RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Ministère de la Transition Numérique et de l'Innovation Technologique

LECTURE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE NUMÉRIQUE MINISTÉRIEL

Relier pour transformer

Les quarante projets de la feuille de route du numérique

Octobre 2026

Sommaire

Synthèse 3

Introduction · **Une logique de transformation** 4

Partie I · **D'où part la transformation, où elle conduit** 6

Chapitre 1 Le diagnostic 7
Chapitre 2 La transformation envisagée 9
Chapitre 3 Les orientations de l'action 11

Partie II · **Les moyens de la transformation** 13

Chapitre 4 Les leviers 14
Chapitre 5 Les capacités collectives 16
Chapitre 6 Les logiques économiques 18

Partie III · **Les acteurs de la transformation** 20

Chapitre 7 Les publics 21
Chapitre 8 La gouvernance 23

Partie IV · **La transformation dans la durée** 25

Chapitre 9 Les temporalités 26
Chapitre 10 Les résultats 28
Chapitre 11 Les conditions de réussite 30

Conclusion · **La cohérence d'ensemble** 32

Annexes · **Repères et références** 34

A. La démarche d'analyse 35
B. Les quarante projets de la feuille de route 36
C. Les projets mobilisés par chapitre 37

Synthèse

L'essentiel en huit enseignements

01 Trois intentions relient les quarante projets de la feuille de route : élargir la participation aux usages numériques, transformer les capacités et les services de l'État, développer une production nationale de valeur.

02 Le point de départ est un problème d'organisation autant que d'équipement : réseaux, données, services et compétences existent, mais restent trop dispersés pour produire tout leur bénéfice.

03 La réponse privilégie des capacités communes et réutilisables (identité, échanges de données, paiement, sécurité, compétences, connaissance) plutôt que des outils isolés.

04 La souveraineté se comprend comme une capacité d'action : choisir, contrôler, maintenir et faire évoluer, avec des partenariats qui préservent cette faculté.

05 L'inclusion se joue dans les modalités concrètes : couverture, équipement, coût, compétences, accessibilité et accompagnement forment un même parcours.

06 La gouvernance s'appuie sur des opérateurs spécialisés et sur la coopération des administrations, dont les responsabilités doivent se prolonger jusqu'au fonctionnement quotidien des services.

07 La transformation avance par paliers : les jalons décisifs sont ceux qui ouvrent un premier usage, éclairent une décision ou permettent un passage à l'échelle.

08 La réussite se lira dans les usages et dans la continuité : une capacité livrée doit être utilisée, maintenue et financée sur toute sa durée de vie.

À PROPOS DE CE DOCUMENT

Ce document propose une lecture transversale des quarante projets de la feuille de route du numérique du Ministère de la Transition Numérique et de l'Innovation Technologique. Il s'appuie sur les notes conceptuelles et les fiches des projets, dont il rapproche les rubriques communes : contextes, visions, objectifs, bénéficiaires, résultats, livrables, acteurs, calendriers, moyens et risques.

Il présente des intentions et des orientations ; il ne constitue pas un bilan des réalisations. Les rapprochements proposés relèvent de l'analyse : ils éclairent une logique d'ensemble sans établir de hiérarchie officielle des priorités. Corpus arrêté au 31 octobre 2026.

INTRODUCTION

Une logique de transformation

Ce que les quarante projets construisent ensemble

La feuille de route traduit une volonté : renforcer la capacité du pays à utiliser, produire et gouverner le numérique. Elle associe services communs, ressources humaines, règles et écosystèmes économiques. Cette introduction en propose une lecture d'ensemble, ainsi que des conditions qui lui donneront une portée collective.

> **EN BREF**
> Trois intentions relient le portefeuille : élargir la participation aux usages, transformer les capacités et les services de l'État, développer une production nationale de valeur. Elles s'appuient sur des leviers complémentaires, sans constituer une hiérarchie officielle des priorités.

Une transformation qui dépasse les outils isolés

Les diagnostics relèvent des réseaux, des données, des services et des institutions dont le fonctionnement reste fragmenté. Les réponses cherchent à construire des capacités réutilisables : identité, échanges, paiement, sécurité, compétences et connaissance. Le portefeuille peut ainsi se lire comme l'organisation d'un système de transformation à partir d'interventions distinctes.

La contribution de chaque projet se comprend par la fonction qu'il remplit et par ses liens avec les autres. La qualité du service public repose sur des fondations moins visibles ; l'innovation dépend de ressources, de talents et de débouchés ; l'accès aux usages suppose des conditions sociales et territoriales. Cette lecture donne une cohérence aux piliers de la feuille de route sans effacer leurs finalités propres.

La participation comme condition de la valeur collective

La couverture, les équipements, la formation et la médiation traitent des barrières qui se cumulent. Les projets s'adressent aussi aux entreprises, aux chercheurs et aux professionnels de la création. Ils ouvrent plusieurs voies pour élargir la participation à l'économie et aux services numériques.

La portée inclusive de cette ambition dépendra de la rencontre entre les dispositifs et les publics visés. Éligibilité, coût, accessibilité, accompagnement et utilité des services forment un même ensemble de conditions. Le bénéfice attendu devient tangible lorsqu'on peut suivre ce parcours, depuis la capacité créée jusqu'à son appropriation.

Des capacités publiques ouvertes à la coopération

Les projets prévoient une maîtrise publique des fonctions sensibles et la mobilisation d'opérateurs spécialisés, d'entreprises, d'établissements de formation et de partenaires internationaux. La souveraineté se lit dans la faculté de choisir et de gouverner, autant que dans la propriété d'un actif.

Cette approche engage la qualité des accords et des responsabilités. Les fondations partagées doivent être fiables et accessibles aux organismes qui les utilisent ; les partenariats doivent apporter des ressources tout en préservant les capacités d'exploitation et d'évolution. La coopération devient ainsi une condition de réalisation de l'ambition.

Des complémentarités à organiser

Les services administratifs à fort impact s'appuient sur les capacités d'identité, d'échange et de paiement. Les dispositifs d'inclusion prolongent les interventions consacrées à l'équipement. Les plateformes de formation, les laboratoires et les structures d'innovation présentent, eux aussi, des périmètres voisins.

Ces proximités désignent les endroits où la consolidation explicitera les contributions, les conditions d'accès et les responsabilités. Une même fonction peut servir plusieurs projets ; elle peut aussi prendre des formes différentes selon les publics. La clarification des fonctions est le préalable à toute mutualisation.

La réussite se lira dans les usages et la continuité

Les investissements préparent des capacités dont les effets se déploieront dans le temps. Les projets identifient des conditions d'adoption, de compétences, de financement et de coordination ; plusieurs prévoient des mesures d'usage, de comportement ou d'insertion, qui offrent des points d'appui à une lecture par les résultats.

Le passage décisif relie livraison, utilisation et changement. Il suppose des organisations capables d'exploiter les services, des ressources pour les maintenir et des retours d'expérience qui permettent de les adapter. La stratégie prend sa pleine portée lorsque ses contributions deviennent des possibilités effectives pour les personnes, les institutions et les entreprises.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La force du portefeuille réside dans la complémentarité de ses leviers. L'enjeu de sa consolidation est de rendre cette complémentarité opérante, en reliant les responsabilités, les capacités disponibles et les changements recherchés pour les publics.

PARTIE I

D’où part la transformation, où elle conduit

Avant d’examiner les moyens, il faut comprendre le problème auquel le portefeuille répond et l’horizon qu’il se donne. Les trois chapitres de cette partie suivent ce chemin : du constat de fragmentation à la vision d’un pays capable d’utiliser, de produire et de gouverner le numérique, puis aux orientations qui relient l’un à l’autre.

CHAPITRE 1

Le diagnostic

Des fragmentations à dépasser

À l'échelle du portefeuille, un constat se dessine : les investissements numériques produisent des bénéfices encore trop dispersés. Réseaux, données, services, compétences et institutions existent à des degrés divers, mais leur articulation reste à construire. Les projets proposent de mieux organiser ces ressources pour élargir leur utilité et renforcer la capacité du pays à conduire sa transformation.

> **EN BREF**
> Le diagnostic associe des besoins d'équipement à un enjeu d'organisation collective. La portée du portefeuille tient à sa capacité à relier les dispositifs, à lever les barrières d'usage et à donner aux acteurs les moyens de produire des services durables.

