

Table Ronde 5

## Territoires en mutation numérique

### Intervenants (ordre d'intervention) :

- **Caroline RATTIER**, Directrice de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation -  
Département de la Seine-Saint-Denis  
*Réseaux et services : mettre en œuvre la transversalité*
- **Christophe BERNARD**, Secrétaire général - Association des Communautés de France  
*Smart City : du concret pour les petites villes et leurs territoires*
- **Michèle PASTEUR**, Chargée de formations et d'études - ETD - Centre de ressources du développement territorial)  
*TIC et innovations : quelle utilisation des fonds européens 2014/2020 pour vos territoires ?*

Animation : **Patrick VUITTON**, Délégué général – AVICCA



### Patrick VUITTON, Délégué général - AVICCA

---

Après le thème central de l'éducation traité hier, cette table ronde va permettre d'aborder à nouveau usages et services en brassant des regards et des angles différents. Tout le monde a bien compris ce matin que nous avons complètement réglé le problème des réseaux, à quelques points de réglages près, et que nous allons donc enfin pouvoir les utiliser pleinement ! Au-delà de la plaisanterie, il y a évidemment déjà des réseaux et des outils qui permettent de fabriquer des services.

Pour cette table ronde, nous allons croiser trois regards et trois problématiques. Tout d'abord une problématique d'organisation au sein des collectivités, car si le numérique a par définition

vocation à être partout et à modifier chaque silo de l'action publique, il faut justement éviter de travailler en silo, d'où l'enjeu de mettre en place une transversalité qui n'est pas naturelle. Il faut donc impulser les choses en termes d'organisation, de dialogue, voire de normalisation entre les différents services pour que cela fonctionne. C'est Caroline RATTIER, Directrice de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation du département de la Seine-Saint-Denis, qui va nous rapporter l'expérience de ce qui est mis en place sur ces thèmes dans ce département de l'Ile-de-France.

Le sujet que l'on appelle *Smart City* regroupe beaucoup de services qui sont dans les fondements des missions et métiers des collectivités, en particulier les communes ou les intercommunalités. Christophe BERNARD, Secrétaire général de l'AdCF nous rendra compte d'une étude qui vise à identifier sur ces métiers de base des collectivités (déchets, eau, etc.) quels sont les freins ou les facteurs positifs dans leur environnement par rapport au numérique, afin de déterminer l'état de l'art aujourd'hui. Sur ce secteur, comme dans le numérique en général d'ailleurs, il y a beaucoup de discours et nous avons parfois du mal à identifier les pratiques réelles et à faire avancer concrètement des généralisations au-delà des premières expérimentations.

Enfin, Michèle PASTEUR, Chargée de formations et d'études à ETD, va nous apporter des éclairages sur les financements à travers l'observation qu'elle a pu réaliser du volet TIC et innovations dans les fonds FEDER, qui seront beaucoup plus abondants que dans la période précédente mais avec des contraintes nouvelles. Même s'ils sont gérés un peu différemment d'une région à l'autre, il y a des constantes qu'elle nous exposera de façon à ce que vous puissiez éventuellement répondre à des appels à projets qui seraient lancés par ces régions.

### **Caroline RATTIER, Directrice de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation - Département de la Seine-Saint-Denis**

---

Au sein du département, la direction de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation (DSOE) a la spécificité d'être rattachée directement au directeur général des services et d'avoir en charge de nombreux sujets, notamment le contrôle de gestion, l'évaluation des politiques publiques, l'observation, le système d'information géographique, la coopération territoriale et la modernisation du département avec le projet d'administration, la démarche qualité, la mission innovation numérique... Nous balayons donc tous les sujets très transversaux qui permettent d'avancer, d'organiser et de moderniser une administration et nous disposons de l'ensemble de ces leviers pour le faire.

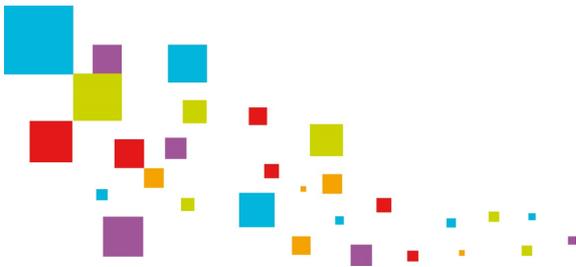


## Territoires en mutation numérique

### Réseaux et services : quelle transversalité ?

Intervention de C. Rattier au colloque de l'Avicca

2 avril 2015

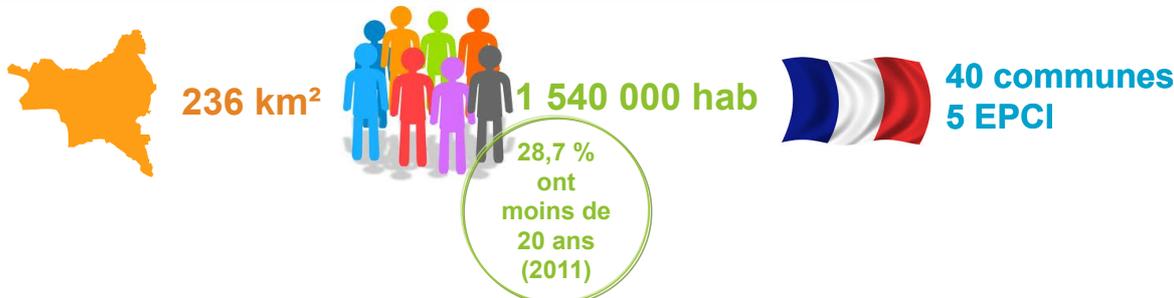


#### Réseaux et services : quelle transversalité ?

Créée en 2012, la mission innovation numérique était au départ essentiellement centrée sur le développement de l'e-administration, avec un gros travail engagé autour de la relation usagers et de la qualité de cette relation. Nous avons très rapidement fait le constat qu'il y avait un service qui travaillait à l'aménagement numérique, que le développement économique travaillait sur une filière économie numérique, que la culture montait également de beaux projets, que la DSI déployait le THD Seine-Saint-Denis... Toutes ces activités étaient portées par des élus qui n'étaient pas forcément les mêmes et étaient valorisées dans le cadre de politiques publiques sectorielles (la jeunesse ou la culture par exemple). À partir de ce constat, et compte tenu des enjeux, nous avons considéré qu'il était important que le département de la Seine-Saint-Denis fasse du numérique une politique publique transversale.

Comment y parvenir, dans une collectivité où l'habitude était de porter et de mettre en œuvre des politiques publiques sectorielles et où l'organisation tournait souvent autour d'un DGA avec des pôles et des directions (société et citoyenneté, solidarité...)? En mettant en place une organisation plus performante capable de porter une politique publique numérique non plus sectorielle mais bien transversale à toutes nos politiques.

**La Seine-Saint-Denis**



**L'administration départementale**



**La Seine-Saint-Denis**

Le département de la Seine-Saint-Denis couvre un territoire de 236 km<sup>2</sup>, elle compte 1,54 million d'habitants dont 28,7% ont moins de 20 ans, 40 communes et 5 EPCI. Le budget prévisionnel 2015 est de 2 milliards d'euros, dont 14% en section investissements, et 65% des dépenses de fonctionnement sont consacrées à la solidarité. Le département compte 8 000 agents et 25 directions.

Les grands objectifs de notre BP 2015 sont de maîtriser notre fonctionnement et donc de garantir :

- le financement nos investissements d'avenir à hauteur de 211 millions d'euros ;
- le lancement du plan « Ambition Collège 2020 » d'un montant de 610 millions d'euros ;
- le lancement d'un plan « Petite enfance et parentalité » pour une enveloppe de 80 millions d'euros ;
- la poursuite des travaux importants liés aux infrastructures de transport ;
- des subventions en faveur de la rénovation des équipements sportifs retenus dans le cadre d'un Plan de réhabilitation des équipements sportifs (PRES) ;
- et enfin, le lancement d'un grand projet image.

Ce matin nous avons élu notre nouveau président Stéphane TROUSSEL, qui a fait un discours dans lequel il a rappelé les enjeux autour du numérique. Les agents qui participent à la promotion du numérique dans le département étaient très contents qu'il insiste sur ces enjeux en lien avec l'innovation et le développement économique. L'enjeu est aussi de faire du numérique un levier nous permettant de faire évoluer l'image de la Seine-Saint-Denis. Nos priorités sur le

numérique sont maintenant fixées pour 6 ans, et nous nous sommes déjà organisés pour avancer sur ces sujets.



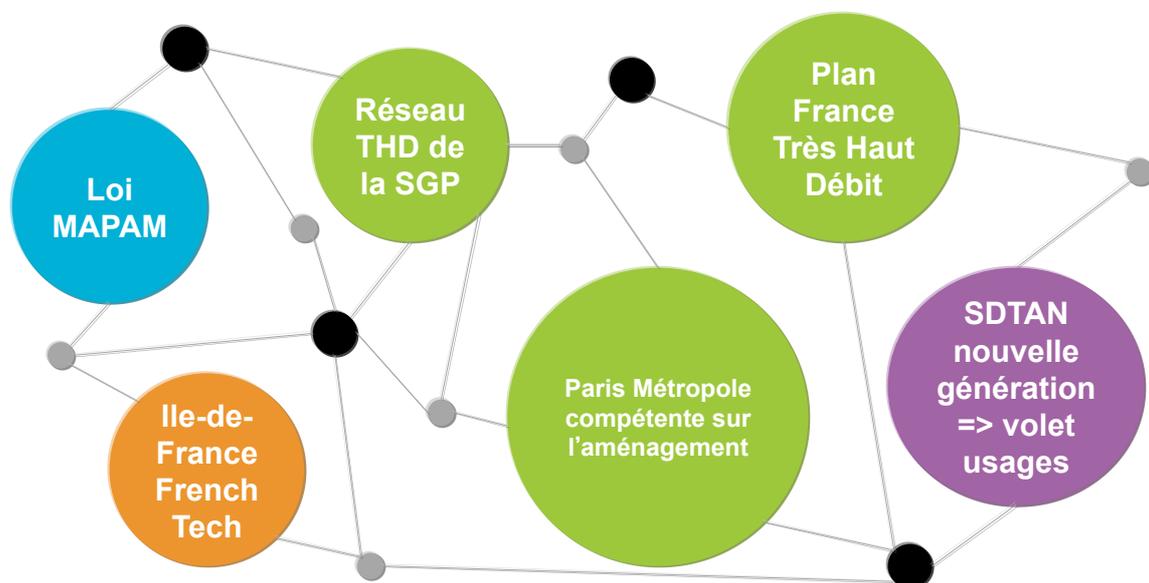
J'évoquais les représentations que l'on peut avoir de la Seine-Saint-Denis, les clichés et les réalités autour de la solidarité, de la pauvreté et d'autres difficultés... Mais la Seine-Saint-Denis, c'est aussi ce que vous voyez dans ce nuage de mots (cf. diapositive)

Dans le domaine du numérique, le territoire présente beaucoup d'atouts. Au niveau des infrastructures, nous avons un SDTAN qui a été voté en 2012 ; beaucoup de réseaux THD privés sont disponibles (Orange, SFR-Numericable, Bouygues, Free, etc.) ; une intervention publique a été lancée depuis 2009 dans les zones avec un risque de carence de l'initiative privée (portée par Debitex) ; un réseau THD propre à l'administration (le THD SSD - Seine-Saint-Denis) ; nous avons un outil de gestion et de régulation des feux automatisé (GERFAUT 2, avec un réseau de fibre optique THD et un système de régulation du trafic en temps réel) ; nous avons de nombreux équipements disponibles (data centers) ; de nombreux projets d'aménagement, avec du foncier abordable...

Au niveau économique, ce territoire a été identifié par une étude comme un des plus denses en Europe sur la filière numérique, notamment sur une filière image numérique dynamique et structurante, composante à part entière de l'économie numérique (15 000 emplois dans la filière de l'image numérique, soit environ 8% des emplois de la filière en France). Nous soutenons également des pôles de compétitivité régionaux (Cap Digital, Systematic), et le Pôle Média Grand Paris.

