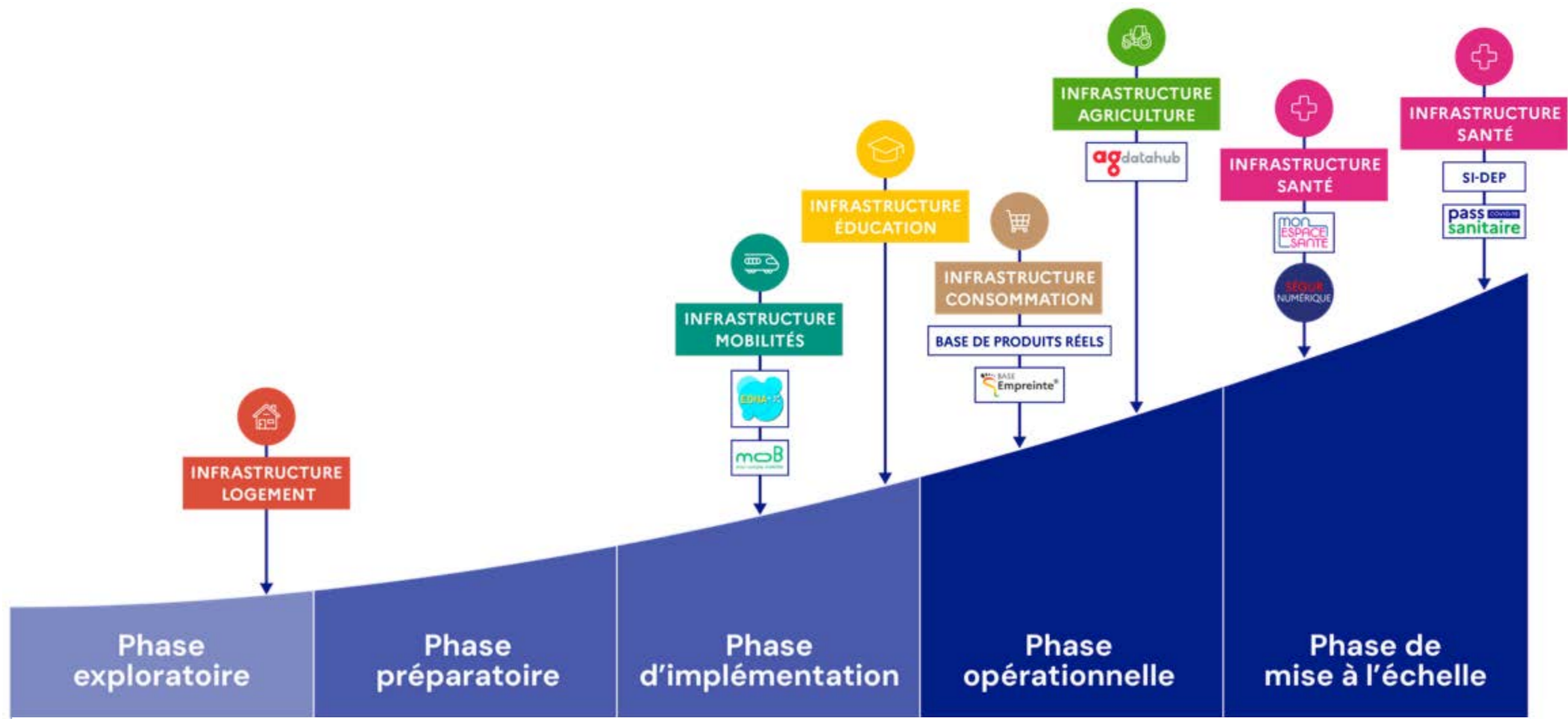
Les lignes directrices aident d'abord les porteurs à élaborer de façon convaincante le « pourquoi ? », c'est-à-dire la raison d'être de l'infrastructure et le cadre de valeurs qui doit y être associée. Elles indiquent par exemple qu'il est nécessaire de présenter à la fois les besoins génériques que l'infrastructure permet de couvrir et des cas d'usage très précis qui aident les interlocuteurs à se projeter. Que les cas d'usage concernant l'utilisation des données à des fins primaires (ex. permettre aux collectivités de réduire la consommation énergétique des écoles) sont moins polémiques et donc plus à même d'embarquer les parties prenantes que ceux qui utilisent les données à des fins secondaires (ex. connaître les écoles qui ont le plus de mal à remplacer les professeurs absents). Elles indiquent aussi que l'existence d'échecs précédents répétés est plus souvent la marque d'un vrai besoin que d'une fausse bonne idée (ex. le DMP, prédécesseur de Mon espace santé, le « carnet d'information du logement »). Elles conseillent aussi d'explicitier la menace d'ubérisation : bien souvent, le statu quo est plus risqué que le changement. Cette partie est primordiale pour que toutes les parties prenantes soient absolument convaincues par le besoin et leur capacité à encadrer les risques, et ainsi ultra déterminées pour trouver des solutions aux obstacles qui ne manqueront pas de se présenter par la suite.