Des actifs existants à mieux mobiliser

La politique des infrastructures numériques de l'État part d'un patrimoine de fibre et de centres de données dont la gouvernance et l'exploitation gagnent à être consolidées. La modernisation administrative s'appuie sur des systèmes déjà développés, mais encore cloisonnés. La transformation postale cherche, elle aussi, à tirer un meilleur parti d'un réseau et d'actifs existants. L'enjeu est donc de valoriser autant que d'investir.

La question stratégique porte sur la capacité à transformer un ensemble de ressources en services fiables, accessibles et économiquement soutenables. Construire un nouvel équipement peut être nécessaire ; son utilité dépend aussi de l'organisation dans laquelle il prend place. Le portefeuille invite ainsi à apprécier chaque projet par la fonction qu'il rend possible dans un système plus large.

La fragmentation, obstacle commun

Les registres publics souffrent de la multiplicité des identifiants et des bases isolées. La numérisation documentaire appelle des normes et une gouvernance communes. Les infrastructures d'innovation sont inégalement réparties et leurs initiatives restent parfois isolées. Dans la sécurité numérique, la dispersion de la surveillance limite la consolidation des informations et la coordination des réponses.

Le rapprochement de ces diagnostics fait apparaître une même difficulté : chaque dispositif peut apporter une amélioration locale sans créer une capacité nationale à la hauteur des ambitions. La cohérence du portefeuille réside en grande partie dans sa volonté de dépasser cette situation par des règles, des services et des réseaux partagés. Cette convergence constitue un fil stratégique solide.

Des fractures qui se cumulent dans les usages

L'extension de la couverture satellitaire répond aux territoires que les réseaux terrestres desservent mal. Le programme d'accès au smartphone traite le coût de l'équipement individuel. Le programme national d'inclusion ajoute les compétences, la médiation, des contenus pertinents et l'accompagnement des publics. Chaque intervention agit sur une barrière différente.

Le non-usage ne se réduit donc pas à une cause unique. Disposer d'un signal ne suffit pas lorsque le terminal reste inaccessible ; posséder un appareil ne garantit pas la maîtrise d'une démarche. Le diagnostic prend toute sa portée lorsqu'il considère l'enchaînement de ces obstacles et les situations concrètes dans lesquelles les publics les rencontrent.

Une capacité nationale à anticiper et à produire

Les projets de régulation et de prospective soulignent la vitesse des changements technologiques. Ceux consacrés à l'intelligence artificielle identifient des besoins en matière de données, de calcul, de compétences et de valorisation de la recherche. Les réponses envisagées cherchent à donner au pays une capacité durable de choix et de production.

L'ambition comporte ainsi une dimension de préparation de l'avenir. Elle relie les besoins immédiats de service aux ressources qui permettront d'adapter les solutions dans la durée. La maîtrise des technologies, l'accès aux connaissances et l'apprentissage institutionnel deviennent des éléments de la politique de développement.

La transformation des modèles économiques

La Poste illustre une autre facette du diagnostic. La digitalisation fragilise l'activité historique du courrier tout en ouvrant des perspectives dans les colis, la logistique et le commerce électronique. Les projets postaux relient le repositionnement commercial à la qualité de service, à l'organisation et à la viabilité de l'opérateur.

Le numérique apparaît ici comme une transformation de l'environnement économique à laquelle les institutions doivent s'adapter. Les projets cherchent aussi à renouveler des métiers et des modèles de service public ; leur contribution s'apprécie au regard de cette mutation, au-delà de la livraison d'une plateforme.

La lecture des contextes fait ressortir une stratégie de consolidation et d'élargissement : consolider les capacités existantes, élargir leur accès et préparer leur évolution. La réussite se joue dès lors dans la qualité de leurs articulations.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> L'enjeu pour l'action publique est de traiter les interfaces entre dispositifs avec la même attention que les dispositifs eux-mêmes. Les lieux où se rejoignent données, institutions, compétences et usages déterminent une part essentielle de la valeur collective du portefeuille.

CHAPITRE 2

La transformation envisagée

Des services publics intégrés et des capacités nationales

Les visions des projets dessinent un pays capable de mieux utiliser le numérique, d'en maîtriser les fonctions sensibles et d'en produire une partie des solutions. Cette perspective relie la qualité du service public, la participation de la population et le développement d'une économie de l'innovation. Elle donne au portefeuille une portée qui dépasse chacun de ses sept piliers.

> **EN BREF**
> Le futur envisagé associe un État dont les services coopèrent, une population mieux outillée pour participer et des acteurs locaux capables de créer de la valeur. Sa cohérence dépend de la circulation des ressources entre institutions, territoires et écosystèmes économiques.

Un service public organisé autour de fondations communes

Identité numérique, échanges de données, paiement et accès aux démarches composent une même expérience administrative. Les projets correspondants annoncent des parcours plus intégrés pour les citoyens et les entreprises. L'archivage et les outils collaboratifs étendent cette évolution à la mémoire et au fonctionnement interne de l'État.

L'expression d'État-plateforme, présente dans le projet consacré à l'identité et aux registres, traduit cette logique : des fondations communes permettent de construire de nombreux services. L'amélioration visible par l'usager repose alors sur une transformation moins visible des échanges et des responsabilités. L'ambition est organisationnelle autant que technologique.

La souveraineté comme capacité à gouverner et à faire évoluer

La maîtrise des infrastructures, des données, de la sécurité et des services de confiance traverse plusieurs visions. La politique des infrastructures prévoit un traitement différencié des actifs sensibles ; les fondations de l'intelligence artificielle organisent calcul et données ; les dispositifs de cybersécurité cherchent à fédérer une capacité nationale de protection.

Ce rapprochement suggère une conception de la souveraineté fondée sur l'exercice de capacités concrètes. Pouvoir décider, contrôler, maintenir et adapter importe autant que posséder un équipement. Les partenariats privés et internationaux s'inscrivent dans cette perspective, dès lors que leurs modalités préservent cette faculté d'action.

Une économie numérique capable de concevoir et de valoriser

Le VITIB, la Cité de l'Innovation et de la Culture et le réseau régional et universitaire d'innovation projettent des environnements où se rencontrent recherche, talents, entreprises et investisseurs. Le programme de compétitivité vise l'accès aux marchés ; la recherche en intelligence artificielle s'oriente vers des solutions adaptées aux besoins nationaux et valorisables économiquement.

La vision économique du portefeuille repose ainsi sur la constitution d'écosystèmes productifs. La dimension culturelle et créative de la Cité lui apporte une orientation singulière : la valeur attendue ne se limite pas aux services informatiques. Le cadre institutionnel de l'innovation et la mobilisation des acteurs privés complètent cette ambition par des conditions de coopération.

Des pôles de référence à portée nationale

Les ambitions de rayonnement régional coexistent avec des objectifs d'accès territorial. Les pôles spécialisés, les partenariats académiques et les formations avancées voisinent avec la couverture des zones mal desservies, les centres régionaux et la formation en ligne inclusive. Les projets cherchent à la fois la profondeur de l'expertise et la largeur de la participation.

Cette combinaison devient une force lorsque les ressources des pôles circulent vers les établissements, les entreprises et les populations. Le réseau d'innovation et les partenariats de compétences offrent des points d'appui à cette diffusion. L'équilibre entre excellence et inclusion se jouera dans les modalités d'accès, l'animation des réseaux et les services effectivement disponibles.

Une transformation qui concerne aussi les échanges matériels

Les visions postales mettent en avant la fiabilité des envois, la traçabilité, les délais, de nouvelles activités et le redressement de l'opérateur. Elles rappellent que le développement numérique a besoin de chaînes physiques capables de soutenir le commerce et les services de proximité.

Ces horizons se lisent selon la nature de chaque projet : la vision d'une technopole, par exemple, s'appuie d'abord sur l'étude stratégique destinée à la préparer.

Le portefeuille peut se lire comme la recherche d'une capacité nationale à faire fonctionner, à produire et à gouverner le numérique. Cette lecture relie les projets sans leur attribuer une doctrine unique ni une hiérarchie que les documents n'établissent pas.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La valeur stratégique de cette vision tient à sa cohérence entre services, maîtrise et capacité productive. Elle sera d'autant plus forte que les fondations communes faciliteront des usages variés et que les ressources spécialisées deviendront accessibles à un ensemble plus large d'acteurs.