Au niveau des acteurs institutionnels, nous avons aussi beaucoup d'atouts, avec des acteurs publics particulièrement impliqués sur le numérique (Plaine Commune, Est Ensemble, les villes de Montreuil, de Noisy-le-Grand, d'Épinay-sur-Seine); nous avons deux universités (Paris 8 et Paris 13) avec des masters spécialisés dans ces domaines; des laboratoires (LEDEN - Laboratoire d'évaluation et de développement pour l'édition numérique; LABSIC - Laboratoire des sciences de l'information et de la communication; l'INREV - Laboratoire image numérique et réalité virtuelle; le programme IDEFI-CreatIC...); et des organismes de formation spécialisés dans le numérique. Il existe donc un véritable écosystème qui doit permettre de positionner la Seine-Saint-Denis comme un acteur du numérique à l'échelle de l'Île-de-France pour le moins.

### Un contexte porteur d'opportunités



### Un contexte porteur d'opportunités

Au-delà de ces atouts, nous bénéficions aussi d'un contexte très favorable à la mise en place des stratégies numériques et permettant à nos élus de porter les politiques publiques du numérique.

En termes d'organisation de l'administration territoriale (en bleu sur le schéma), après la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPAM), la loi NOTRe est en cours de discussion et devrait être promulguée vers avril 2015. En tout cas, la future métropole du Grand Paris est un véritable enjeu pour les collectivités franciliennes et pour les départements en particulier.

En termes d'infrastructures (en vert), cette métropole devrait exercer de plein droit les compétences en matière d'aménagement. Par ailleurs la Société du Grand Paris intervient sur la

construction d'infrastructures THD et, plus largement, il y a le Plan France Très haut débit, lancé en 2013 pour une couverture totale en THD d'ici 2022.

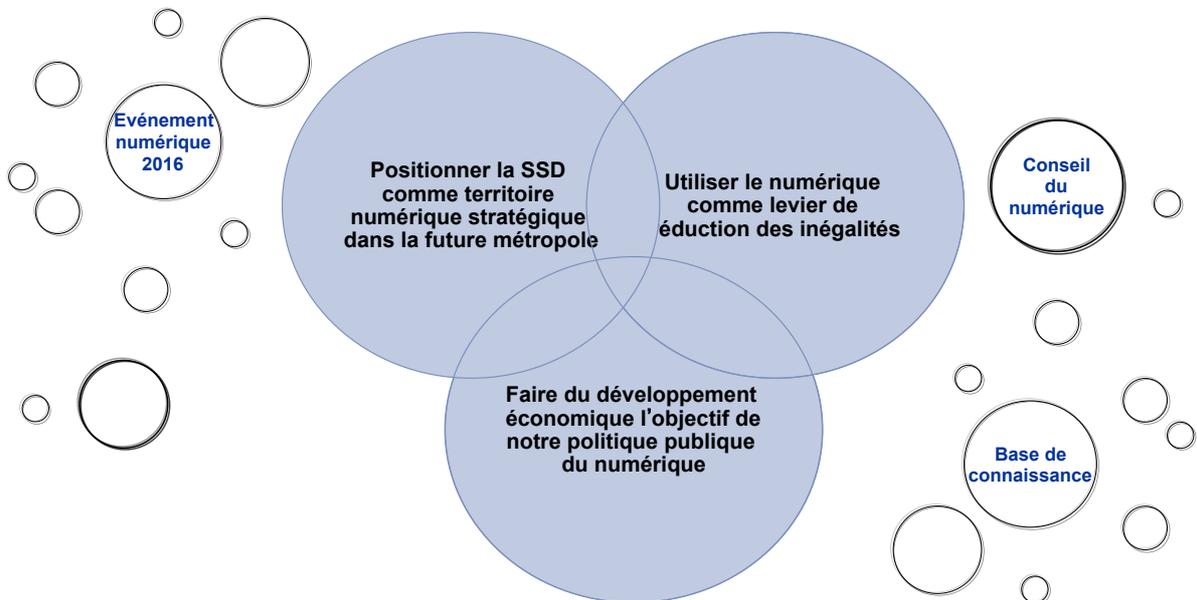
En termes de développement économique (en orange), l'Ile-de-France bénéficie de la labellisation French Tech qui a été décrétée d'office par le gouvernement.

Au niveau des usages (en violet), des tendances de fond se dessinent : il ne faut plus simplement parler d'aménagement numérique ni d'infrastructures dans nos documents cadres (notre SDTAN) mais il faut parler des usages. Le préalable, c'était les infrastructures, maintenant il s'agit de savoir ce que l'on en fait. Nous allons réviser notre SDTAN en fin d'année et il intégrera l'ensemble des domaines du numérique, bien au-delà de l'infrastructure, avec une partie concernant les services et le développement des usages, voire le développement économique et celui de la filière numérique.

Le fait que la mission innovation numérique soit positionnée dans une direction rattachée directement au DGS offre justement cette possibilité de remonter tous les sujets du numérique et de les capitaliser dans une direction complètement transversale. Cela permet de s'appuyer sur toutes les initiatives sectorielles des pôles afin de d'essayer d'avoir une vision de quelques grandes priorités politiques pour le numérique en Seine-Saint-Denis, à partir des atouts, du contexte et de nos nombreuses initiatives dans le département.

Le principal objectif du département était de rapprocher les acteurs et de les faire travailler ensemble. Cela paraît simpliste, mais en fait c'est assez compliqué en interne, dans nos organisations qui fonctionnent souvent en silo, et également à l'extérieur car il y a de nombreuses collectivités, entreprises, SSII, associations... Toute une série d'acteurs dont le plus petit dénominateur commun est le numérique mais dont les finalités sont différentes et il n'est pas simple de faire converger et de créer des synergies entre tous ces acteurs.

## Des enjeux clairs, des actions phares



## Des enjeux clairs, des actions phares

Les grands enjeux que le département s'est fixé sont :

- premièrement, de se positionner comme un territoire stratégique numérique en se basant sur ses atouts et les opportunités du contexte ;
- d'ajouter à l'identité de son territoire une nouvelle composante dynamique, valorisante et appuyée sur des faits car la Seine-Saint-Denis est aussi un territoire très créatif et avec beaucoup de ressources ;
- d'utiliser le numérique comme levier dans l'ensemble de nos politiques publiques, notamment dans le domaine social mais aussi dans le développement économique, la culture, etc. ;
- et d'avoir comme objectif constant le développement économique du territoire par le numérique, avec l'augmentation du nombre d'emplois via l'attraction de nouvelles entreprises, le développement des entreprises existantes, le rayonnement par l'innovation, accompagné par un travail de fond sur l'employabilité des citoyens de Seine-Saint-Denis.

Quatre principaux axes stratégiques se dessinent. Le premier axe est essentiellement centré sur l'interne, car si l'on veut porter une politique publique du numérique sur le territoire, il faut déjà que nous soyons exemplaires en termes d'organisation et de gouvernance. Cet axe est donc fondé sur l'exemplarité de l'administration départementale en matière de gouvernance de son système d'information, et plus largement du numérique et des acteurs qui travaillent autour du numérique dans le département.

Les trois autres axes sont orientés politiques publiques. L'axe 2 se focalise sur les infrastructures en fibre optique du département. Il s'appuie sur le SDTAN mais aussi sur les réseaux de fibre optique déployés pour les télécommunications internes (THD SSD) et pour la régulation du trafic (réseau GERFAUT 2).

L'axe 3 reprend les actions du département en matière d'offre de services numériques tant auprès des usagers externes qu'internes. Cet axe intègre le plan numérique pour l'éducation et la jeunesse ainsi que le portefeuille de projets informatiques de la mission usages numériques (e-administration...).

L'axe 4 est celui qui fédère les autres axes et permet de les articuler. Il est tourné vers l'extérieur et est consacré aux initiatives prises sur le territoire, au développement économique par le numérique et à la promotion des usages numériques. Ces initiative existaient auparavant mais de façon dispersée, et elles manquaient donc de visibilité, de lisibilité et de valorisation.

### Gouvernance de la Mission innovation numérique



#### SDTAN

- Approuvé en 2012
- Focalisé sur le déploiement des infrastructures de fibres optiques
- Piloté par la Direction de l'aménagement et du développement

#### Document d'orientation stratégique et sa déclinaison opérationnelle dans le SDTAN

- Mise à jour du volet infrastructures
- Nouveau volet consacré aux usages, services numériques

### Gouvernance de la Mission innovation numérique

En termes d'organisation, nous disposons d'une direction de la stratégie (DSOE), d'une DSI qui porte le déploiement du THD SSD, d'une direction de l'aménagement (DAD) qui porte l'aménagement numérique, de la DEEFI qui porte le développement économique... Sur les 25 directions, au moins 15 ou 16 ont des projets autour du numérique. Nous avons très vite fait le constat que nous n'étions pas en capacité d'avoir une vision globale de ce qui se faisait dans le département ni de capitaliser l'ensemble des informations, il était donc *a fortiori* impossible d'articuler et de trouver des synergies entre ces différentes missions et activités.

Nous avons donc créé cette Mission innovation numérique en mode projet, en essayant vraiment d'impulser un travail en transversalité, grâce au directeur général et à notre exécutif qui portaient ces sujets. La première chose a été de recenser tout ce qui se faisait dans le département autour du numérique ; ensuite, de créer des espaces collaboratifs et les réseaux de communication pour que nous puissions échanger ; et enfin d'instaurer des moments physiques car nous nous retrouvons très régulièrement à la fois pour échanger les informations et pour travailler sur des projets particuliers. Ce mode de fonctionnement, sur lequel nous avons peu de recul puisqu'il a été mis en place il y a un an, nous permet de bien avancer sur le sujet et d'embarquer les agents du département qui ne voyaient pas toujours le sens que l'administration voulait donner au numérique. Cela nous a aussi permis d'embarquer notre directeur général et nos élus. Finalement, nous apportons une lecture d'ensemble qui permet d'avoir une vision plus claire des enjeux et des priorités sur le numérique pour un territoire donné. Cette démarche était très importante car elle a vraiment eu un effet positif dans les deux sens.

Je remercie tout particulièrement la direction de l'aménagement et du développement et la DSI... Si je suis là aujourd'hui, c'est en tant qu'ensemblier, mais je ne suis experte de rien, et c'est bien grâce aux experts que l'on arrive à monter des projets et à travailler. Il y a une véritable émulation en ce moment en Seine-Saint-Denis grâce à cette organisation et à cette transversalité, qui a aussi été permise parce que nous sommes directement rattachés au directeur général et parce que nous fonctionnons en circuits plus courts. Cette façon de travailler en mode administration de missions nous a permis de raccourcir les circuits et d'avoir des décisions plus rapides, et donc une meilleure capacité à les mettre en œuvre avec les ressources nécessaires.

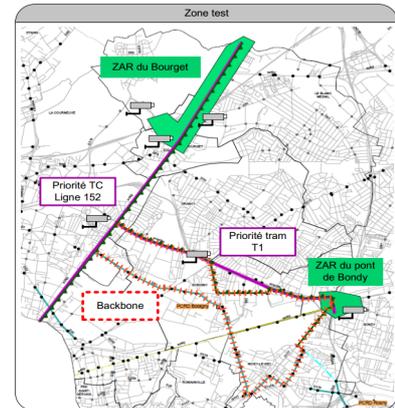
Aujourd'hui, nous cherchons à pérenniser cette organisation qui devient un enjeu et une priorité pour le département. Nous envisageons la création d'un pôle qui pourrait porter l'innovation en Seine-Saint-Denis, l'innovation numérique mais aussi sociale, économique, etc.

Cette nouvelle organisation s'appuiera sur le SDTAN approuvé en 2012 qui sera révisé en fin d'année (il était auparavant plus focalisé sur le déploiement des infrastructures de fibre optique et il comprendra un volet usages et services), et sur un document d'orientation stratégique dans lequel nous allons essayer de porter une vision globale du numérique dans le département. Depuis ce matin, nous avons aussi un nouveau vice-président délégué au numérique, tout cela va donc dans le bon sens.