Si le besoin est confirmé, alors le « quoi ? » aide à arbitrer les questions qui se posent systématiquement sur les caractéristiques techniques, économiques et la gouvernance de l'infrastructure. Si cette infrastructure est indispensable à la mise en œuvre d'une politique publique, alors elle doit être unique et pilotée par le public sur le périmètre des cas d'usage concernés. C'est en ce sens que la feuille de route « Numérique et Données pour la planification écologique » a notamment annoncé le passage de la société Agdatahub sous gouvernance publique et la création d'un espace numérique du logement public. Il s'agit de fixer la frontière public/privé symbolisée par le sol du bâtiment : tout comme le carnet de santé papier n'est pas la propriété de Sanofi, le carnet de santé numérique ne peut être celle d'un acteur privé même français. En revanche, ce n'est pas à l'Etat de développer les logiciels de professionnels ou les apps e-santé. Les questions suivantes sur le modèle économique et le caractère centralisé/décentralisé de l'infrastructure sont bien sûr importantes mais monopolisent souvent le débat au détriment des 15 autres questions des lignes directrices pourtant au moins aussi nécessaires.

Le « comment » dresse alors les 6 critères qui permettent de dérouler la machine à gagner. C'est de loin la partie la

plus importante, la plus complexe et la plus fréquemment oubliée. C'est elle qui a permis de mettre sur pieds SI-DEP en 3 semaines et de tenir la date du premier déconfinement alors que son prédécesseur « 3labos » peinait à voir le jour depuis 8 ans. C'est elle qui a fait de Mon espace santé, après seulement 2 ans d'existence, un outil déjà utilisé par près de 14M de français, qui collecte automatiquement les documents médicaux de 80% des hôpitaux et de la majeure partie des professionnels de santé libéraux, alors que son prédécesseur le « DMP » restait une coquille vide depuis 2004. Les critères concernent à la fois la transformation interne des organisations publiques et leur façon de co-construire et de réguler l'externe. En interne, il s'agit notamment de créer une équipe rattachée au plus haut niveau métier, qui consolide toutes les expertises numériques nécessaires. Cette équipe doit porter l'infrastructure en prenant le meilleur des deux mondes entre la culture startup d'Etat et le modèle des grands projets informatiques. Cette méthode pourrait être résumée en : « Il faut aller des petits cailloux aux étoiles. Une étoile pour rêver et donner envie, et des petits cailloux pour mettre en mouvement et baliser le chemin » (Jean-François Caron, sur la construction d'une ville durable). Cette partie donne aussi des conseils pour obtenir du portage politique ainsi que des moyens humains et financiers. En externe, il s'agit d'inverser la pratique où on décide parfois trop en chambre puis on met en œuvre de façon molle. Il convient de rentrer dans une démarche de *démocratie participative* rigoureuse, permanente et de terrain via les instances représentatives et les personnes en direct pour décider collectivement. Puis de mettre en œuvre efficacement ce qui aura été décidé ensemble via une sorte de *dictature collaborative* où, à la manière de Bruno Latour dans « Où atterrir ? », on établit la *TODO list* de chaque acteur et on s'assure à l'aide de moyens incitatifs et coercitifs que chacun aura les moyens de faire et fera effectivement, pour sortir du dilemme du prisonnier. L'ensemble du processus doit être ponctué de points d'étape ouverts à tous pour créer la confiance, permettre une coordination naturelle et se féliciter des étapes déjà franchies collectivement. En réalité, cette partie préconise simplement de remettre de la méthode et de l'humain pour rendre la démocratie plus plaisante et plus vivante. ■