CHAPITRE 3

Les orientations de l'action

Les ambitions vers lesquelles convergent les objectifs

Les objectifs généraux des projets relient l'amélioration des services à la construction de capacités publiques, humaines et économiques. Ils dessinent une action ministérielle qui cherche à rendre le numérique utilisable, à en organiser les fondations et à renforcer la capacité nationale de création de valeur. Ces orientations se complètent sans constituer, à elles seules, un classement des priorités.

> **EN BREF**
> La portée stratégique du portefeuille réside dans le lien entre service rendu, capacité institutionnelle et développement économique. Les projets prennent leur sens ensemble, lorsqu'ils rendent possible une même transformation par des contributions différentes.

La qualité du service public engage le fonctionnement de l'État

La passerelle de paiement vise l'expérience des usagers et la traçabilité des recettes. L'interopérabilité organise les échanges entre systèmes ; le point d'accès unique simplifie la relation avec les administrations. L'archivage et les outils collaboratifs améliorent les ressources et les pratiques internes dont ces services ont besoin.

Ces objectifs expriment un même raisonnement : la simplification des démarches dépend de la capacité de l'administration à travailler autrement. La transformation numérique prend une dimension institutionnelle. Elle s'apprécie dans la continuité entre ce qui change pour l'agent, ce qui devient possible entre services et ce que l'usager peut effectivement accomplir.

L'accès effectif prolonge la disponibilité des réseaux

La couverture satellitaire, l'équipement individuel et le programme d'inclusion agissent sur des conditions d'accès distinctes. Leurs objectifs rapprochent connectivité, autonomie, compétences et utilité des services. Ils montrent que la généralisation des usages suppose de traiter plusieurs contraintes à la fois.

Cette orientation donne un contenu social à l'investissement numérique. L'efficacité d'un réseau ou d'un service se mesure aussi à la possibilité, pour les publics visés, de s'en saisir. Un programme d'équipement, une offre de formation et un service public utile doivent pouvoir atteindre les mêmes situations de besoin.

La création de valeur appelle un écosystème productif

Les programmes de compétitivité et de financement de l'innovation visent les marchés, les ressources et l'investissement. Les projets de technopole, de Cité et de réseau régional construisent des environnements d'innovation. Le cadre institutionnel et la mobilisation des acteurs privés cherchent à faciliter les relations au sein de cet écosystème.

L'action envisagée combine ainsi des moyens de production, des conditions de coopération et des débouchés. La capacité locale à proposer des solutions devient un objectif de développement. Ce parti pris est particulièrement lisible lorsque la recherche appliquée est reliée à la valorisation économique et que l'accompagnement des entreprises s'étend à l'accès au marché.

Les compétences au service de plusieurs transformations

Les objectifs de formation distinguent utilisateurs, formateurs, professionnels, spécialistes et décideurs. Les infrastructures pédagogiques, la formation en ligne et les partenariats doivent permettre à ces compétences de se diffuser. La cybersécurité et l'intelligence artificielle portent des parcours propres à leurs exigences.

Le capital humain occupe donc une fonction transversale : il soutient l'emploi, l'adoption, l'exploitation et la maîtrise des technologies. Cette diversité est une richesse, à condition de préserver les différences de niveau et de finalité : une sensibilisation large ne remplace pas une capacité d'expertise, et une infrastructure de formation ne garantit pas, à elle seule, la qualité des parcours.

La confiance et la viabilité, gages de durée

La régulation, la sécurité et les services de confiance accompagnent le développement des usages. Ils protègent les publics, rendent les règles applicables et permettent l'innovation dans un environnement maîtrisé. Les projets postaux relient, pour leur part, amélioration des services, revenus et continuité des missions collectives.

Deux conditions de durée se dégagent : les acteurs doivent pouvoir se fier aux services, et les organisations doivent pouvoir les maintenir. La résilience, l'exploitation et la viabilité font ainsi partie de l'ambition, au même titre que le déploiement initial.

L'orientation la plus cohérente consiste à élargir la capacité des personnes, des institutions et des entreprises à participer à la transformation. Le portefeuille poursuit cette ambition par plusieurs voies, dont la complémentarité est un enjeu de premier plan.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> Les objectifs généraux indiquent les directions de l'action. Pour comprendre les choix privilégiés, il faut les rapprocher des leviers, des moyens et des modalités de mise en œuvre : c'est l'objet de la partie suivante.

PARTIE II

Les moyens de la transformation

Les ambitions prennent forme à travers des instruments, des capacités concrètes et des modèles de financement. Cette partie examine comment le portefeuille entend passer de l'intention à l'action, et pourquoi la combinaison de ses moyens compte davantage que chacun d'eux pris isolément.

CHAPITRE 4

Les leviers

Les choix d'intervention que révèlent les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques montrent comment les ambitions doivent devenir des capacités d'action. Réglementer, mutualiser, former, expérimenter et accompagner apparaissent comme des instruments complémentaires. Le portefeuille privilégie des dispositifs collectifs, conçus pour servir plusieurs usages et plusieurs catégories d'acteurs.

> **EN BREF**
> La stratégie d'intervention repose sur une combinaison d'instruments. Sa cohérence tient à leur articulation : une règle doit pouvoir être appliquée, une ressource partagée doit être accessible, une compétence doit trouver un usage et une expérimentation doit préparer une décision.

Rendre les règles opérantes

La modernisation de la régulation distingue l'élaboration des textes, la conformité des acteurs, le contrôle et l'expérimentation. Le cadre de cybersécurité associe orientations, obligations et clarification des responsabilités. Pour l'intelligence artificielle, l'éthique se prolonge dans l'audit, la supervision et la préparation de réformes.

L'instrument juridique est ainsi envisagé dans sa relation à l'action. La valeur d'un texte dépend de la capacité des institutions à l'appliquer et des acteurs à le comprendre. La régulation acquiert une fonction de développement : sécuriser les droits et les échanges tout en permettant l'apparition de nouveaux services.

Mutualiser pour étendre la capacité de service

La consolidation des centres de données, la gestion de la fibre, l'identité numérique, les échanges et les paiements publics répondent à une logique de ressources communes. Les fondations de l'intelligence artificielle y ajoutent un calcul mutualisé et des espaces de données. L'objectif est de rendre des capacités réutilisables, plutôt que de les reconstruire pour chaque besoin.

Cette approche facilite l'intégration et améliore l'usage des ressources. Elle accroît aussi l'importance des règles d'accès, des niveaux de service et de la continuité. Une capacité partagée devient structurante lorsqu'elle peut être utilisée de façon fiable par des acteurs dont les besoins et les degrés de préparation diffèrent.

Organiser la transmission des compétences

Les programmes de compétences prévoient la formation de formateurs, l'adaptation des curricula, des parcours spécialisés et la reconnaissance des qualifications. Le projet consacré au capital humain en cybersécurité relie les moyens pédagogiques à la qualité et à la soutenabilité de l'offre. L'intelligence artificielle distingue acculturation, usage professionnel et expertise.

Le levier stratégique dépasse donc le nombre de sessions organisées : il s'agit de créer une capacité à former dans la durée, à actualiser les contenus et à reconnaître les acquis. Institutions pédagogiques, formateurs et partenaires professionnels concourent à cette continuité, et l'effet recherché dépend de la cohérence de toute la chaîne.

Apprendre avant de généraliser

Les environnements d'expérimentation et les pilotes apparaissent dans la régulation, la prospective et l'intelligence artificielle. Les cas d'usage doivent être sélectionnés selon leur impact, leur faisabilité, les données disponibles et leur potentiel de passage à l'échelle.

L'expérimentation sert ainsi une politique d'apprentissage. Son intérêt réside dans les décisions qu'elle éclaire : poursuivre, adapter, généraliser ou abandonner une option. Chaque dispositif d'essai conserve son périmètre propre ; une expérimentation réglementaire et un examen éthique ne remplissent pas la même fonction.

Relier les capacités aux usages et aux débouchés

L'accessibilité des services, la médiation, les contenus, l'insertion professionnelle et l'accès aux marchés prolongent les investissements techniques. Le point d'accès unique prévoit l'accompagnement des usagers ; les partenariats de compétences relient l'apprentissage au monde professionnel ; le programme de compétitivité ouvre des possibilités commerciales.