Voilà comment nous sommes organisés actuellement et comment nous avons réussi à faire évoluer le numérique pour en faire une politique publique dans le département, à l'interne comme à l'externe.

## Le Living Lab GERFAUT, une impulsion scientifique et industrielle

- Offrir une plate-forme et un site expérimental à la recherche des laboratoires, des centres de recherche et des entreprises innovantes
- Faciliter l'innovation, partager les réseaux et les données
- Impliquer les utilisateurs dès la conception de nouveaux produits et services de transport intelligents (ITS)
- Promouvoir les ITS et les échanges de données
- Favoriser les démarches d'amélioration des conditions environnementales



### Le Living Lab GERFAUT, une impulsion scientifique et industrielle

Je voulais vous présenter deux ou trois expériences ou réalisations de Seine-Saint-Denis qui montrent que nous mettons en place cette transversalité. Comment valoriser les infrastructures, les nôtres (celle du THD SSD) mais aussi toutes celles qui sont déployées par les nombreux acteurs du numérique (data centers, SSII, etc.) ? Nous avons aussi de nombreuses demandes de collectivités qui nous interrogent sur ce que fait le département et sur ce qu'il compte faire ? Sera-t-il fédérateur, ensemblier ? Mettra-t-il les acteurs du numérique en relation ? L'enjeu est donc le suivant : quels services du numérique en Seine-Saint-Denis pour demain, et comment mettre tout le monde en synergie pour valoriser toutes les infrastructures présentes dans le département ?

Pour répondre à ces besoins, une étude de faisabilité et d'opportunité est en cours sur l'utilisation et la valorisation de notre THD. En nous appuyant sur le rapport de Claudie LEBRETON dont nous suivons les préconisations, nous avons aussi la velléité de créer assez rapidement un conseil local du numérique pour associer l'ensemble des acteurs à l'échelle du département (opérateurs privés, publics...). Il faut que ce conseil soit vivant et que nous soyons très pragmatiques sur les acteurs que nous mettons en relation et sur la feuille de route, pour que cela fonctionne et que cela ne devienne pas un conseil de plus.

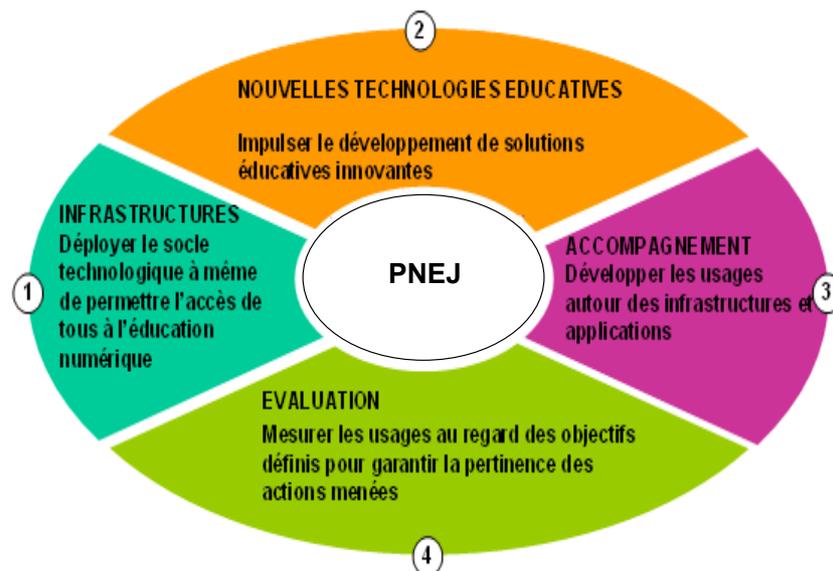
Nous mettons également en place une politique pour multiplier les échanges entre tous les partenaires, qu'ils soient institutionnels ou privés. Depuis environ un an, nous avons impulsé un

club des DSI Ile-de-France qui se réunit régulièrement autour de thématiques (infrastructures, usages, *cloud*, THD, mutualisation...), qui fonctionne bien et est assez riche. Nous avons l'ambition de créer également un club ou une instance sur l'innovation qui permette d'élargir les échanges au-delà du numérique, afin d'associer d'autres acteurs et faire une vraie politique numérique transversale. Enfin, nous menons une politique de valorisation en prévoyant par exemple une semaine du numérique en 2016 et de nombreuses autres actions.

Le Living Lab GERFAUT 2 est un outil qui nous permet de réguler le trafic. En parallèle de cet outil, nous avons monté un laboratoire avec des partenaires (universitaires, entreprises) pour offrir une plate-forme et un site expérimental à la recherche des laboratoires, des centres de recherche et des entreprises innovantes autour de la donnée ; faciliter l'innovation, partager les réseaux et les données ; impliquer les utilisateurs dès la conception de nouveaux produits et services de transport intelligents (ITS) ; promouvoir les ITS et les échanges de données ; et favoriser les démarches d'amélioration des conditions environnementales. Il y a de nombreux capteurs, de nombreuses données et beaucoup d'acteurs différents travaillent sur ces données. Nous avons par exemple testé le comptage automobile avec des magnétomètres... Nous développons vraiment ce projet depuis seulement un an mais il nous ouvre de belles perspectives pour mailler infrastructures, services et usages. Un échange de données avec la DiRIF permettra l'alimentation du site Sytadin.

## Éducation numérique et THD SSD

### Plan numérique pour l'éducation et la jeunesse



## Éducation numérique et THD SSD

Enfin, notre politique en direction de la jeunesse et notamment des collégiens s'articule autour d'un plan numérique pour l'éducation et la jeunesse. Le THD Seine-Saint-Denis permet un accès centralisé et sécurisé à 45 collèges.

Sur 12 nouveaux collèges, nous développons aussi une solution centralisée de télé-services pour 6 000 machines. Notre volonté est d'en faire des collèges numériques avec l'objectif de parvenir à un ordinateur pour 2 élèves dans chaque classe et environ 200 tablettes sur 17 chariots mobiles, sur la base d'un guide d'équipement. Nous y avons déployé des équipements innovants avec des imprimantes 3D et des vidéoprojecteurs 3D.

Il est important de signaler que, si nous avons mis en place les infrastructures avec notre THD et proposons de nouveaux services, les usages se font évidemment avec tous les acteurs de l'Éducation nationale qui portent la pédagogie. Un travail autour des outils et des usages a été réalisé notamment avec le rectorat et avec l'évaluation nécessaire pour connaître les retours sur investissements de ces gros projets. Ce projet ambitieux fonctionne bien et nous en avons encore d'autres autour de la construction et de la rénovation des collèges, et du déploiement du numérique dans ces collèges.

Enfin, comme nous allons bientôt participer aux « 24h de l'innovation », nous avons décidé de faire une équipe Seine-Saint-Denis avec des collégiens, des lycéens, des agents du département et nos universités. Sur un mode plutôt ludique et défi, l'objectif est toujours le même, celui de favoriser la transversalité et le numérique en Seine-Saint-Denis.



**Contact :**

**Caroline Rattier**

**Directrice de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation**

**[crattier@cg93.fr](mailto:crattier@cg93.fr)**



## Patrick VUITTON

---

Sachant qu'il y a déjà des synergies concrètes, par exemple entre le réseau GERFAUT 2 qui surveille la circulation et celui qui dessert les collèges, en termes d'extension, appui sur des fibres, etc. C'est donc déjà opérationnel même si beaucoup reste à faire, comme vous nous l'avez exposé. Nous enchaînons avec Christophe BERNARD, sur une étude transversale sur les *Smart cities* ou les territoires intelligents...

## Christophe BERNARD, Secrétaire général - Association des Communautés de France

---

Parlons de « *smart villages* » puisque l'étude que je vais vous restituer vise à appréhender les attentes plus ou moins formulées de territoires dits « petits » au plan démographique, c'est-à-dire de communes de 8 000 à 25 000 habitants et leurs intercommunalités, et à rapprocher ces attentes de l'offre ou des stratégies d'offres des constructeurs, des opérateurs de réseaux ou autres. Cette étude a été initiée par la Caisse des Dépôts, et l'AdCF a participé aux côtés de l'Association des petites villes de France au comité de pilotage qui l'a suivie pendant 6 à 8 mois l'année dernière. Elle a été réalisée par le cabinet CEPHEID.

L'Assemblée des Communautés de France fédère plus de 1 200 communautés, depuis les métropoles de Lille, Marseille, Nice, jusqu'à des petites communautés rurales, en passant des agglomérations intermédiaires. Notre vocation est triple : d'une part observer le fait communautaire et son évolution, d'autre part, mettre en réseau nos adhérents et, forts de ces deux premiers points, les représenter auprès des instances nationales : parlementaires et gouvernementales.



## Le numérique pour les services urbains et environnementaux

Étude sur les besoins des petites villes et leurs territoires et les offres du marché

- Synthèse -

Équipe de consultants



cepheid consulting



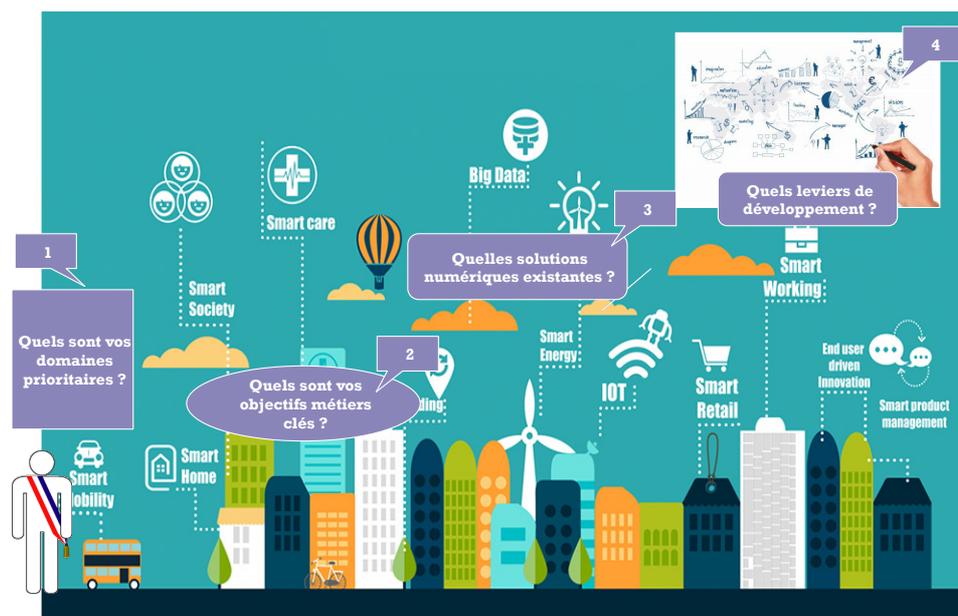
## Le numérique pour les services urbains et environnementaux

À l'instar de la Seine-Saint-Denis, c'est aussi forts d'un contexte que nous nous sommes posé les questions du rapprochement du numérique et des compétences des communes et des communautés de territoires plutôt « dépourvus » et que nous avons opéré cette étude. C'est un contexte de restrictions de moyens budgétaires, d'efficacité de l'action publique locale qui est attendue de notre part, etc.

Pour aller à cette confrontation de deux mondes, celui de la sphère publique et celui de la sphère privée, nous avons procédé d'une part par enquêtes auprès des communes et communautés, très largement, avec des enquêtes de premier rang ou simplement des relevés quantitatifs, et puis d'autre part, par des entretiens qualitatifs approfondis avec des responsables de services (DGS, DGST, DSI) dans les communes et communautés considérées. Étant entendu que nous avons bien en tête qu'un certain nombre de compétences n'étaient pas directement mises en structures mais aussi par des syndicats, nous avons aussi eu des entretiens complémentaires lorsque le cas s'est présenté, sur indication des communes et communautés, avec des syndicats qui pouvait manier certaines des compétences dont je vais vous parler.

Le temps étant réduit, cette présentation consistera plutôt en un *teasing* qu'un exposé complet, car avec toutes les compétences lourdes dont dispose le bloc local il est très compliqué d'aller creuser l'offre et la demande sur chacune. Je vais plutôt vous montrer le process, sachant que la Caisse des Dépôts sortira avec notre collaboration un document d'une quarantaine de pages pour synthétiser cette étude très lourde (je tenterai donc de vous résumer 145 pages en 16 diapo).