# LES 7 INFRASTRUCTURES PRISES EN EXEMPLE



Le retour d'expérience de ces 7 exemples d'infrastructures a été possible grâce au concours extrêmement précieux des personnes mentionnées ci-dessous. Au-delà du présent rapport, elles racontent leurs aventures passionnantes dans le podcast « Ambition Publique », que nous invitons à écouter au [lien suivant](#). Un immense merci à elles pour leur contribution à une doctrine qui dépasse leur unique projet, pour leur talent, leur courage et leur sens de l'intérêt général <3

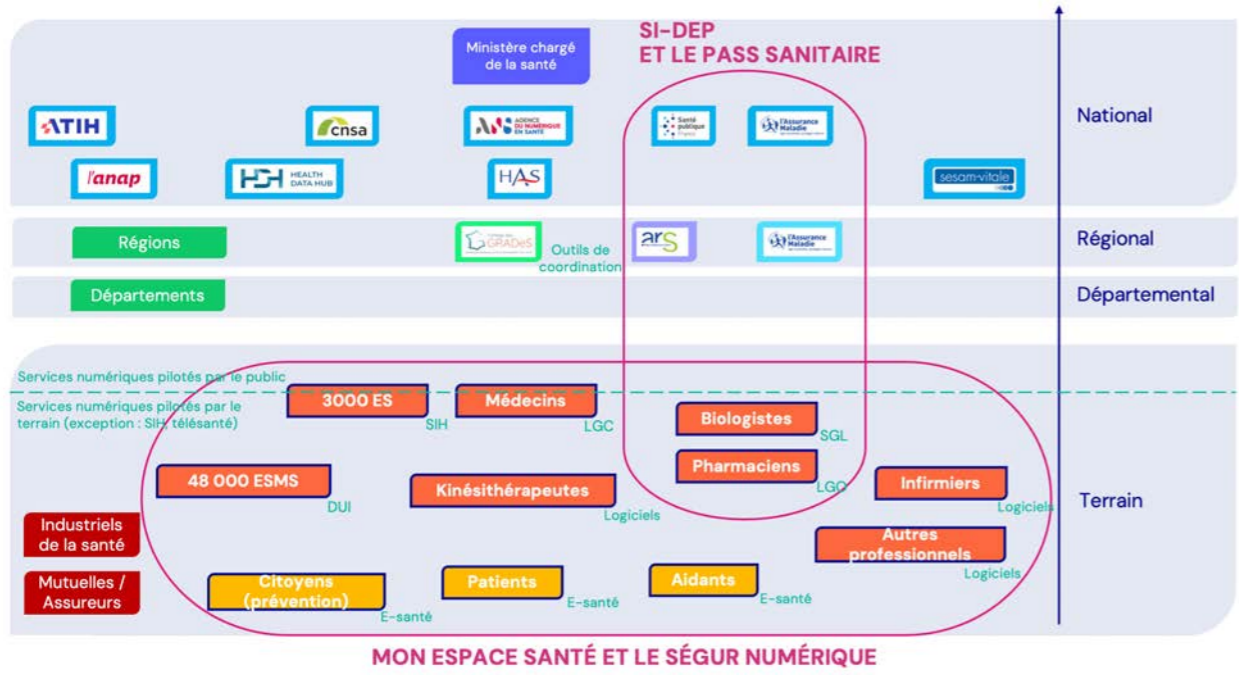
- Olivier Clatz, Hela Ghariani, Raphaël Beaufret et Etienne Amy** du Ministère chargé de la santé et de l'APHP
- Sébastien Picardat et Etienne Achille** de Agdatahub et du Ministère chargé de l'agriculture
- Pascal Dagrass** du Ministère chargé de l'écologie
- Stéphane Trainel et Audran le Baron** du Ministère chargé de l'éducation
- Ghislain Delabie, Dominique Epardeau, Jonathan Huffstutler et Patrick Gendre** de la Fabrique des Mobilités, de EONA-X et du Ministère chargé de l'écologie
- Philippe Vaillant et Guillaume Levieux** de l'Agence nationale de l'habitat et du Ministère chargé de l'écologie



# EXEMPLE EN SANTÉ

Chaque infrastructure est décrite schématiquement par : les acteurs concernés par le partage de données, la place de l'infrastructure dans le « bâtiment » de la politique publique concernée, ses cas d'usages macro et micro, et son architecture technique.