Ces objectifs témoignent d'une attention aux conditions d'appropriation. Le portefeuille se lit comme une politique qui cherche à créer une offre et, dans le même mouvement, à en rendre l'utilisation possible.

Le portefeuille donne à voir une action publique qui organise des capacités, des règles et des apprentissages. La question centrale devient celle de leur mise en relation, au service de changements identifiables pour les usagers et les acteurs économiques.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> Le rendement collectif de ces leviers dépend de leur combinaison. Former sans environnement d'exercice, mutualiser sans conditions d'accès ou expérimenter sans perspective de généralisation limiterait la transformation attendue.

CHAPITRE 5

Les capacités collectives

Lire les livrables comme un ensemble de fonctions

Les livrables donnent sa matière à la transformation envisagée. Ils associent infrastructures, services, règles, compétences et connaissance. Leur intérêt stratégique apparaît lorsqu'on examine les fonctions qu'ils remplissent ensemble et les conditions qui permettront à leurs utilisateurs d'en tirer parti.

> **EN BREF**
> Une même transformation mobilise plusieurs familles de capacités. La cohérence du portefeuille se joue dans leurs interfaces : entre services administratifs, entre données et usages, entre lieux d'innovation et marchés, entre formation et exercice professionnel.

Des fondations communes pour les services publics

L'identité numérique, les échanges de données et les paiements forment des fonctions partagées, que le point d'accès unique réunit dans le parcours de l'usager. Le projet de digitalisation des services à fort impact prévoit une architecture des infrastructures publiques numériques et une capacité de production des services.

La complémentarité est forte : identifier, échanger, payer et rendre accessible une démarche. Plusieurs projets contribuent à ces fonctions, et le projet consacré aux services à fort impact prévoit une matrice de responsabilités qui précise la contribution de chacun.

Un patrimoine informationnel à conserver et à valoriser

La numérisation du patrimoine de l'État porte la conservation, la gouvernance documentaire et l'accès aux archives. Les fondations de l'intelligence artificielle prévoient le calcul, des espaces de données et le traitement automatisé de documents. La recherche appliquée organise l'accès à ces ressources pour produire des solutions.

La donnée apparaît ainsi comme un actif dont la valeur dépend de sa qualité, de sa conservation et de ses possibilités de réutilisation. Son partage doit respecter les finalités, les droits d'accès et la confidentialité propres à chaque usage.

Des lieux qui produisent des services d'innovation

Le réseau régional et universitaire prévoit équipements, équipes, animation et mise en relation. La Cité associe capacités technologiques, création et accompagnement. Le VITIB prépare un positionnement et un modèle de technopole. Les dispositifs institutionnels et de mobilisation du privé y ajoutent dialogue et coopération.

Le bénéfice attendu dépasse la disponibilité d'espaces : il repose sur les services, les compétences et les débouchés qui leur donnent vie. Les termes de hub, de centre ou de technopole recouvrent des

fonctions différentes ; le projet VITIB porte d'abord une étude stratégique, qui préparera les investissements de la technopole.

Une offre de compétences soutenue par plusieurs supports

Curricula, certifications, laboratoires, établissements, connectivité et plateformes d'apprentissage se complètent dans les projets de compétences. Les partenariats y ajoutent l'accès à l'expertise, l'immersion et l'insertion. La cybersécurité dispose de parcours et d'environnements spécialisés.

L'offre de formation se lit ainsi au-delà de ses bâtiments et de ses contenus. Ce sont les publics et les fonctions servis par les plateformes et les laboratoires qui guideront leur articulation.

La sécurité et la confiance, capacités permanentes

La surveillance, la réponse aux incidents, les tests, l'audit et les réseaux de responsables composent une chaîne de sécurité. La confiance y ajoute la certification électronique, la préparation des usagers et la mesure. Le cadre stratégique et normatif précise les conditions de cette action.

Ces fonctions s'exercent dans la durée. Leur valeur tient à leur disponibilité, à leurs procédures et aux personnes capables de les assurer.

Les livrables dessinent une infrastructure collective de transformation. Leur passage à une capacité réellement utile dépend de leur assemblage, de leurs conditions d'accès et de leur maintien dans le temps.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La consolidation stratégique doit préserver l'identité des projets tout en rendant lisibles les capacités qu'ils partagent ou rendent complémentaires. La clarification porte d'abord sur les fonctions, les utilisateurs et les responsabilités d'exploitation.

CHAPITRE 6

Les logiques économiques

Financer des capacités et assurer leur continuité

Les moyens envisagés combinent ressources publiques, service universel, partenariats et investissements privés. Leur lecture éclaire les modèles de transformation recherchés : biens collectifs, exploitation d'actifs, accès des publics et développement des entreprises.

> **EN BREF**
> Le financement fait partie du modèle de service. Il détermine ce qui peut être construit, les conditions d'accès et la continuité de fonctionnement. Chaque moyen annoncé se comprend selon son périmètre et la nature des engagements qui le soutiennent.

Des objets financés de nature différente

Les projets financent des objets très divers : une étude préparatoire pour la stratégie du VITIB, un programme organisé en pilote puis en extension pour la Cité de l'Innovation et de la Culture, une première tranche pour l'inclusion numérique, un programme d'ensemble pour la sécurisation du cyberespace.

Ces objets ne se comparent pas comme des investissements homogènes. Une étude prépare des décisions dont la portée peut être considérable ; une première tranche ne représente pas l'ensemble d'une ambition. Le poids financier apparent d'un projet reste distinct de son importance stratégique.

Le financement public au service des fonctions collectives

Le budget public occupe un rôle central dans les fonctions de souveraineté, de gouvernance et de sécurité. Les ressources du service universel contribuent aux dispositifs d'accès et d'inclusion. Ces choix relient le financement aux missions que le marché ne prend pas nécessairement en charge dans les mêmes conditions.

Le portefeuille se lit alors comme un investissement dans des capacités dont les bénéfices se diffusent entre plusieurs services, acteurs ou territoires. Leur financement suppose d'identifier les responsabilités dans la durée.

Les partenariats, un partage de fonctions

La concession envisagée d'une partie de la fibre vise une exploitation et des investissements privés. Les partenariats de compétences mobilisent ressources pédagogiques, expertise et cofinancement. Les mécanismes d'innovation cherchent à faciliter l'accès des entreprises au capital et aux marchés.

La coopération financière recouvre ainsi plusieurs modèles : délégation d'exploitation, investissement, soutien à la formation, financement du risque entrepreneurial. Leurs conditions de réussite diffèrent ; la maîtrise des actifs, les obligations de service et la répartition des risques s'apprécient selon chaque montage.

Le coût d’accès, déterminant de la portée sociale

Le programme d’équipement individuel prévoit une contribution des bénéficiaires et s’appuie sur une hypothèse d’exonération. Les formations en cybersécurité font dépendre certains financements de l’éligibilité des actions. Les objectifs d’inclusion rencontrent ainsi des conditions économiques concrètes.

Ces conditions font partie de la chaîne qui relie l’investissement au bénéfice. Une offre disponible ne devient pas automatiquement accessible au public visé : la mobilisation des ressources se rapproche du coût supporté par l’utilisateur, des aides possibles et de la continuité du dispositif.

La valeur de l’investissement tient à son exploitation

Le programme de sécurité prévoit de consolider les charges récurrentes et le coût total de possession. La formation spécialisée distingue investissement et fonctionnement. Les centres, plateformes et réseaux prévoient support, entretien, animation et équipes. Ces dimensions prolongent le financement initial.

Cette diversité justifie une lecture par modèle économique, plutôt que par simple addition des moyens.

Les projets décrivent une mobilisation pluraliste des ressources, associant un socle public et des apports partenariaux. Ils éclairent des intentions de financement, dont la cohérence se jugera sur toute la vie des services.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La question décisive est celle du financement d’une capacité complète : préparation, investissement, appropriation et fonctionnement. C’est cette continuité qui permet aux moyens mobilisés de produire durablement la valeur collective attendue.

PARTIE III

Les acteurs de la transformation

Une transformation numérique se juge à ce qu'elle change pour les personnes et à la manière dont les institutions la conduisent. Cette partie regarde le portefeuille depuis ses publics, puis depuis l'organisation des responsabilités qui doit leur rendre les services accessibles.