### Démarche d'analyse du levier numérique pour les petites villes : « une valse à quatre temps »

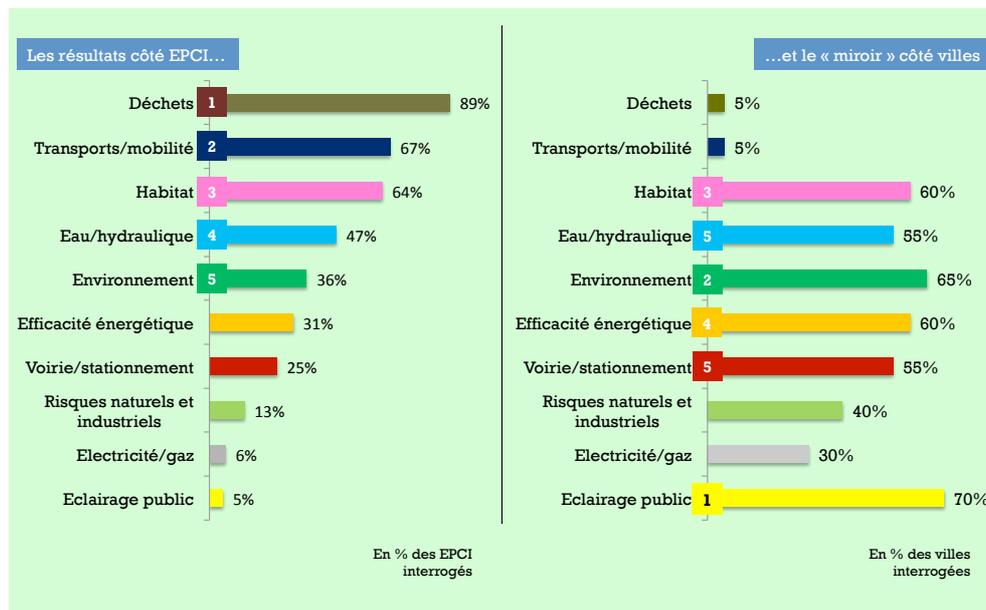


2

## Démarche d'analyse du levier numérique pour les petites villes

La démarche que nous avons menée nous a conduits à identifier quatre temps. Premièrement, nous sommes allés voir les territoires pour savoir quels étaient, à leur sens, les domaines prioritaires où la compétence pouvait croiser le numérique et où le numérique pouvait apporter quelque chose. Dans un deuxième temps, nous avons recherché quelles sources et compétences étaient identifiées comme à investir potentiellement par le numérique, quels étaient les grands enjeux, et nous avons essayé de faire refléter grands enjeux/grands objectifs et apport à ces enjeux/ objectifs des solutions numériques par les constructeurs. D'où le troisième temps sur les solutions existantes numériques : les trois cabinets conseil qui nous ont épaulés ont mené des interviews pour creuser les solutions proposées et les problématiques qu'elles rencontraient, et surtout pour savoir si les territoires que nous propositions étaient existants, considérés comme les autres, ou inexistant dans leurs cibles. Au final, forts de cette confrontation entre une demande, du potentiel service, du ciblage ou du non-ciblage par les opérateurs, nous avons identifié les leviers pour essayer de rectifier le tir quand il y avait des trous, des angles morts ou au contraire quand des solutions étaient empreintes d'un certain nombre de difficultés.

### Les domaines prioritaires des communautés et des ville-centres\*



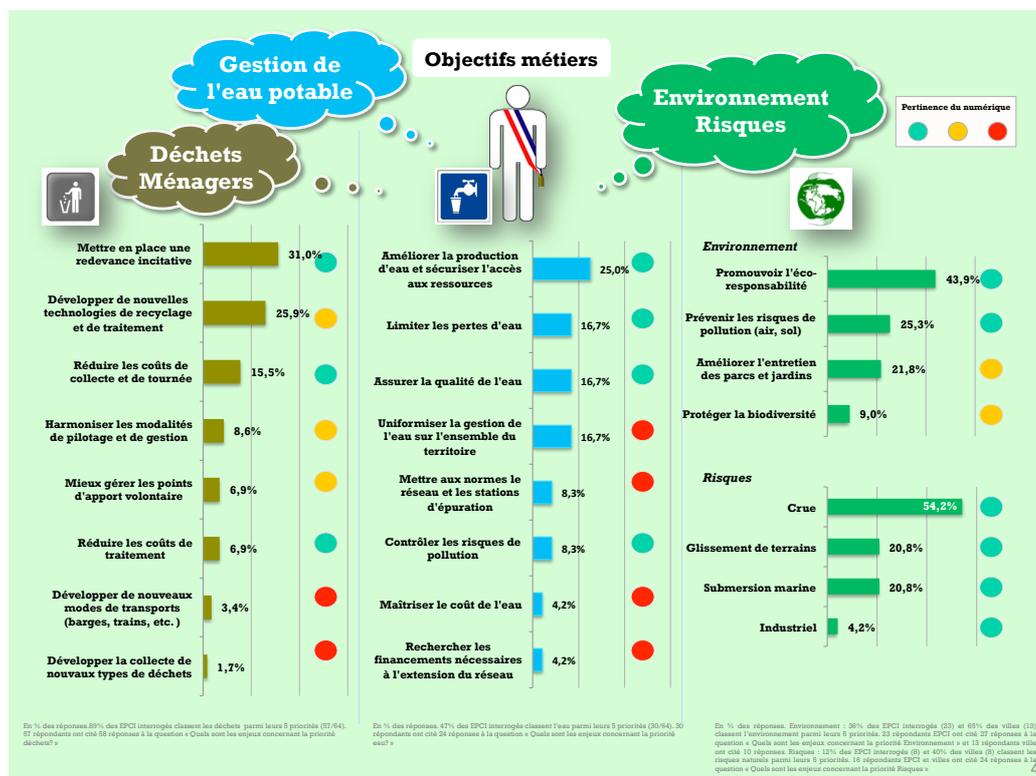
Quelles sont les priorités et enjeux pour le développement et l'amélioration des services urbains et environnementaux ?

\*8 à 25 K habitants membre d'un EPCI

### Les domaines prioritaires des communautés et des villes-centres

En examinant les domaines prioritaires, nous avons départagé d'une part les retours des villes (de 8 000 à 25 000 habitants) et d'autre part ceux des communautés qui leur sont associées. Ce qui ressort est sans grande surprise très « collé » aux compétences dont disposent majoritairement ces établissements. Ce graphique montre par exemple que, du côté des EPCI, la

compétence déchets est prioritaire à investiguer sur le plan numérique pour 89% des communautés qui l'exercent pour la collecte plutôt directement, et ont tendance à la renvoyer à des syndicats pour le traitement. Nous retrouvons donc les déchets, puis les transports et la mobilité, l'habitat, l'eau et l'hydraulique, l'environnement, et puis dans une moindre mesure viennent l'efficacité énergétique, ainsi que la voirie et le stationnement. Il faut mettre en regard ces résultats avec ceux relevés pour les compétences relevant davantage des villes... Nous avons décidé de travailler sur le « top 5 » des communes et des communautés et d'approfondir ces points, sinon le spectre aurait été beaucoup trop large et difficile à investir.

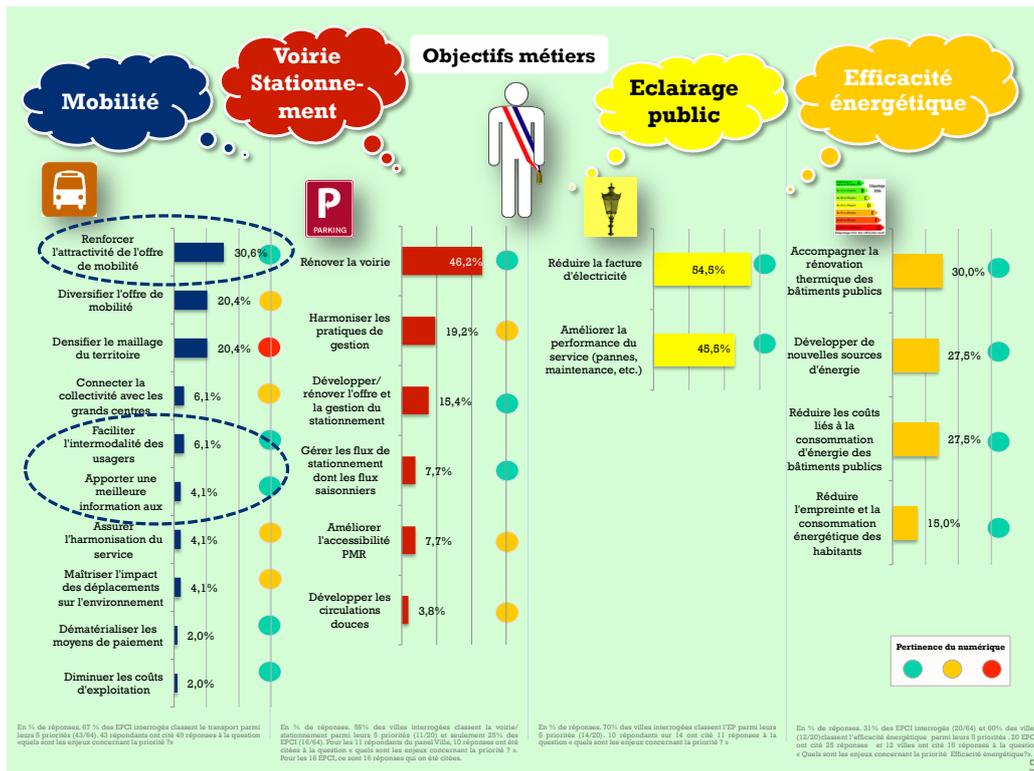


## Objectifs métiers

Avec les retours d'enquête terrain, nous avons essayé de confronter, métier par métier parmi ceux que nous avons sélectionnés, d'une part des enjeux et d'autre part la pertinence du numérique par rapport à ces enjeux.

Ce graphique comporte des feux vert, orange et rouge : le vert illustre quand il semble pertinent d'aller en solution numérique sur les enjeux qui sont cités, rouge quand c'est complètement à l'écart, et orange quand c'est intermédiaire. Pour l'instant, il s'agit bien d'un retour de ce que ressentent les personnes interrogées du bloc local (communes et communautés). Nous voyons se dégager de fortes pertinences ou *a contrario* des éléments beaucoup moins forts. Parmi les éléments qui ressortent très fortement, nous voyons par exemple les risques et les crues... On pense tout de suite à des capteurs de prévention.

Concernant les déchets, un des objectifs majeurs inscrits dans la loi est la mise en place de la tarification incitative, pour laquelle des prestations intégrant du numérique apparaissent pertinentes, du type pesée sur la levée embarquée, etc. Sur la gestion de l'eau, pour prendre un autre exemple, il y a un enjeu d'amélioration de la production, de sécurisation de l'amenée d'eau, et on estime que le numérique peut apporter.

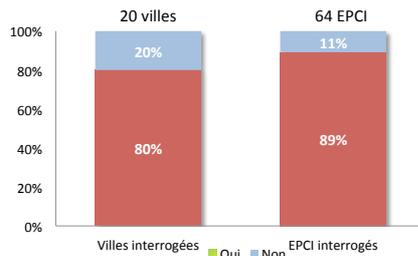


## Objectifs métiers

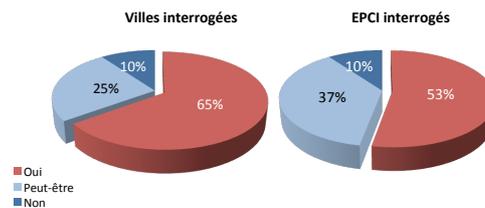
Sur la mobilité, énormément de choses reviennent sur la relation, l'information à l'utilisateur, et tout ce qui est du domaine de la billettique, du parcours et du passage. Nous voyons remonter le renforcement de l'attractivité de l'offre de mobilité qui peut se croiser avec d'autres éléments comme le fait d'apporter une meilleure information, qui est pointé de manière moins pertinente à 4,1%, mais qu'il faut rapporter aux échelles et aux habitudes des usagers que nous avons sur cette strate de communes et de communautés.