## ACTEURS



MON ESPACE SANTÉ ET LE SÉCUR NUMÉRIQUE

## CARTOGRAPHIE



### MON ESPACE SANTÉ ET SÉCUR DU NUMÉRIQUE

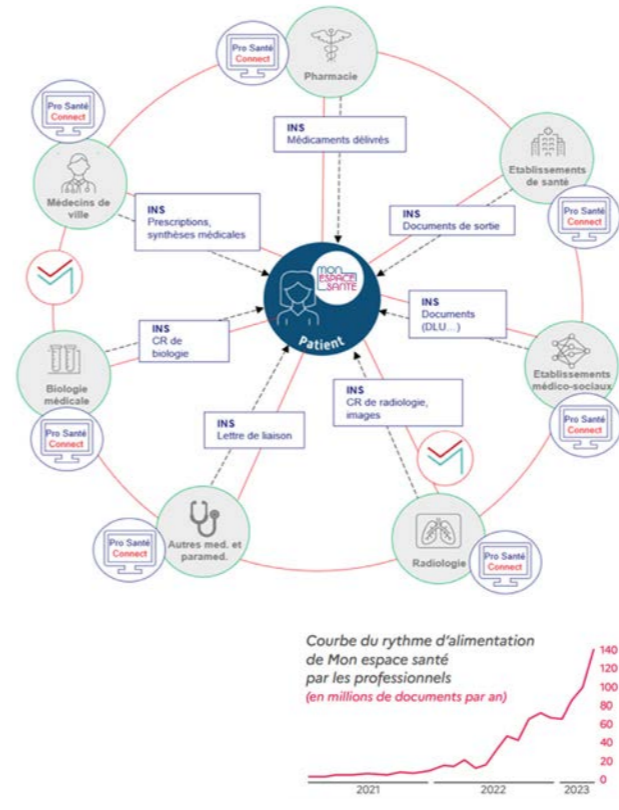
► Mon espace santé est le carnet de santé en ligne des français. Il permet à chaque personne de stocker et de partager ses documents et données de santé avec son équipe de soin en toute confidentialité. Lancé en 2022, il se base sur l'infrastructure modernisée de son prédécesseur, le Dossier Médical Partagé (DMP). Son raccordement à tous les établissements et professionnels du sanitaire et du médico-social est soutenu par le programme du Ségur numérique.

### SI-DEP ET LE PASS SANITAIRE

► SI-DEP rassemble les données biologiques sur le virus Covid depuis des centaines de systèmes de gestion de laboratoires, couvrant près de 5 000 sites. Il permet notamment l'édition du pass sanitaire. Il a été lancé en 2020 pendant la première vague du Covid, prenant le relai d'un SI similaire sur d'autres maladies infectieuses notamment la dengue, qui n'avait pas fonctionné. SI-DEP est en cours d'extension à d'autres pathologies, sous sa nouvelle version « Laboé-SI ».