CHAPITRE 7

Les publics

La valeur attendue et les conditions de participation

Le portefeuille s'adresse aux personnes qui utilisent les services, aux institutions qui les produisent et aux acteurs qui développent l'économie numérique. Ces positions diffèrent, mais elles sont liées. La portée sociale et économique des projets se comprend en suivant la manière dont une capacité nouvelle devient un bénéfice accessible à un public donné.

> **EN BREF**
> Désigner un public exprime une intention. La valeur qui lui est destinée se précise lorsque le dispositif, les conditions d'accès et le changement recherché sont explicités : c'est ce passage qui donne sa substance à une politique inclusive.

Le service à l'usager repose sur des capacités institutionnelles

Une plateforme d'échange de données bénéficie d'abord aux administrations qui doivent coopérer ; l'usager en attend un parcours plus simple. Un portail ou une passerelle de paiement le concerne directement. Les outils collaboratifs et les archives numériques améliorent, à leur tour, les ressources dont les services publics disposent pour remplir leurs missions.

La distinction entre bénéficiaire direct et indirect se lit en fonction du mécanisme de service ; elle ne classe pas l'importance des publics. Une amélioration interne peut produire une valeur collective considérable si elle réduit les ruptures de parcours, les délais ou les sollicitations répétées des usagers.

L'inclusion se joue dans les modalités concrètes d'accès

Le programme de smartphones subventionnés cible les personnes issues de ménages défavorisés inscrits au Registre Social Unique, avec des priorités territoriales et sociales. Le programme national d'inclusion prévoit médiation, compétences et accompagnement. La formation en ligne inclusive envisage des accès mobiles, hors ligne et adaptés aux personnes en situation de handicap.

Ces dispositions donnent une traduction concrète à l'universalité recherchée. Elles rendent aussi visibles ses conditions : éligibilité, équipement, coût, compétences et accessibilité. Une politique qui généralise les services numériques doit préserver la possibilité effective de les utiliser pour les publics les moins préparés.

Les talents participent à la production des services

Étudiants, formateurs, agents publics et professionnels apparaissent à plusieurs niveaux du portefeuille. Certains parcours développent la maîtrise quotidienne des outils ; d'autres préparent la conception, la sécurité ou la gouvernance. Les partenariats académiques et industriels relient ces compétences à des débouchés.

Une même personne peut être successivement apprenante, professionnelle et utilisatrice : cette continuité donne une dimension productive à la formation. Elle demande de préserver les différences entre sensibilisation, certification et expertise, et la qualité des passerelles entre parcours compte autant que le nombre de bénéficiaires.

Les entreprises ont besoin de ressources et de débouchés

Infrastructures d'innovation, recherche appliquée, accompagnement et financement composent une offre de soutien aux entreprises. Les programmes de compétitivité et d'innovation facilitent l'accès aux marchés et aux investisseurs. La Cité de l'Innovation et de la Culture s'adresse également aux artistes et aux professionnels des industries créatives.

Ces publics ne forment pas une catégorie uniforme : une entreprise en croissance, un laboratoire et un créateur n'attendent pas les mêmes services. Le portefeuille tire sa valeur de sa capacité à organiser des ressources adaptées, tout en favorisant les échanges entre ces mondes.

Les territoires donnent une échelle concrète à la participation

La couverture des zones mal desservies, les centres régionaux d'innovation et de formation, ainsi que les services postaux introduisent une dimension territoriale. Les collectivités peuvent être partenaires, utilisatrices ou bénéficiaires de solutions adaptées aux besoins locaux. La sécurité et la confiance procurent, de leur côté, des bénéfices qui dépassent les seuls organismes directement raccordés.

La localisation, les services proposés et les conditions de desserte détermineront l'équilibre territorial des capacités. Les publics se recouvrent d'un projet à l'autre : leurs cibles ne s'additionnent pas.

Le portefeuille recherche une participation plus large à l'économie et aux services numériques. Sa portée inclusive dépendra de la qualité des parcours qui relient les personnes aux capacités créées, en tenant compte de leurs ressources, de leurs besoins et de leurs territoires.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La lecture par public invite à apprécier chaque projet par le chemin qui relie capacité, accès et bénéfice. Elle distingue la création d'une possibilité de son appropriation réelle, et désigne les conditions sur lesquelles doit porter l'attention collective.

CHAPITRE 8

La gouvernance

Une maîtrise publique fondée sur la coopération

Le portefeuille décrit une transformation conduite par la puissance publique et réalisée avec des opérateurs spécialisés, des ministères sectoriels, des entreprises et des établissements de formation. Cette architecture distribue les compétences et rend la coopération déterminante. La qualité des interfaces institutionnelles conditionnera une part importante de la cohérence des services.

EN BREF

La mutualisation des technologies appelle une organisation des responsabilités. La gouvernance relie décision, propriété du service, exploitation et coopération entre institutions : des fonctions que ni une liste de partenaires ni un comité ne remplissent à eux seuls.

Des opérateurs spécialisés pour porter les fonctions nationales

Les projets mobilisent l'ARTCI pour la régulation, l'ANSUT pour des infrastructures et l'inclusion, la SNDI pour les systèmes administratifs et l'ANSSI pour la cybersécurité. Les programmes d'innovation et de compétences s'appuient sur d'autres établissements et acteurs. Cette distribution traduit une volonté de construire des capacités publiques spécialisées.

Elle rapproche l'expertise de la responsabilité de mise en œuvre. Elle appelle aussi un cadre commun lorsque plusieurs fonctions concourent au même service.

Les administrations sectorielles, coproductrices du service

Les détenteurs de registres, les services qui perçoivent des paiements et les organismes qui définissent les cas d'usage participent à la substance des projets. Ils apportent les données, les processus et la connaissance des besoins. L'intégration administrative et les usages de l'intelligence artificielle reposent directement sur cette contribution.

La coopération dépasse donc le soutien institutionnel : elle engage la manière de produire le service public. Qui qualifie les données, qui fait évoluer une procédure, qui adopte une règle commune, qui répond à l'usager : les fondations partagées accélèrent la transformation lorsque ces responsabilités trouvent une traduction effective dans les organisations.

Le secteur privé dans des rôles différenciés

Le secteur privé intervient comme fournisseur, exploitant envisagé, investisseur, partenaire pédagogique, utilisateur d'actifs ou bénéficiaire d'opportunités. La concession de fibre, les mécanismes de financement de l'innovation et les partenariats de compétences illustrent cette diversité. Les dispositifs d'innovation prévoient également un dialogue structuré entre le ministère et les entreprises.

Cette ouverture élargit les ressources mobilisables. Elle appelle des règles adaptées à chaque rôle, car responsabilités et intérêts diffèrent selon les situations. Les partenariats mentionnés expriment des intentions de coopération, que des accords viendront préciser ; la maîtrise publique repose sur la clarté de ces accords, des obligations et des conditions de continuité.

Une intégration organisée au bon niveau

Le cadre de gouvernance de la transition numérique prévoit des instances et des règles nationales. Le projet de services publics à fort impact organise son articulation avec les fondations connexes. Le programme de sécurisation du cyberespace précise une architecture et une gouvernance communes à ses composantes.

L'articulation est donc envisagée, à des échelles différentes. Au-delà de la cohérence de chaque programme, les choix relatifs aux interfaces, aux niveaux de service et à l'accès aux ressources partagées doivent pouvoir être pris et appliqués entre les projets concernés.

Une responsabilité qui se prolonge après la livraison

Les projets prévoient des équipes de support, des relais ministériels, des gestionnaires de centres et des fonctions de maintien opérationnel. Ces éléments donnent toute sa place à l'exploitation. Leur articulation avec les structures, comités et observatoires prévus est un enjeu de continuité.

La question stratégique est celle de la capacité à faire fonctionner le service, à arbitrer ses évolutions et à financer sa continuité. Un comité organise la décision ; il ne remplace pas l'équipe qui assure le fonctionnement quotidien. La durabilité des investissements dépend de la manière dont ces fonctions seront reliées.

Le modèle qui se dessine est celui d'une maîtrise publique ouverte à des ressources et à des expertises multiples. Sa solidité dépendra de la continuité entre les orientations stratégiques, les accords de coopération et l'exploitation effective des services.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La gouvernance crée de la valeur lorsqu'elle simplifie la coopération et clarifie les responsabilités. L'enjeu est de faire des capacités spécialisées un système de services cohérent, sans diluer les responsabilités dans la multiplication des interfaces.