**Le numérique est aussi une priorité de développement pour plus de 80% des petites collectivités, tout en étant encore méconnu d'une part importante des décideurs**

« Pensez-vous que le développement de solutions numériques pour les petites villes soit une priorité pour une collectivité comme la vôtre ? »



« Selon vous, existe-t-il des produits ou services numériques susceptibles d'accompagner les priorités et enjeux que vous avez mentionnés ? »



- Les collectivités sont demandeuses de développement du numérique pour :
  - Optimiser et rationaliser la gestion des services (35%)
  - Renforcer l'attractivité du territoire (31%)
  - Réduire la « fracture numérique » (10%)

- ... et posent la question de l'infrastructure...
  - 49% des répondants ont spontanément abordé le Très Haut Débit comme préalable aux services
  - 24% ont également évoqué la dématérialisation et la e-administration

En % des villes et EPCI interrogés

Source: Enquête ENES/CEPHEID

6

**Le numérique est aussi une priorité de développement pour plus de 80% des petites collectivités, tout en étant encore méconnu d'une part importante des décideurs**

Si le numérique apparaît comme une priorité de développement pour 80% des petites collectivités, la diffusion des solutions potentielles est encore largement à faire. C'est-à-dire qu'il y a un écart assez important entre « je veux y aller » et « je connais les solutions ». Les villes répondent à 80% qu'il y a une priorité sur les solutions numériques rattachées à leurs compétences, du côté des communautés c'est encore un peu plus fort à 89% (graphique sur la gauche). Mais quand on les interroge sur l'existence ou non de produits ou services susceptibles de leur apporter quelque chose, on a un rendement décroissant (camemberts sur la droite) avec 53% des communautés qui estiment que oui, 37% « peut-être » et 10% « non » ; avec sensiblement les mêmes proportions pour les villes (65%, 25% et 10%).

De la part des collectivités, il ressort une demande de développement du numérique notamment pour des appuis sur l'optimisation et la rationalisation de la gestion de services à 35%, du renforcement de l'attractivité des territoires à 31% et pour réduire la fracture numérique à 10%.

La question des infrastructures et du très haut débit est un préalable remonté très fortement par nos interlocuteurs, avec en conséquence des doutes sur la capacité de mise en place de certains outils. En tout cas cela vient à leur esprit comme un élément de blocage. Chemin faisant, nous avons essayé de relever les points de blocages qu'il pouvait y avoir du côté du bloc local (techniciens ou élus) sur l'appréhension du numérique dans leurs compétences.

Les acteurs industriels rencontrés proposent du numérique pour les collectivités...

Les acteurs industriels rencontrés et opérateurs proposent du numérique pour les collectivités avec des stratégies et des positionnements liés à leur métier de base, qui sont évidemment assez différents.

Nous avons d'une part un ensemble de services ou d'apports de services liés à la digitalisation où l'on retrouve Clear Channel, Suez Environnement, Veolia, les grands opérateurs (ERDF, EDF...). Dans une deuxième sphère, on avance sur le territoire intelligent - terme dont je me méfie parce que je cherche les territoires moins intelligents ! -, et la transversalité numérique donne un peu de sens sur le croisement utile entre des outils qui vont rayonner sur plusieurs services ou compétences et une véritable stratégie numérique telle que cela nous a été présenté auparavant, cette sphère regroupe des sociétés d'ingénierie. Une troisième sphère joue autour de la mutualisation entre services, avec des opérateurs télécoms et les équipementiers type Cisco, Alcatel-Lucent, Orange, M2ocity, etc. Enfin, un dernier cercle regroupe les acteurs du numérique qui sont sur l'intégration de nouveaux services, avec des majors de type Google, Microsoft, IBM ou d'autres opérateurs (Atos...). Voilà le paysage, et du point de vue des petites collectivités il peut se révéler un peu difficile à appréhender.

On constate aujourd'hui des développements d'offres numériques dans la totalité des services urbains et environnementaux

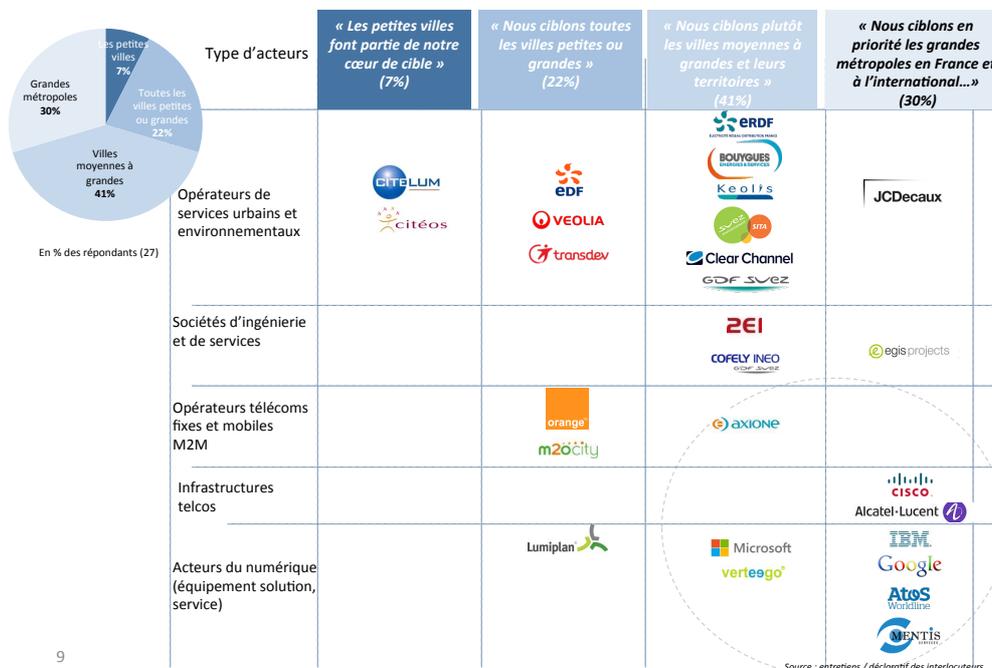
|  | Transports Mobilités                | Voirie et stationnement | Eclairage public | Efficacité énergétique | Déchets ménagers | Eau Hydraulique  | Environnement Risques | Logiciels et applications transverses |
|--|-------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Opérateurs de services urbains et environnementaux   | Keolis (+ EFFIA + Groupe SNCF)      |                         |                  |                        |                  | VEOLIA           | VEOLIA ENVIRONNEMENT  |                                       |
|  | transdev                            |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
|  | CITEOS (+VINCI)                     |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
|  | Clear Channel                       |                         |                  | GDF SUEZ               | SITA             |                  |                       |                                       |
|  | CITELUM (+ EDELCOM)                 |                         |                  | ERDF                   |                  |                  |                       |                                       |
|  | EDF (+ SODETREL + CITELUM + DALKIA) |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
| Sociétés d'ingénierie et de services                 | BOUYGUES ENERGIE SERVICES + MENTIS  |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
|  | EGIS PROJECT                        |                         |                  |                        |                  | 2EI              | VEOLIA-2EI            |                                       |
| Opérateurs télécoms fixes et mobiles, M2M            | AXIONE                              |                         |                  |                        | AXIONE           |                  |                       |                                       |
|  | M2Ocity                             |                         | M2O city         |                        | M2Ocity          | M2Ocity          |                       |                                       |
|  | ORANGE                              |                         |                  |                        |                  | ORANGE + M2Ocity |                       |                                       |
| Infra Telcos   | CISCO + VINCI + CITELUM             |                         |                  | CISCO + COFELY         |                  | CISCO + ITRION   | CISCO + URBIOTICA     |                                       |
|  |                                     |                         |                  | Alcatel-Lucent         |                  |                  |                       |                                       |
| Acteurs du numériques (équipement solution, service) | IBM                                 |                         |                  |                        |                  | IBM              |                       |                                       |
|  | verteego                            |                         |                  | verteego               |                  |                  | verteego              | Microsoft                             |
|  | ATOS WORLDLINE                      |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
|  | LUMIPLAN                            |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
|  | MENTIS                              |                         |                  |                        |                  |                  |                       |                                       |
| 8  | Google                              |                         |                  | Google                 |                  |                  |                       |                                       |

Cf. annexe : Positionnement des offres, p149,150,151  
Source : entretiens / déclaratif des interlocuteurs

On constate aujourd’hui des développements d’offres numériques dans la totalité des services urbains et environnementaux

Quand on reclassé compétence par compétence, on a un positionnement naturel des opérateurs ou des industriels sur les différents secteurs. Nous avons aussi essayé de voir où il y avait des trous : finalement, sur le papier, ils ne sont pas si nombreux que ça, mais il y a quand même des secteurs moins investis, comme le montre la colonne logiciels et applications par exemple (à droite) où l’on trouve Microsoft et c’est à peu près tout... Concernant le transport/mobilité, vous constatez que l’on retrouve les grands opérateurs, Orange (sur des aspects de réseau et de portage d’information) et Google, etc.

La majorité des acteurs industriels rencontrés ne ciblent pas en priorité les petites villes, mis à part les opérateurs traditionnels de services urbains déjà présents...



La majorité des acteurs industriels rencontrés ne ciblent pas en priorité les petites villes, mis à part les opérateurs traditionnels déjà présents...

J’en viens à ce qui nous intéresse plus particulièrement sur cette étude, à savoir un mapping des prestataires au regard des territoires qui leurs sont proposés. Quand on leur demande quelle est leur cible, le cœur de cible « petites villes » est évidemment très peu couru (cité uniquement par Citelum et Citéos, que nous retrouvons sur l’éclairage public).

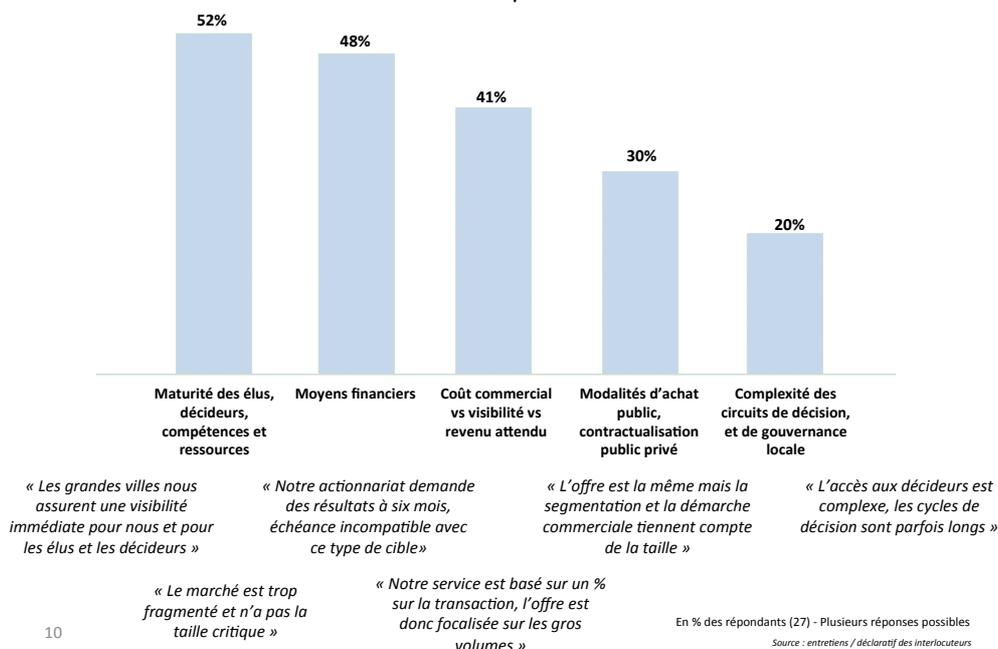
Un deuxième groupe nous répond « les petites villes » mais intégrées à un groupe beaucoup plus large, sans ciblage spécifique. On y retrouve l’ensemble des opérateurs majeurs (Veolia, Transdev, EDF...).