## CAS D'USAGE

### MON ESPACE SANTÉ ET SÉCUR DU NUMÉRIQUE



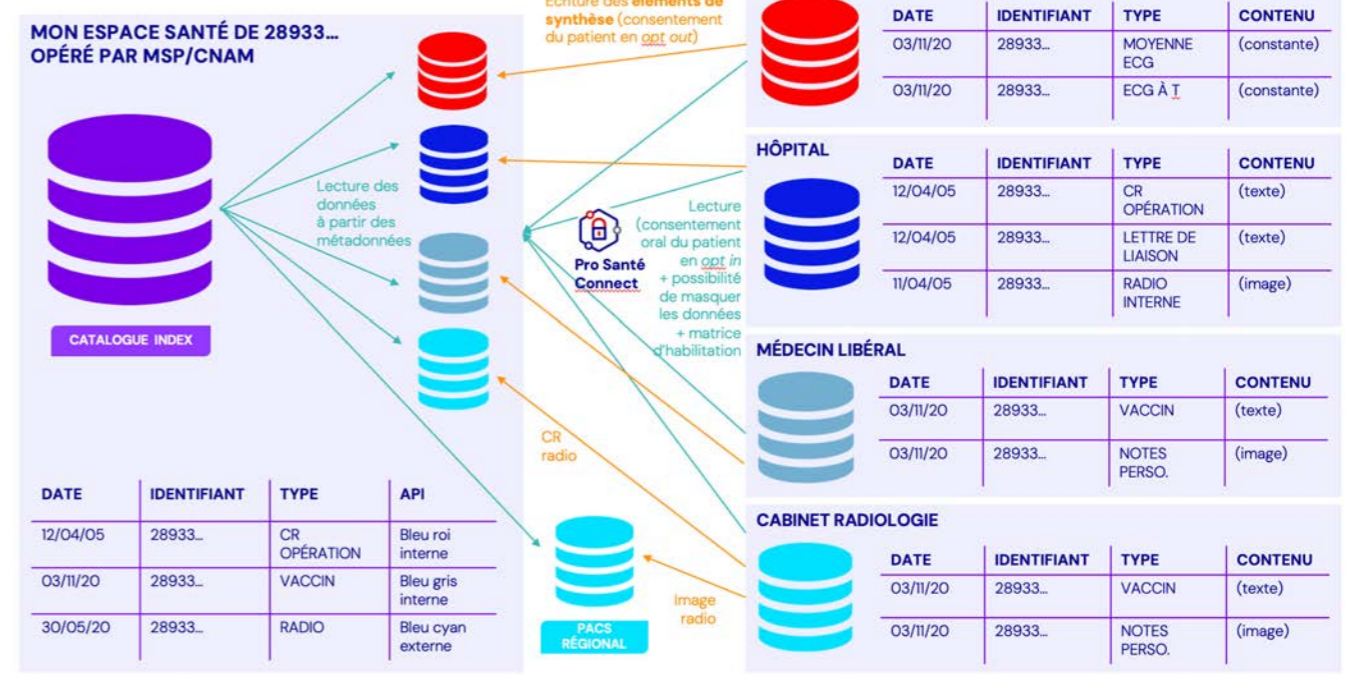
### [MACRO] DE FAÇON GÉNÉRALE :

- Le patient doit récupérer ses propres données personnelles pour être acteur de sa santé : comprendre et agir, demander un deuxième avis...
- Tous les professionnels sanitaires et médico-sociaux de l'équipe de soin d'une personne (médecin traitant, infirmier, kiné, pharmacien, hôpital, EHPAD, SAMU...) doivent s'échanger des données la concernant pour bien le prendre en charge.
- Les industriels de la e-santé ont besoin d'accéder à certaines données des patients pour leur proposer, ainsi qu'au professionnels, des services numériques innovants (pour leur envoyer des rappels/alertes, services de prévention personnalisée, aide au diagnostic, ou entraîner une IA...).

### [MICRO] PAR EXEMPLE :

- Le patient récupère automatiquement son compte-rendu d'hospitalisation pour savoir comment l'opération s'est passée et montrer le document à son kiné pour qu'il adapte la rééducation en fonction.
- Le patient a perdu son ordonnance au moment où il doit retourner en pharmacie se faire dispenser des médicaments : il la retrouve dans son espace santé, et la transmet automatiquement ou par messagerie sécurisée au pharmacien en amont ou au moment de sa venue.
- Le patient a perdu sa preuve de vaccination (Covid, fièvre jaune...) nécessaire à son voyage international. Il la retrouve dans Mon espace santé, où elle a été insérée automatiquement et où elle est stockée de façon sécurisée.
- Une application développée par le privé (ex: «comprendre mes résultats de biologie») peut, sans demander au patient de télécharger ses résultats mais juste en lui demandant l'autorisation d'accéder à ses compte-rendus de biologie structurés dans Mon espace santé, lui proposer un service qu'elle n'aurait pas pu lui proposer autrement.