PARTIE IV

La transformation dans la durée

Les effets d'une transformation se déploient dans le temps. Cette dernière partie examine les rythmes du portefeuille, la manière d'en suivre les résultats et les conditions dont dépend sa réussite.

CHAPITRE 9

Les temporalités

Articuler premiers usages et capacités de long terme

Le portefeuille associe des réformes, des infrastructures, des services et des écosystèmes dont les effets se déploient à des rythmes différents. Ses calendriers font apparaître une tension constructive : rendre des changements visibles, tout en préparant les capacités qui permettront de les généraliser et de les maintenir.

> **EN BREF**
> La transformation avance par paliers. Les jalons utiles sont ceux qui permettent un premier usage, sécurisent une décision ou ouvrent le passage à une nouvelle échelle, davantage que les seules dates de fin des projets.

Plusieurs horizons pour une même ambition

Le cadre de gouvernance prévoit un déploiement court ; les programmes d'intelligence artificielle envisagent une progression sur plusieurs années à partir d'un démarrage. La Cité de l'Innovation et de la Culture s'inscrit dans un développement de sept ans. Les programmes de compétences et d'infrastructures pédagogiques relèvent, eux aussi, d'horizons étendus.

Cette diversité tient à la nature des changements : un texte peut être adopté en moins de temps qu'il n'en faut pour structurer une filière de compétences ou un territoire d'innovation. Le portefeuille se lit donc comme un ensemble de trajectoires articulées, dont les bénéfices ne se rattachent pas tous à l'échéance générale de la feuille de route.

La maturation prépare des décisions structurantes

Les études d'infrastructures, le positionnement du VITIB et la faisabilité du réseau régional d'innovation doivent préciser des architectures, des modèles économiques et des choix de déploiement. Le VITIB distingue ainsi la durée d'une étude stratégique de l'horizon de transformation de la technopole.

Cette phase a une valeur propre : elle rend possible un investissement mieux défini et mieux gouverné. Son résultat n'est pas encore le bénéfice final, mais une capacité de décision. Il est utile de distinguer ce qui sera arbitré après étude de ce qui constitue déjà une option arrêtée.

Une montée en charge avant l'achèvement de l'ensemble

Les cas d'usage de l'intelligence artificielle prévoient pilotes, tests et industrialisation. La sécurisation du cyberespace organise des composantes parallèles et des mises en service progressives. Les services publics à fort impact décrivent également une progression par phases.

Cette logique permet de rechercher des bénéfices sur un premier périmètre tout en consolidant les fondations. Elle suppose de capitaliser les retours d'expérience : le pilote prépare une décision sur les

conditions de généralisation, avec une attention à la qualité de service, aux ressources et à l'appropriation.

Les interfaces fonctionnelles, jalons décisifs

Le point d'accès unique prévoit l'intégration de l'identité, de la signature et du paiement. Le projet de services à fort impact fait de la disponibilité des registres une condition de son déploiement. Ces articulations rendent utile un suivi des capacités minimales nécessaires à chaque usage.

Un service peut mobiliser une brique disponible sur un premier périmètre avant la fin de son déploiement national. À l'inverse, une plateforme livrée reste peu utile si un raccordement ou une règle indispensable fait défaut. Le calendrier doit éclairer ces passages, plutôt que juxtaposer des échéances.

Des calendriers indicatifs, propres à chaque projet

Les calendriers combinent dates, durées et étapes. Les projets de sécurisation et de confiance fixent leur démarrage à compter d'une décision ou d'une mobilisation de ressources.

Ces calendriers ont un statut prévisionnel : une date envisagée se distingue d'un démarrage effectif. La lecture d'ensemble porte donc sur les conditions de passage entre les étapes, plutôt que sur la seule comparaison des échéances.

La cohérence temporelle du portefeuille repose sur la possibilité d'apprendre et de progresser, sans isoler les pilotes ni différer tout usage à l'achèvement des grands investissements. Chaque trajectoire reste adaptée à la nature de la transformation qu'elle soutient.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> L'attention stratégique porte sur les conditions de passage entre les étapes : décision préparée, première capacité utilisable, appropriation, puis généralisation. Cette approche relie les résultats visibles à la construction de capacités durables.

CHAPITRE 10

Les résultats

Relier les capacités nouvelles aux changements attendus

Le portefeuille décrit avec précision de nombreuses capacités à créer : plateformes, règles, infrastructures, formations et organisations. La transformation commence lorsque ces capacités modifient les usages et les pratiques. Suivre les résultats, c'est suivre le passage de la livraison à l'utilisation, puis de l'utilisation aux bénéfices recherchés.

> **EN BREF**
> Trois questions restent distinctes : la capacité est-elle disponible, est-elle effectivement utilisée, et quel changement produit-elle ? Les indicateurs rendent ces passages observables.

La livraison ouvre une possibilité de transformation

Les projets d'intelligence artificielle annoncent des capacités de calcul, des espaces de données, des laboratoires, des cas d'usage et des dispositifs de gouvernance. Les projets de formation et de structuration institutionnelle prévoient, eux aussi, des moyens prêts à fonctionner. Ces résultats comptent parce qu'ils rendent certaines actions possibles.

Ils ne suffisent pas, à eux seuls, à établir une amélioration de la productivité, de l'emploi ou de la qualité des services : une infrastructure peut être disponible sans être pleinement mobilisée. La force d'une lecture stratégique tient à la clarté du mécanisme qui relie la capacité créée aux changements pour lesquels elle est conçue.

L'usage, un résultat à part entière

Le programme de confiance numérique distingue le fonctionnement des services, leur adoption et l'évolution des pratiques. Il prévoit notamment des enquêtes sur les connaissances et les comportements. Une amélioration technique et une évolution des usages ne se constatent pas par les mêmes preuves.

Une mesure de raccordement renseigne l'extension d'un service ; une mesure d'utilisation, son appropriation ; une observation des pratiques apporte une autre information encore. Leur complémentarité permet de comprendre les obstacles et d'ajuster les dispositifs : la réussite d'un investissement se juge dans la continuité de ces résultats.

Des parcours de compétences aux niveaux distincts

Les programmes de compétences combinent sensibilisation, formation professionnelle, expertise et certification. Le programme des technologies numériques d'avenir associe une sensibilisation très large et des parcours spécialisés. Le développement des compétences en intelligence artificielle distingue formateurs, spécialistes, formation continue et vulgarisation.

Ces catégories ne recouvrent ni la même intensité pédagogique ni le même changement attendu. Les suivre séparément donne à l'analyse toute sa portée ; l'insertion professionnelle visée pour certains niveaux s'apprécie auprès des apprenants concernés.

La mesure, capacité stratégique partagée

L'observation économique du numérique, la mesure de maturité administrative, les tableaux de bord de cybersécurité et l'Observatoire de la confiance répondent à des objets différents. Ensemble, ils traduisent une volonté de mieux connaître les capacités, les pratiques et les risques pour éclairer l'action publique.

Leur valeur dépendra de définitions stables, de données fiables et de leur utilisation dans la décision. La coopération entre dispositifs évite des collectes redondantes et facilite les rapprochements, tout en respectant la spécificité d'indicateurs qui mesurent des réalités distinctes.

Une contribution collective à rendre explicable

Les services administratifs illustrent une chaîne de résultats : une fondation devient disponible, des administrations la raccordent, des démarches l'utilisent et les parcours se simplifient. La formation se lit de la même manière, depuis l'apprentissage jusqu'à l'évolution de la pratique ou à l'insertion. Les projets fournissent plusieurs maillons de ces chaînes.

L'analyse explique ces contributions sans attribuer automatiquement un effet national à leur combinaison : l'évolution d'un indicateur ne démontre pas, à elle seule, le rôle des projets. Distinguer cibles, observations et résultats établis renforce la crédibilité de la stratégie et rend l'évaluation plus utile.

Le portefeuille prépare les conditions d'une transformation. Un cadre de résultats cohérent permettra de constater comment ces conditions deviennent des pratiques et des bénéfices, sans confondre l'ampleur des ambitions et les effets démontrés.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> La priorité consiste à rendre visibles les passages entre moyens, usages et effets. Cette lecture reconnaît la valeur des fondations tout en maintenant l'attention sur les changements qu'elles doivent rendre possibles.