Les acteurs de la troisième colonne répondent « nous ciblons plutôt les villes moyennes et grandes et leurs territoires ». On constate une petite dichotomie puisque l'on retrouve Suez Environnement d'un côté et Veolia de l'autre : ils ont vraisemblablement une stratégie un peu différenciée dans leur approche.

Enfin, sur le volant des grandes métropoles, Decaux se positionne très nettement et ne viendra pas sur des territoires plus modestes en termes démographiques.

Nous avons également réalisé ce travail sur les sociétés d'ingénierie et de services (assez éloignées des petites cibles), les opérateurs de télécoms (où Orange se positionne fortement), et enfin sur les acteurs du numérique et l'équipement de solutions et de services (où il y a aussi un plus grand nombre d'opérateurs sur les métropoles).

Les freins au développement cités par les acteurs industriels sont dans l'ordre : la maturité, les moyens, le coût de conquête commerciale vs revenu, les modalités d'achats et la complexité des circuits de décision



### Les freins au développement cités par les acteurs industriels sont dans l'ordre...

Forts de ces éléments nous avons également demandé aux opérateurs ce qu'ils ressentent vis-à-vis de ces clients potentiels « petits territoires », et quels étaient les obstacles ou les freins qui pouvaient être rencontrés.

Parmi les freins, on retrouve en tête la maturité des élus et des décideurs, et du coup la réceptivité des territoires à des offres qui sont proposées par ces opérateurs.

Deuxième élément évoqué, celui des moyens financiers de ces collectivités pour absorber des bosses d'investissements sur la numérisation d'un certain nombre de services.

Autre élément important, celui des coûts commerciaux qui, au regard de la visibilité offerte par le marché capté, sont à rendement inversé : on entend beaucoup dans le discours des majors qu'elles s'investissent sur des marchés en France pour avoir une vitrine sur l'étranger, et il est clair que la vitrine est plus efficace avec l'eau de Paris que quand on est sur des territoires moins dotés en ressources et en habitants...

Les modalités d'achat public et de contractualisation public/privé représentent aussi une problématique. On le sent beaucoup dans le discours de nos interlocuteurs gros opérateurs qui estiment que le code des marchés publics ouvre certes à des possibilités en matière d'innovation, mais est assez complexe à manier sur un plan juridique. Du coup, ce sont plutôt les territoires qui ont une ingénierie juridique conséquente, qui vont utiliser du dialogue compétitif ou des outils juridiques qui ne sont déjà pas facilement appréhendables par des grosses structures et qui le sont encore moins par des structures plus petites. Ces modalités interviennent donc finalement comme des freins à l'introduction d'innovations.

Enfin, la complexité des circuits de décision et de la gouvernance locale est citée comme un frein à 20%, mais si l'on allait sur les métropoles, ce serait peut être beaucoup plus important !

Selon le verbatim de ces opérateurs : « les grandes villes nous offrent davantage de visibilité », « le marché est trop fragmenté et n'a pas de taille critique », « nos actionnariats demandent des résultats rapides » (donc des logiques un peu orthogonales par rapport au fait d'accompagner pas à pas des collectivités), etc...

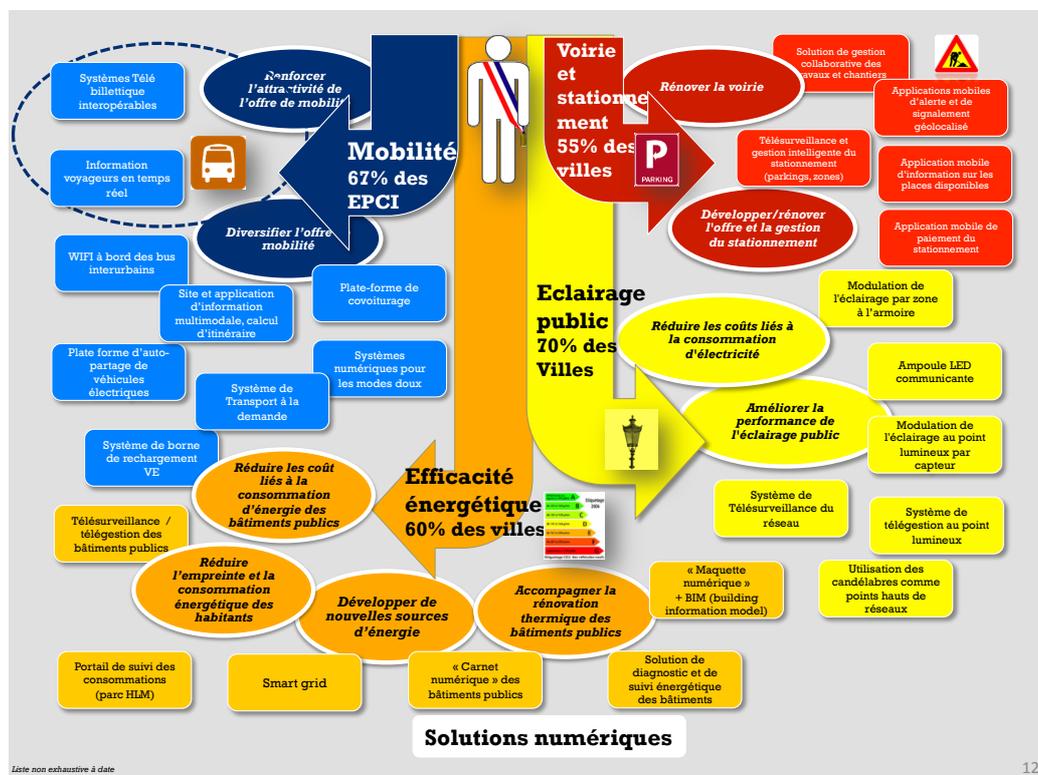


## Solutions numériques

Une fois que nous avons confronté la demande exprimée localement, les interrogations locales et les opérateurs, nous faisons des chaînages de cette nature (cf. schéma). Nous reprenons par exemple la compétence déchets qui est perçue comme une compétence majeure pouvant occasionner du déploiement de services numériques, on retrace dans les bulles les objectifs auxquels on est confronté (mettre en place la tarification, etc.) et on décline les solutions proposées par les opérateurs.

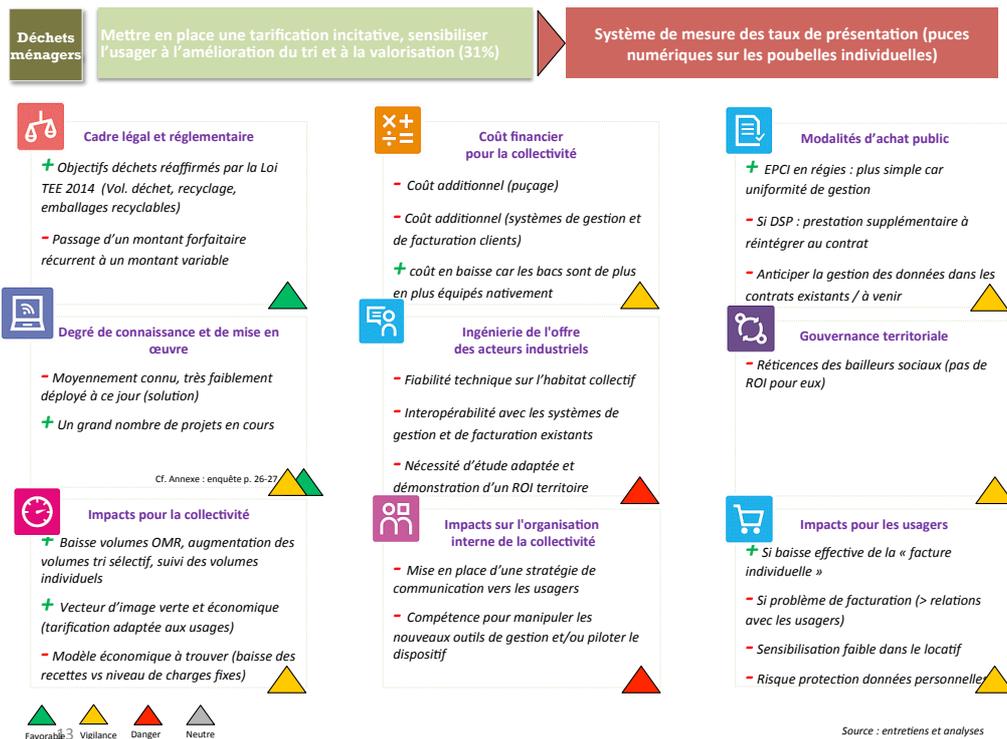
Sur cette diapositive, nous avons regroupé les compétences déchets (en kaki), eau (en bleu) et environnement (en vert). En bas de flèche, est indiqué en pourcentage l'intérêt marqué par le type de collectivité de laquelle nous sommes partis pour bâtir ce schéma.

Nous constatons que, pour les déchets, il y a des questions de réduction des coûts de collecte, de maximisation de l'utilisation des points d'apport volontaires (les PAV), de développement de nouvelles technologies de recyclage, de mise en place d'une tarification incitative... Et on associe de la télérélevé des PAV, des puces numériques sur les bacs, des systèmes de mesure du poids en pesée embarquée, des portails web de géolocalisation des points d'apport volontaires, etc. Cet autre mapping vise à confronter objectifs et solutions. Une fois que l'on part sur un métier, on essaie d'apprécier plus finement les différents obstacles qui peuvent exister sur une solution numérique.



## Solutions numériques

Pour la voirie et le stationnement (en rouge), de la même manière, on revient sur de grands objectifs de rénovation de voirie, sur la rénovation de l'offre et la gestion du stationnement, et on observe les différentes solutions associées.



Ensuite, pour continuer sur la compétence déchets, nous reprenons un objectif (ici celui de « mettre en place une tarification incitative, sensibiliser l'utilisateur à l'amélioration du tri et à la valorisation » qui est un objectif reconnu comme valide par 31% des collectivités), et une solution proposée (en l'occurrence « système de mesure des taux de présentation - puces numériques sur les poubelles individuelles »). Puis nous analysons cette solution sous différents points de vue : cadre légal et réglementaire ; degré de connaissance et de mise en œuvre ; impact pour la collectivité ; impact sur l'organisation interne de la collectivité ; impact pour les usagers ; ingénierie de l'offre des acteurs industriels... Enfin nous essayons de qualifier les points forts et les points faibles, pour associer sur chaque rubrique un signal neutre (triangle gris), vigilance (jaune), danger (rouge) ou favorable (vert) qui donne une tonalité par rapport à la solution numérique qui nous est proposée. Ici, sur le cadre légal le feu est au vert, on ne voit pas d'obstacle *a priori* pour aller sur cette solution, alors que nous avons étudié d'autres solutions où il y avait vraiment une problématique par exemple de secret des données qui posait des difficultés. Il y a quand même un point de vigilance important sur le passage d'un montant forfaitaire à un montant variable qui est un élément fort de relation à l'utilisateur et au citoyen et qui peut inhiber certaines initiatives.

Sur le degré de connaissance et de mise en œuvre par exemple, on est sur un système « moyennement connu, très faiblement déployé à ce jour », mais c'est en général le cas sur

l'ensemble de la tarification incitative. Par contre un grand nombre de projets sont en cours : nous estimons donc qu'il y a un point de vigilance mais que l'on est plutôt sur une tendance favorable.

Concernant l'impact sur l'organisation interne de la collectivité, nous avons des signes « moins » : une attention supérieure est à apporter sur la mise en place d'une stratégie de communication vers les usagers, car le passage à la TI (tarification incitative) est un moment difficile, qui peut générer des effets de bords dans la relation aux élus et lors de la collecte des taxes. Il y a également une compétence à acquérir pour manipuler les nouveaux outils de gestions et/ou piloter le dispositif (dans la concession faite aux opérateurs, on ne veut pas tout lâcher, et il y a donc du réglage et de la vigilance à avoir).

L'étude est très fouillée puisque ce type de schéma est réalisé compétence par compétence, enjeu par enjeu, solution par solution, et que nous passons en revue ces différents items.