## ARCHITECTURE



# 3 COMMENT ?

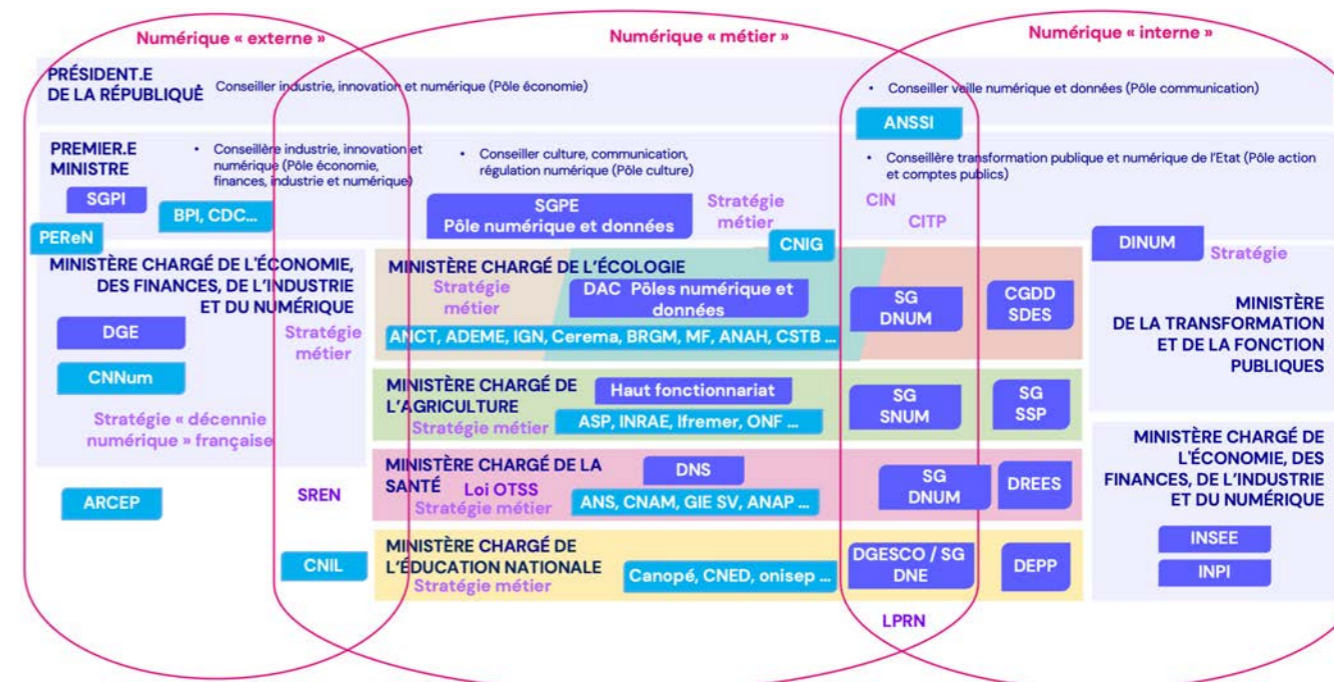
## Endosser une vision interministérielle commune au niveau national, européen et international et l'implémenter de façon ultra-déterminée