CHAPITRE 11

Les conditions de réussite

Ce que les risques et la maturation rendent visible

Les risques identifiés par les projets montrent que la transformation dépend d'une capacité collective à décider, à coopérer et à apprendre. Les technologies y tiennent une place importante, mais les défis concernent aussi les compétences, l'adoption et la continuité des ressources. Les études de maturation doivent convertir ces incertitudes en choix mieux fondés.

> **EN BREF**
> Les risques transversaux éclairent les hypothèses de la stratégie : des institutions capables de coopérer, des ressources utilisables, des publics qui s'approprient les services et des organisations qui les maintiennent. Les expliciter améliore la compréhension de la transformation attendue.

La coopération, capacité de réalisation

Les projets d'infrastructures, de services administratifs, de sécurité, de compétences et d'inclusion identifient des besoins de coordination entre acteurs. Ils proposent conventions, responsabilités explicites, instances communes et portage institutionnel.

Cette préoccupation commune souligne combien la qualité des relations entre acteurs compte pour le résultat collectif. La coordination s'apprécie à sa capacité à résoudre des décisions concrètes et à soutenir les services.

L'adoption se prépare dès la conception

Les services publics, les cas d'usage d'intelligence artificielle et l'inclusion identifient la faible appropriation comme un risque. Les partenariats de compétences évoquent l'utilisation effective des outils, les débouchés professionnels et les capacités d'accompagnement ; la formation en cybersécurité, la qualité des parcours et leur reconnaissance.

La connaissance des utilisateurs acquiert ainsi un statut stratégique. La communication ne suffit pas à porter l'adoption : l'utilité, l'accessibilité, les conditions d'apprentissage et la continuité du support comptent tout autant. Les retours d'expérience doivent pouvoir faire évoluer le dispositif lorsque les usages observés s'écartent des hypothèses initiales.

La maîtrise technologique se construit dans l'usage

La disponibilité et la qualité des données, l'accès au calcul, les compétences spécialisées et la dépendance aux plateformes apparaissent dans plusieurs familles de projets. Les services à fort impact prévoient notamment des standards ouverts, le transfert de compétences et la réversibilité, pour limiter le verrouillage technologique.

La souveraineté prend ici une dimension opérationnelle : elle repose sur la possibilité d'exercer un choix, d'assurer une continuité et de faire évoluer les solutions. La localisation d'une infrastructure ne suffit pas à établir cette maîtrise si les données, les équipes ou les conditions contractuelles dépendent d'autres décisions.

La maturation éclaire les choix ouverts

Les études prévues portent sur la segmentation des actifs, l'architecture, le dimensionnement, les modèles économiques et la gouvernance. Le VITIB appelle une stratégie de technopole ; les infrastructures régionales, une étude de faisabilité ; la confiance numérique, une clarification de son modèle opératoire.

La maturation est donc une étape de décision : elle précise ce qui sera réalisé, selon quelles conditions et sous quelles responsabilités. Le portefeuille réunit des intentions de niveaux différents, dont certaines préparent des investissements plus larges.

Les prochaines étapes de la transformation

Les projets prévoient fréquemment la validation de leur périmètre, la désignation d'équipes, la préparation d'études et la mobilisation des financements. Les projets d'intelligence artificielle associent cette préparation à des pilotes et à une perspective de généralisation.

Trois équilibres guideront cette trajectoire : une intégration qui renforce la résilience, des partenariats qui préservent la capacité de maîtrise, une massification compatible avec la qualité et les débouchés. Les rendre explicites permet d'en débattre, plutôt que de réduire la stratégie à une promesse de déploiement.

Le portefeuille décrit une transformation dont plusieurs ressorts sont déjà identifiés. La capacité à traiter ses conditions de réussite dès la conception et la maturation sera déterminante pour convertir les ambitions en services et en effets durables.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> Les risques deviennent utiles lorsqu'ils sont reliés à des décisions et à des conditions de passage à l'échelle. L'attention porte sur ce qui permet d'utiliser la capacité créée, d'en préserver la qualité et d'en assurer la continuité.

CONCLUSION

La cohérence d’ensemble

Une approche fondée sur des capacités communes

Considérés ensemble, les quarante projets donnent à voir une approche de transformation fondée sur des capacités communes. Elle cherche à rendre le numérique plus accessible, à réorganiser le service public et à renforcer la production locale de solutions. Les croisements entre les chapitres précédents étayent cette lecture et désignent les articulations dont elle dépend.

> **EN BREF**
> La cohérence stratégique du portefeuille réside dans la combinaison de ses contributions. Les principales articulations à organiser concernent les périmètres partagés, la diffusion territoriale des capacités, les conditions de maîtrise et le passage des investissements aux usages.

La réponse aux silos repose sur des fondations partagées

Le diagnostic des registres et des services administratifs souligne la dispersion des systèmes et des parcours. Les objectifs et les livrables y répondent par une identité commune, des échanges de données, le paiement et un accès unifié. La production des services à fort impact s’appuie sur ces infrastructures publiques numériques.

Le rapprochement entre problème, objectifs et moyens soutient une cohérence d’ensemble. Plusieurs projets s’appuient sur des briques communes : la convergence stratégique est étayée et ouvre la voie à une répartition opérationnelle des contributions.

L’inclusion naît de la rencontre de plusieurs contributions

Couverture, équipement, compétences, médiation et contenus répondent à des obstacles différents. L’accès satellitaire, les smartphones, la formation en ligne et le programme d’inclusion fournissent des leviers complémentaires, dont la portée dépend des modalités d’accès et de l’accompagnement.

Cette combinaison donne un contenu concret à l’ambition de participation. Sa valeur collective dépend de la manière dont les contributions se rencontrent dans les parcours, avec des définitions et des périmètres compatibles.

La capacité productive relie ressources et débouchés

Les environnements d’innovation, la recherche appliquée, les compétences, le financement et l’accès aux marchés dessinent les éléments d’un écosystème. Les projets peuvent ainsi contribuer à la conception et à la commercialisation de solutions locales. L’intégration des industries créatives élargit cette perspective.

L’enjeu porte sur la circulation des ressources entre pôles d’attractivité, établissements, entreprises et territoires. Une concentration d’expertise soutient une diffusion nationale lorsque des services et des réseaux l’organisent ; les dispositifs de mise en réseau offrent des points d’appui à ces relations.

La souveraineté se précise dans la coopération

La maîtrise des infrastructures, des données et des fonctions sensibles est une orientation explicite de plusieurs projets, qui mobilisent aussi technologies, expertises et financements privés ou internationaux. Les objectifs de réversibilité, d'ouverture et de transfert de compétences montrent comment concilier ces dimensions.

Le portefeuille suggère une souveraineté par la capacité d'action : choisir, contrôler, maintenir et adapter. Cette lecture ne suppose pas l'autosuffisance ; elle renvoie aux conditions dans lesquelles les partenariats renforcent les capacités nationales et laissent aux institutions la faculté de faire évoluer leurs services.

La cohérence doit se prolonger dans les effets

Les visions évoquent inclusion, productivité et confiance ; les résultats et les livrables décrivent plus précisément les moyens qui les rendent possibles. La mesure des comportements, de l'adoption et de l'insertion trace les passages vers les changements attendus, avec des périmètres propres à chaque dispositif.

Le croisement des ambitions et des résultats distingue la cohérence des intentions de la démonstration des effets. Les alignements avec les stratégies nationales et le Plan national de développement en constituent le cadre.

La lecture la plus solide est celle d'un ministère qui cherche à élargir la participation au numérique tout en renforçant les fondations publiques et les capacités nationales de production. Elle éclaire une approche et ses conditions de cohérence, sans substituer au ministère une hiérarchie ou une doctrine que les documents ne formulent pas.

> **PORTÉE STRATÉGIQUE**
> L'enjeu stratégique consiste à faire de contributions convergentes une capacité collective à produire des résultats. Les interfaces, l'accès aux ressources, l'exploitation et les usages constituent les passages décisifs de cette transformation.

ANNEXES

Repères et références

A. La démarche d’analyse

Les rubriques communes des documents ont été rapprochées à l’échelle du portefeuille : contextes, visions, objectifs, bénéficiaires, résultats, livrables, acteurs, calendriers, moyens et risques. La lecture qualitative examine convergences, contributions singulières et tensions. Les enseignements ont ensuite été confrontés entre rubriques pour apprécier les liens entre problèmes, réponses, publics et conditions de mise en œuvre.