### En synthèse des analyses croisées objectifs / solutions, collectivités et acteurs industriels convergent vers la nécessité d'une action d'accompagnement et de soutien

- Pour les collectivités, une prudence justifiée par le manque de moyens et de compétences internes, ainsi que certaines incertitudes...
  - Capacité d'investissement limitée, Incertitudes sur les ROI qui restent à démontrer par métier et à l'échelle du territoire
  - Manque de structures et de compétences internes (ingénierie, financement, exploitation, gestion de projet)
  - Aversion au risque politique et aux difficultés d'acceptabilité sociale (surtout pour les villes)
  - Incertitudes sur la technologie (obsolescence, interopérabilité, intégration avec l'existant)
  - Questions et craintes sur la mainmise des opérateurs de services ou intégrateurs technologiques sur les données usagers (personnelles ou non)
- Pour les acteurs industriels, l'offre existe mais la démarche vers les petites villes est limitée ou le fait d'acteurs déjà présents
  - Absence de maturité, de vision stratégique du numérique conduisant à une prudence d'investissement pour les services
  - Absence de moyens financiers
    - Taille critique de chaque marché insuffisante
    - Effort commercial trop important au regard du potentiel CA et des bénéfices attendus
  - Code des marchés public inadapté
  - Instances de gouvernance territoriale et cycles de décision complexes
  - Manque de compétences pour la gestion des projets numériques
  - Risque d'incompatibilité/interopérabilité des systèmes : surcoût d'intégration et de migration

14

### En synthèse des analyses croisées objectifs/solutions, collectivité et acteurs industriel convergent vers la nécessité d'une action d'accompagnement et de soutien

Quand on rebrasse ces différents métiers, quelques éléments de synthèse reviennent.

Pour les collectivités, une prudence justifiée par le manque de moyens et de compétences internes, ainsi que certaines incertitudes sont revenues.

- Notamment avec des capacités d'investissement qui sont limitées et vont l'être plus encore avec la réduction d'autofinancements disponibles de par la baisse de DGF qui nous est annoncée sur les trois années qui viennent.
- Un manque de structures et de compétences internes : c'est une problématique qui peut être transcendée par le recours à des échelles de mutualisation à travers des

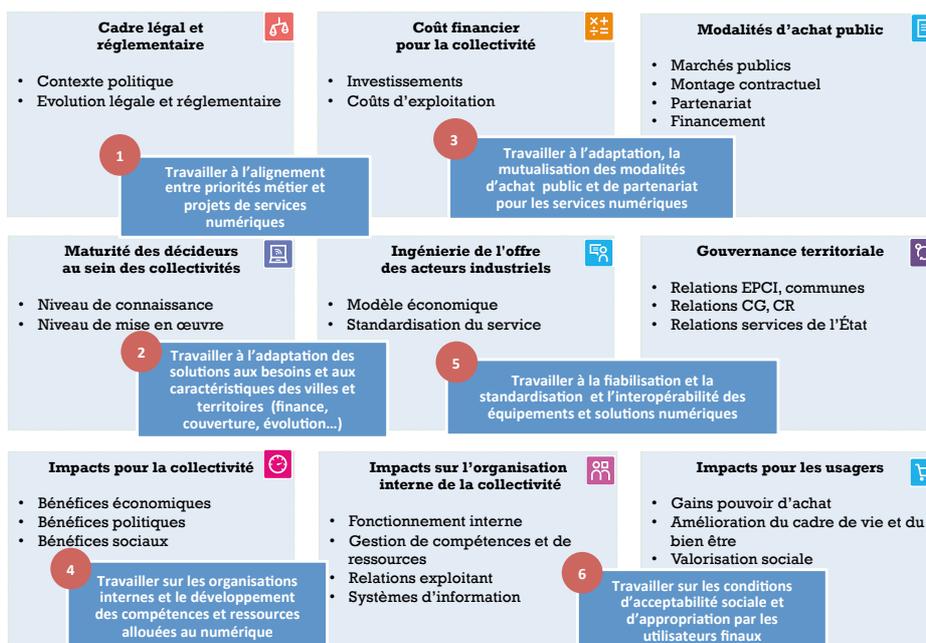
syndicats départementaux par exemple, mais qui pose une réelle difficulté pour ces territoires sur certaines compétences que l'on bascule difficilement à l'échelle départementale.

- Des incertitudes sur les technologies.
- Et des questions sur la mainmise des opérateurs sur le service, et la latitude qui restera en termes de pilotage et de conduite sur les compétences qui incluent du numérique. Si on n'a pas en regard une capacité de pilotage et d'ingénierie pour conserver la main dessus, cela peut provoquer des écarts, avec néanmoins des exemples intéressants de systèmes qui ont été très délégués, puis réinternalisés comme on l'a vu pour la facturation, par exemple pour les déchets sur le Syndicat mixte de Montaigu en Vendée.

Pour les acteurs industriels, l'offre existe mais la démarche vers les petites villes est limitée ou le fait d'acteurs déjà présents, avec de leur point de vue :

- une absence de maturité du local et une vision stratégique du numérique qui conduisent à une certaine prudence d'investissement pour les services ;
- l'absence de moyens financiers, due à une taille critique de marché déficiente, et des efforts commerciaux trop importants à développer au regard du retour de cash attendu, surtout quand des actionnaires poussent derrière ;
- un code des marchés publics complexe ;
- des instances de gouvernance territoriale et des cycles de décision complexes ;
- un manque de compétence pour la gestion des projets numériques ;
- et des risques d'incompatibilité et d'interopérabilité des systèmes.

### Les 6 chantiers d'actions proposés pour le développement des services numériques pour les petites villes et leurs territoires, adressent tous au moins deux freins...



## Les 6 chantiers d'actions proposés pour le développement des services numériques pour les petites villes et leurs territoires, adressent tous au moins deux freins...

L'idée de la Caisse des Dépôts et de ses partenaires n'est pas d'en rester là, mais d'essayer de dégager, au regard des enjeux majeurs tenant aux différentes briques que j'ai évoquées, les points sur lesquels il faut agir.

Sur le cadre légal et réglementaire par exemple, il y a des questions tenant au code des marchés publics, même si ce n'est pas facile à faire bouger. Autre exemple, concernant l'impact pour les collectivités des approches qui doivent être faites de manière plus claire et plus partagée sur les bénéfices économiques, politiques et sociaux des solutions qui sont présentées. Pavé par pavé, nous ressortons des éléments de cette nature et « branchons » des pistes de travail. Par exemple :

- travailler à l'alignement entre priorités métier et projets de services numériques ;
- travailler à l'adaptation de solutions aux besoins et aux caractéristiques des villes ;
- travailler à l'adaptation et à la mutualisation des modalités d'achat public et de partenariat pour les services numériques ;
- travailler sur les organisations internes et le développement des compétences et ressources allouées au numérique ;
- travailler sur la fiabilisation, la standardisation et l'interopérabilité des équipements et solutions numériques ;
- et enfin travailler sur les conditions d'acceptabilité sociale et d'appropriation pour les utilisateurs finaux.

Pour finir et être un peu synthétique, je poserai quelques questions plus larges qui tiennent aux trajectoires numériques de ces petites villes. Concernant les dynamiques verticales ou transversales, les questions sont posées de la même manière pour ces territoires. Est-ce que l'on fait du *one shot* sur la tarification incitative ou bien y a-t-il une stratégie d'ensemble qui permet de mieux aborder et de mieux déterminer les priorités ? En termes d'infrastructures, avons-nous quelque chose de suffisant pour le partage d'objets connectés, la couverture réseau sera-t-elle suffisante pour capter des flux qui vont être grandissants ? Enfin, une question sur les données numériques et la capacité des territoires à ne pas être cantonnés comme « sous traitants », alors qu'en *front office* des grands comptes seraient dans la relation usagers et déconnecteraient la collectivité et le politique des usagers, ce qui marquerait une grosse difficulté.

**Patrick VUITTON**

---

Nous enchaînons avec Michèle PASTEUR, Chargée de formations et d'études ETD.

**Michèle PASTEUR, Chargée de formations et d'études - ETD - Centre de ressources du développement territorial**

---

Je ne vais pas non plus simplifier beaucoup les choses mais je vais essayer de vous parler de l'Europe, un sujet intéressant et en pleine résonance avec les deux interventions précédentes. En effet, en regardant ce que l'on peut faire avec les fonds européens, nous allons de fait essayer de trouver des moyens mais aussi - pourquoi pas ? - de la capitalisation d'expériences et de savoir-faire.



**TIC et  
innovations :  
quelle utilisation  
des fonds  
européens  
2014/2020  
pour vos  
territoires ?**



**AVICCA - Colloque THD 2015 - avril 2015**

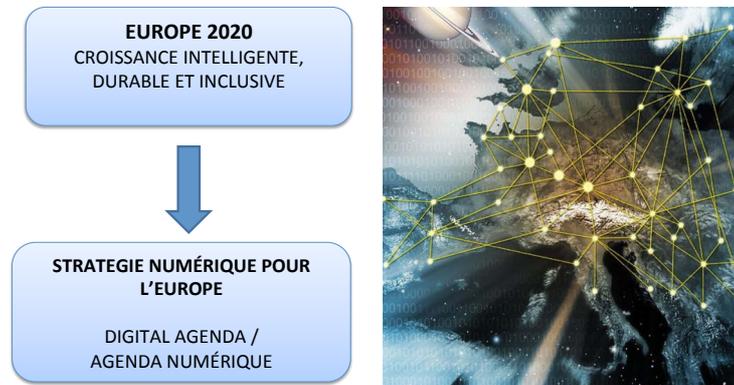


Centre de ressources du développement territorial - Michèle PASTEUR

**TIC et innovations : quelle utilisation des fonds européens 2014/2020 pour vos territoires ?**

L'Europe et le numérique, c'est déjà une histoire ancienne. L'Europe s'est dotée d'une stratégie de développement « Europe 2020 » qui vise à une croissance intelligente, durable et inclusive pour l'espace européen, et qui a retenu 7 objectifs clés, l'un d'eux étant le numérique. Très naturellement, l'Union européenne s'est dotée d'un agenda numérique, donc d'une stratégie numérique pour l'ensemble du territoire, ou *Digital agenda*.

## LE NUMÉRIQUE, UN PILIER DE LA STRATÉGIE EUROPÉENNE DE CROISSANCE



### Le numérique, un pilier de la stratégie européenne de croissance

C'est dire que l'Europe a fixé des documents d'orientation de sa politique numérique. La première mouture de cet agenda numérique a été établie dans les années 2010, mais dès lors qu'il s'agit d'un domaine extrêmement évolutif, avec des évolutions constantes, cet agenda est régulièrement révisé.

### AGENDA NUMÉRIQUE 2013/2014

- △ nouvel environnement réglementaire stable pour le haut débit
- △ nouvelles infrastructures de services publics numériques
- △ compétences et emplois numériques
- △ cyber sécurité
- △ achèvement d'un marché unique numérique
- △ l'informatique en nuage
- △ nouvelle stratégie industrielle électronique



### Agenda numérique 2013/2014

Sur cette diapositive figurent les 7 objectifs de cet agenda numérique, qui reprennent sans surprise les domaines que vous connaissez, puisqu'il y a une vision transversale et holistique du numérique pour notre société : il y a la question de l'environnement réglementaire ; des infrastructures ; des compétences et de l'emploi ; de la cyber sécurité (qui n'apparaissait pas de façon aussi claire dans la première mouture) ; l'achèvement d'un marché unique numérique (des

discussions sont en cours pour avancer fortement sur ce sujet) ; l'informatique en nuage ; et la stratégie industrielle électronique.

L'Europe offre donc un cadre et considère vraiment le numérique comme étant un élément clé. Cela se traduit notamment par le fait qu'un Commissaire européen est spécifiquement dévolu à la société numérique européenne.

À partir du moment où l'Europe s'est dotée d'une stratégie économique et d'une vision de son territoire à 2020, l'ensemble des éléments de cette stratégie sont repris par les différentes politiques et programmes qui sont portés par l'Union européenne, et je vais plus particulièrement m'intéresser à la politique européenne de cohésion territoriale pour la période 2014-2020. C'est véritablement l'outil politique et programmatique de l'Union européenne qui vient alimenter, à partir des fonds européens, les politiques sur les territoires.