Comme pour tout sujet systémique, les infrastructures de partage de données posent des questions de gouvernance complexes. En interne, le sujet est aujourd'hui abordé par 3 types d'acteurs. D'abord, les acteurs en charge du numérique « métier » lié aux politiques publiques (les agents du Ministère de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, de l'écologie, de l'intérieur, de l'économie, de la défense, de la justice, de la culture ... et les opérateurs qui les accompagnent) : ce sont eux qui doivent identifier les infrastructures nécessaires pour leurs politiques publiques et les mettre en œuvre. Ensuite, les acteurs transversaux en charge du numérique « interne » lié à la transformation publique (les agents de la Direction interministérielle du numérique, de l'INSEE ...) : si historiquement ils s'occupent de l'outillage des agents et de leurs publications, leurs missions ont considérablement évolué vers des sujets métier avec l'open data, les startups d'État... Enfin, les acteurs transversaux en charge du numérique « externe » lié au développement économique (les agents de la Direction générale des entreprises, du Secrétariat général pour l'investissement, de la Caisse des Dépôts, de la BPI ...) : côté « bâtons », leur périmètre s'est élargi de la régulation des réseaux numériques physiques (télécom) à celles des plateformes et des données de plus en plus sectorielles en lien avec les régulations européennes ; côté « carottes », ils soutiennent la French Tech et plus globalement des entreprises qui ont un rôle à jouer dans les stratégies numériques des Ministères.

Aujourd'hui, le manque de vision interministérielle commune entraîne parfois des dissonances et des déficits de coordination et de portage politique qui nuisent à l'avancée des projets au niveau national et nous empêchent de jouer pleinement un rôle pionnier au niveau européen et international. Ces lignes directrices v0 pourraient être challengées et enrichies avec les retours de tous les acteurs internes et externes pertinents pour donner lieu à une v1 endossée politiquement. La responsabilité d'une infrastructure publique, dès lors qu'elle est sectorielle, doit être portée par le Ministère concerné pour qu'elle soit construite au plus proche des enjeux terrain. Il doit être capable d'expliquer de façon convaincante et pédagogique le besoin à toutes les parties prenantes. Il serait utile que la Direction interministérielle du numérique et la Direction générale des entreprises forment quant à elles un binôme « interne / externe » qui joue à la fois le rôle de « gendarme », pour s'assurer du respect de la répartition des rôles publics/privés et plus largement des lignes directrices, et de « soutien » en aidant les Ministères à négocier la gouvernance et les moyens humains et financiers, en mettant à disposition des expertises pointues etc.

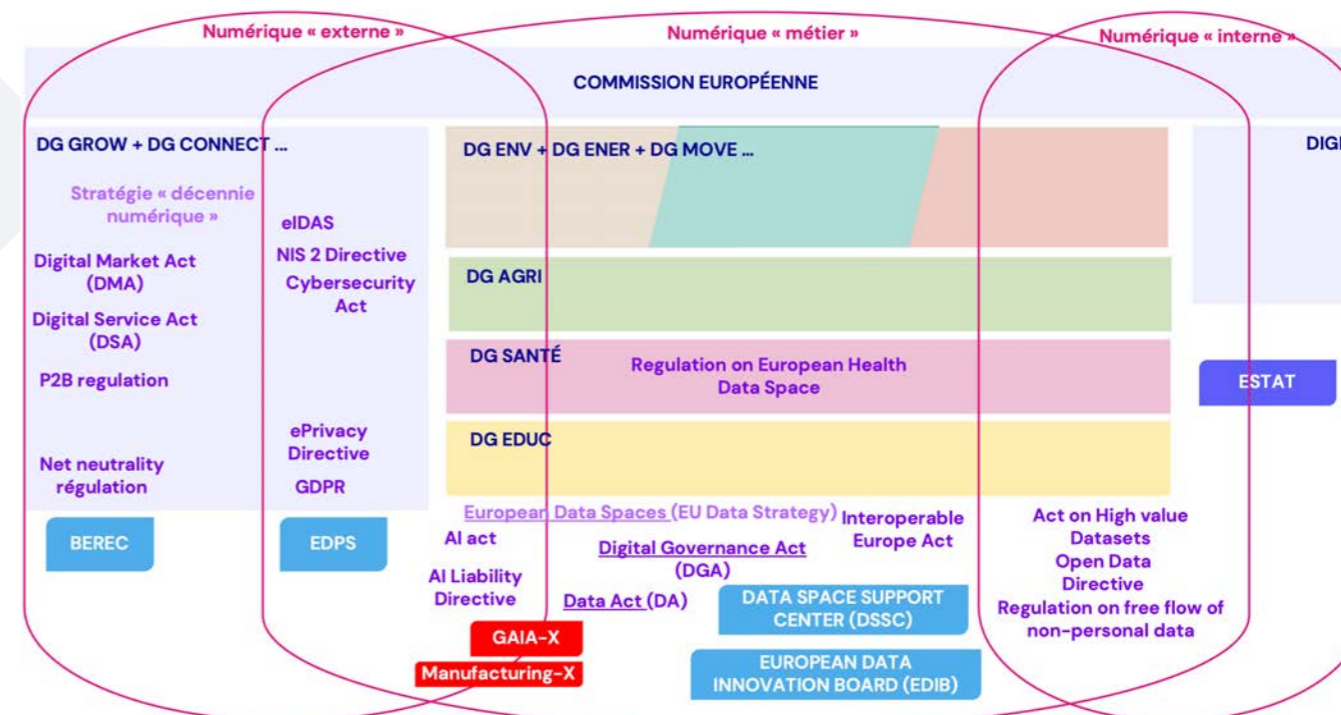
Un point fait largement consensus : au-delà de la méthode, au bout du compte, tout est une histoire de personnes. D'agents publics en Administration centrale, en Administration territoriale, chez les opérateurs, et d'acteurs externes courageux qui se battent au service d'une mission commune. Qui ont cette capacité à surmonter la bureaucratie, à braver le construit, à proposer de nouveaux cadres et processus mieux à même de servir l'intérêt général. Qui « trahissent » au sens d'Aurélien Barrau dans *L'hypothèse K*, à propos des scientifiques qui questionnent le rôle de la science et le processus scientifique. Qui trahissent « non pas les paroles données, encore moins l'honnêteté. Il s'agit de trahir les pratiques héritées et les suivismes implicites. Trahir l'origine. Trahir l'attendu. Trahir l'inertie. De déplaire par droiture, de décevoir par intégrité. Puisque ne pas trahir, face au dévoiement, c'est trahir plus. De trahir par amour, [...] dans une infidélité authentique. Pour prendre le temps d'affronter les injonctions contradictoires. Pour accueillir un peu de la possibilité d'une méta fidélité à la vie. À l'avenir, à l'improbable, à la beauté, à l'espoir ». Le présent travail est aussi l'occasion de leur dire merci. ■