Les regroupements sont fondés sur les fonctions décrites. La fréquence d’un thème n’est pas utilisée comme mesure automatique d’importance. Les publics ne sont pas additionnés lorsque leurs définitions diffèrent.

L’analyse porte sur les quarante projets de la feuille de route, à partir des notes conceptuelles et des fiches de projets du ministère. Les intitulés des projets sont abrégés. Les rapprochements proposés relèvent de l’analyse ; ils présentent des intentions et des orientations et ne constituent pas un bilan des réalisations. Corpus arrêté au 31 octobre 2026.

B. Les quarante projets de la feuille de route

1	Régulation des communications électroniques	21	Financement de l'écosystème d'innovation
2	Couverture par satellite	22	Cas d'usage de l'IA
3	Accès au smartphone subventionné	23	Fondations technologiques et données pour l'IA
4	Observation et compétitivité du marché	24	Compétences en IA
5	Anticipation des évolutions technologiques	25	Recherche et innovation en IA
6	Politique des infrastructures numériques	26	Éthique et gouvernance de l'IA
7	Gouvernance de la transition numérique	27	Sécurisation du cyberespace national
8	Identité numérique et registres de référence	28	Capital humain en cybersécurité
9	Paiements électroniques des services publics	29	Confiance numérique
10	Interopérabilité des administrations	30	Cadre stratégique et juridique de cybersécurité
11	Services à fort impact et maturité digitale	31	Chaîne des compétences numériques
12	Patrimoine documentaire et informationnel	32	Compétences numériques d'avenir
13	Point d'accès unique aux services publics	33	Infrastructures de formation
14	Outils collaboratifs et optimisation des finances	34	Plateforme inclusive de formation en ligne
15	Compétitivité des entreprises numériques	35	Programme national d'inclusion numérique
16	Cadre institutionnel de l'innovation	36	Partenariats pour les compétences
17	Stratégie VITIB 2.0	37	Cœur de métier de La Poste
18	Mobilisation du privé pour l'innovation	38	Corridors postaux stratégiques
19	Infrastructures régionales et universitaires d'innovation	39	Préparation du Groupe La Poste CI
20	Cité de l'Innovation et de la Culture	40	Restructuration de La Poste CI

C. Les projets mobilisés par chapitre

Pour chaque section, les numéros renvoient au répertoire de l'annexe B. Ils désignent les projets dont les documents ont nourri l'analyse.

Introduction — Une logique de transformation

Une transformation qui dépasse les outils isolés : 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 27, 29
La participation comme condition de la valeur collective : 2, 3, 19, 20, 24, 25, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Des capacités publiques ouvertes à la coopération : 1, 6, 14, 23, 27, 36
Des complémentarités à organiser : 3, 8, 9, 10, 11, 13, 24, 28, 31, 32, 33, 34, 35
La réussite se lira dans les usages et la continuité : 22, 27, 28, 29, 31, 32, 35, 36

Chapitre 1 — Le diagnostic

Des actifs existants à mieux mobiliser : 6, 8, 13, 37
La fragmentation, obstacle commun : 8, 12, 19, 27, 29
Des fractures qui se cumulent dans les usages : 2, 3, 35
Une capacité nationale à anticiper et à produire : 1, 5, 22, 23, 24, 25, 26
La transformation des modèles économiques : 37, 38, 39, 40

Chapitre 2 — La transformation envisagée

Un service public organisé autour de fondations communes : 8, 9, 10, 12, 13, 14
La souveraineté comme capacité à gouverner et à faire évoluer : 6, 23, 27, 29
Une économie numérique capable de concevoir et de valoriser : 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25
Des pôles de référence à portée nationale : 2, 3, 19, 28, 33, 34, 35, 36
Une transformation qui concerne aussi les échanges matériels : 17, 37, 38, 39, 40

Chapitre 3 — Les orientations de l'action

La qualité du service public engage le fonctionnement de l'État : 9, 10, 12, 13, 14
L'accès effectif prolonge la disponibilité des réseaux : 2, 3, 35
La création de valeur appelle un écosystème productif : 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25
Les compétences au service de plusieurs transformations : 24, 28, 31, 32, 33, 34, 36
La confiance et la viabilité, gages de durée : 1, 4, 5, 26, 27, 29, 30, 37, 38, 39, 40

Chapitre 4 — Les leviers

Rendre les règles opérantes : 1, 26, 30
Mutualiser pour étendre la capacité de service : 6, 8, 9, 10, 11, 23
Organiser la transmission des compétences : 24, 28, 31
Apprendre avant de généraliser : 1, 5, 22, 26
Relier les capacités aux usages et aux débouchés : 13, 15, 35, 36

Chapitre 5 — Les capacités collectives

Des fondations communes pour les services publics : 8, 9, 10, 11, 13
Un patrimoine informationnel à conserver et à valoriser : 12, 23, 25
Des lieux qui produisent des services d'innovation : 16, 17, 18, 19, 20
Une offre de compétences soutenue par plusieurs supports : 24, 28, 31, 32, 33, 34, 36
La sécurité et la confiance, capacités permanentes : 27, 28, 29, 30, 37, 38

Chapitre 6 — Les logiques économiques

Des objets financés de nature différente : 17, 20, 27, 35
Le financement public au service des fonctions collectives : 3, 6, 27, 29, 30, 35
Les partenariats, un partage de fonctions : 6, 20, 21, 36

Le coût d'accès, déterminant de la portée sociale : 3, 28
La valeur de l'investissement tient à son exploitation : 14, 19, 27, 28

Chapitre 7 — **Les publics**

Le service à l'usager repose sur des capacités institutionnelles : 6, 9, 10, 12, 13, 14
L'inclusion se joue dans les modalités concrètes d'accès : 3, 34, 35
Les talents participent à la production des services : 24, 28, 31, 32, 33, 36
Les entreprises ont besoin de ressources et de débouchés : 15, 19, 20, 21, 25
Les territoires donnent une échelle concrète à la participation : 2, 19, 26, 27, 29, 33, 37, 38, 39, 40

Chapitre 8 — **La gouvernance**

Des opérateurs spécialisés pour porter les fonctions nationales : 1, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 27, 28, 29, 33, 36
Les administrations sectorielles, coproductrices du service : 8, 9, 11, 22, 23, 24, 25
Le secteur privé dans des rôles différenciés : 6, 15, 16, 18, 21, 36
Une intégration organisée au bon niveau : 7, 11, 27
Une responsabilité qui se prolonge après la livraison : 14, 17, 19, 20, 25, 28, 29, 32

Chapitre 9 — **Les temporalités**

Plusieurs horizons pour une même ambition : 7, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 33, 38
La maturation prépare des décisions structurantes : 6, 17, 19
Une montée en charge avant l'achèvement de l'ensemble : 11, 22, 27
Les interfaces fonctionnelles, jalons décisifs : 11, 13
Des calendriers indicatifs, propres à chaque projet : 2, 27, 29, 33, 36

Chapitre 10 — **Les résultats**

La livraison ouvre une possibilité de transformation : 22, 23, 25, 26, 33, 39
L'usage, un résultat à part entière : 29
Des parcours de compétences aux niveaux distincts : 24, 31, 32
La mesure, capacité stratégique partagée : 4, 11, 27, 29
Une contribution collective à rendre explicable : 8, 9, 10, 11, 13, 28, 31, 36

Chapitre 11 — **Les conditions de réussite**

La coopération, capacité de réalisation : 6, 11, 27, 30, 31, 35
L'adoption se prépare dès la conception : 13, 22, 28, 35, 36
La maîtrise technologique se construit dans l'usage : 4, 11, 22, 23, 32
La maturation éclaire les choix ouverts : 6, 17, 19, 29
Les prochaines étapes de la transformation : 1, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 35

Conclusion — **La cohérence d'ensemble**

La réponse aux silos repose sur des fondations partagées : 8, 9, 10, 11, 13
L'inclusion naît de la rencontre de plusieurs contributions : 2, 3, 34, 35
La capacité productive relie ressources et débouchés : 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 36
La souveraineté se précise dans la coopération : 6, 14, 23, 27, 36
La cohérence doit se prolonger dans les effets : 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 32