## GOVERNANCE ACTUELLE AU NIVEAU NATIONAL



Textes juridiques  
Stratégies

## GOVERNANCE ACTUELLE AU NIVEAU EUROPÉEN



Textes juridiques  
Stratégies

# Digital New Deal



Digital New Deal accompagne les décideurs privés et publics dans la création d'un Numérique des Lumières, Européen et Humaniste. Notre conviction est que nous pouvons offrir une troisième voie numérique en visant un double objectif : défendre nos valeurs en proposant un cadre de confiance par la régulation (think-tank) ; et défendre nos intérêts en créant des écosystèmes de confiance par la coopération (do-tank).

Notre activité de publication a pour vocation d'éclairer de manière la plus complète possible les évolutions à l'œuvre au sein des enjeux de « souveraineté numérique », dans l'acception la plus large du terme, et d'élaborer des pistes d'actions concrètes à destination des organisations économiques et politiques.

Olivier Sichel (président fondateur) et Arno Pons (délégué général), pilotent les orientations stratégiques du think-tank sous le contrôle régulier du conseil d'administration composé de Sébastien Bazin, Nathalie Collin, Nicolas Dufourcq, Axelle Lemaire, Alain Minc, Denis Olivennes, Odile Gauthier, Judith Rochfeld, Bruno Sportisse, et Robert Zarader.

# Terra Nova



Créé en 2008, Terra Nova est un think tank progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes en France et en Europe.

Association de loi 1901 reconnue d'intérêt général, Terra Nova promeut, à travers ses publications et ses événements, des propositions dans tous les domaines des politiques publiques. Adossé à un large collège d'experts bénévoles issus du monde académique, de la haute fonction publique et de la société civile, Terra Nova diffuse gratuitement ses travaux via son site et les réseaux sociaux auprès d'un large public. L'association est actuellement présidée par Lionel Zinsou et dirigée par Thierry Pech.

Un immense merci à la  
Digital New Deal et à Terra Nova pour  
leur regard et leur soutien précieux.