## LA POLITIQUE EUROPÉENNE DE COHÉSION 2014/2020 : UNE ARTICULATION AVEC LA STRATÉGIE « EUROPE 2020 » ET SON « PILIER NUMÉRIQUE »

### Fonds européens structurels et d'investissement (FESI)



### La politique européenne de cohésion 2014/2020

Cette politique européenne de cohésion va s'articuler avec la stratégie « Europe 2020 », son pilier numérique et l'agenda numérique. On va donc retrouver à l'intérieur des orientations de la politique de cohésion européenne la dimension numérique de façon assez prégnante.

Je vous donne rapidement quelques chiffres : 27 milliards d'euros vont être disponibles pour 6 ans, de 2014 à 2020 ; ils vont se décliner à travers le FEAMP (Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche), le FEADER (Fonds européen agricole pour le développement rural) à hauteur de 11,4 milliards d'euros, ce qui est un montant considérable ; et enfin ce que l'on

appelle aujourd'hui les fonds structurels vont être plus sûrement ciblés sur le FEDER (Fonds européen de développement régional) et le FSE (Fonds social pour l'emploi) à hauteur de 15,5 milliards d'euros. Les FESI (Fonds européens structurels et d'investissement) sont l'agglomération de ces quatre fonds.

Au total, ce sont donc 27 milliards d'euros qui seront disponibles pour la France et 83 programmes européens qui seront développés au cours de cette période. La négociation pour déterminer le budget européen a été longue, mais l'enveloppe disponible pour la politique européenne de cohésion en France est stable par rapport à la période précédente.

## 11 OBJECTIFS THÉMATIQUES



### 11 objectifs thématiques

L'ensemble de ces fonds européens doivent se décliner autour de 11 objectifs thématiques sur l'ensemble des territoires européens. L'objectif 2 est spécifiquement dévolu à la société numérique : « renforcer l'accessibilité, l'usage et la qualité des technologies, de l'information et de la communication ». C'est dire que, à l'intérieur de ces fonds européens, il y a un objectif spécifique et explicite, mais il n'empêche que le numérique est de fait transversal sur l'ensemble de ces objectifs. En effet, si l'on regarde l'objectif 4 pour la société bas carbone, ou l'objectif 5 sur la prévention du changement climatique, voire l'objectif 7 sur la mobilité, de fait les projets qui vont être portés dans le cadre de ces objectifs vont faire appel à des solutions numériques. C'est en cela que le numérique est vraiment très prégnant dans ces fonds structurels, à la fois en tant qu'objectif en pleine lisibilité et de façon transversale et plus implicite dans les autres objectifs.

## ACCORD DE PARTENARIAT FRANCE /UE - 2014/2020



### Objectif thématique 2 - TIC

- **Améliorer la couverture des territoires en réseaux de très haut débit**
  - Intervention prioritaire du FEDER sur les projets de déploiement couvrant un maximum de sites prioritaires d'intérêt économique et public
- **Améliorer la couverture mobile du territoire**
  - Construction d'infrastructures passives accessibles de façon ouverte et non discriminatoire
- **Accroître l'offre de services numériques innovants et créatifs**
  - Développement de la filière TIC par soutien à l'innovation dans les entreprises créatrices de services et d'usages numériques / accroissement de l'industrialisation de services numériques innovants
- **Développer l'appropriation et l'usage des services et outils numériques**
  - Par les entreprises en renforcement de leur compétitivité
  - Par les citoyens et les institutions publiques dans l'e-éducation, le e-commerce, le e-tourisme, le transport, l'administration, la e-culture et la e-inclusion, pour assurer un niveau équivalent d'accès aux e-services en zones rurales, péri urbaines et quartiers prioritaires de la politique de la ville

### Accord de partenariat France/UE - 2014/2020

La mise en œuvre de cette politique de cohésion en France se traduit par un engagement contractuel entre le gouvernement français et la Commission européenne, qui va prendre le nom d'accord de partenariat et qui a été adopté l'année dernière pour la période 2014-2020. Cet accord de partenariat, qui constitue le cadre de référence pour la France dans lequel l'ensemble des programmes opérationnels vont se décliner sur les territoires, retient un objectif thématique 2 autour des TIC, qui est décliné autour de 4 axes particuliers : la couverture des territoires en réseaux de très haut débit ; la couverture mobile du territoire ; l'offre de services numériques innovants et créatifs ; et enfin l'appropriation et l'usage des services et outils numériques sur les territoires.

Nous voyons bien une dimension très englobante de la façon dont l'accord de partenariat signé entre le gouvernement français et la Commission européenne prend en compte le numérique.



## LE NUMÉRIQUE DANS LES 27 PROGRAMMES OPÉRATIONNELS FEDER / FSE

1 032  
MILLIARDS  
D'EUROS

### Enveloppe doublée pour objectif 2 au contrat de partenariat

- un potentiel de cofinancement européen presque doublé par rapport à 2007/2013 pour 22 PO régionaux et 5 PO DROM (inclus Mayotte)

### Le numérique est présent dans tous les PO

- 22 avec un axe spécifique « Aménagement, usages et services TIC » et
- 5 avec un axe plus intégré autour de l'accessibilité globale (Guadeloupe) ; l'amélioration de l'équilibre territorial (Poitou-Charentes) ; la recherche, l'innovation et l'économie numérique (Haute-Normandie)

### 23 mobilisent des fonds pour les infrastructures HD et THD

- Franche-Comté, Haute-Normandie, Nord Pas-de-Calais et Ile-de-France ne flèchent pas de fonds vers les infrastructures

### Un spectre très large de projets et initiatives prises en compte dans la plupart des PO

- en cohérence avec les 5 objectifs de l'axe 2 du Contrat de Partenariat, avec des intensités variables

## Le fonds européen de développement régional 2014/2020 en France

Je vais concentrer ma présentation sur les fonds structurels FEDER et FSE, dans le cadre de ce nouveau cycle de politique de cohésion. Premier élément significatif, alors que nous avons une enveloppe globale en maintien par rapport à la période précédente de 2007-2013, l'enveloppe disponible pour l'axe numérique est multipliée quasiment par deux. Cela signifie qu'il y a toujours de l'argent et de façon plus conséquente pour la période à venir.

En France, 27 programmes opérationnels (PO) ont été déclinés. Un programme opérationnel est la déclinaison pour chacun des territoires de l'accord cadre (l'accord de partenariat qui a été signé). Ces 27 PO concernent les 22 régions métropolitaines et les 5 territoires DROM (départements et régions d'outre-mer, incluant désormais Mayotte).

Il est intéressant de noter que pas un seul PO n'aborde pas la question du numérique, que 22 programmes opérationnels vont aborder le numérique comme un axe spécifique (qui peut s'intituler « amélioration », « aménagement », « usages et services TIC »...) et que 5 autres PO ont plutôt fait le choix de prendre le numérique de façon transversale ou parfois très ciblée (par exemple « numérique et aménagement territorial », ou « numérique et infrastructure »). Mais c'est vraiment un sujet constant et transversal à l'ensemble des PO.

Deuxième constat, l'objectif 2 parle bien d'infrastructure, usages et services : quasiment l'ensemble des PO vont s'appuyer sur ces trois piliers du numérique sur les territoires, sachant que malgré tout 4 régions n'ont pas retenu de flécher des financements européens sur la dimension infrastructure. Cela ne veut pas dire que ces régions ne font pas d'investissements sur

cette dimension mais qu'elles ont décidé d'y consacrer plutôt des financements nationaux et de mettre les financements européens sur les usages et services.

Avec cette simple limite que les infrastructures ne sont pas prises en compte dans l'ensemble des PO, malgré tout les PO sont très riches quant aux champs et aux domaines qui vont être pris en compte. Ceux qui ont un peu l'habitude des financements européens le savent ; pour chaque génération, il y a des thématiques qui sont abordées et qui sont généralement prises de façon très large. Actuellement, à la lecture des PO et des documents d'application, on sent qu'on est vraiment dans le « printemps » du numérique avec une volonté de créer cette société numérique et de le faire à travers l'ensemble des leviers dont on dispose, que cela soit de l'infrastructure du réseau ou des usages.

## DES DÉCLINAISONS OPÉRATIONNELLES RENOUVELÉES PAR LE TRANSFERT DE LA GESTION DES FONDS AUX RÉGIONS

- SUR LA PÉRIODE 2007/2013
  - **PO + DOMO** (document de mise en œuvre)
- SUR LA PÉRIODE 2014/2020
  - **PO + DOCUMENTS D'APPLICATIONS**  
sous des formes variées en cours de diffusion  
Ex. : Pays de la Loire / Nord Pas-de-Calais ⇒ DOMO  
Ex. : Bretagne ⇒ FICHES ACTIONS / ITI « Investissement territorial intégré » pour mise en œuvre d'une stratégie territoriale (pays et métropoles) / appel à projets pour projets de dimension régionale ou départementale  
Ex. : Lorraine / Auvergne ⇒ FICHES THÉMATIQUES

### Des déclinaisons opérationnelles renouvelées par le transfert de la gestion des fonds aux régions

Je précise quelques éléments opérationnels et une petite évolution dont il est important de tenir compte pour vous qui avez sans doute déjà la pratique des fonds européens pour la période précédente : avant, on avait des PO et ce que l'on appelait un DOMO ou document de mise en œuvre ; cette année, dès lors qu'il y a une dévolution de la gestion des fonds aux régions, il est laissé à la discrétion de chacune des régions de développer ces documents d'application. Certaines régions ont décidé de reprendre la formule du DOMO, c'est notamment le cas des Pays de la Loire ou du Nord - Pas-de-Calais qui ont déjà mis en circulation leur DOMO, mais d'autres collectivités ont plutôt retenu de travailler par des fiches actions (Bretagne, Lorraine, Auvergne).

Tous ces documents d'application ne sont pas encore disponibles, ils sont en cours de finalisation et de validation, et je n'ai donc pas pu en faire une observation globale et transversale, mais on sent bien que la démarche des fiches est plus progressive, alors qu'avant, un DOMO était un document qui était finalisé et mis en diffusion en une seule fois. Cela supposera de fait, de la part des agents en charge du suivi de la politique européenne mais aussi des acteurs dans leur métier propre, d'avoir un regard ou un suivi un peu régulier des documents qui vont sortir.

Je souligne un exemple que je trouve intéressant, celui de la région Bretagne qui a souhaité mettre en place un investissement territorial intégré (ITI) : c'est un nouvel outil proposé dans le cadre de ces fonds européens ; la Région a proposé aux pays et aux métropoles d'y inclure un objectif obligatoire autour de la société numérique. C'est dire qu'il y a une pluralité de façons de décliner ces orientations numériques, sans oublier des appels d'offres qui vont aussi émailler pendant toutes ces années la mise en œuvre de ces fonds européens.

## DES THÉMATIQUES RÉCURRENTES EN TERMES D'USAGES ET DE SERVICES DANS LES PROGRAMMES OPÉRATIONNELS

| CIBLES<br>THÉMATIQUES DU PO  | IDENTIFIÉES<br>COMME UN<br>OBJECTIF<br>SPÉCIFIQUE                          | AVEC DES PROJETS<br>ET DES INITIATIVES<br>PRÉ IDENTIFIÉES               |
|--|--|---|
| <b>ADMINISTRATION</b><br>▷ e-administration  | <b>18</b>  | <b>12</b>   |
| <b>ENTREPRISES</b><br>▷ Services aux entreprises<br>▷ Filières numériques<br>▷ Open data et gestion des données<br>▷ Appropriation usages et services    | <b>24</b><br><b>19</b><br><b>19</b><br><b>18</b>                           | <b>20</b><br><b>17</b><br><b>12</b><br><b>15</b>                        |
| <b>CITOYENS</b><br>▷ e-santé<br>▷ e-éducation<br>▷ e-tourisme /e-culture<br>▷ Appropriation usages et services<br>▷ e-inclusion et emploi<br>▷ e-travail | <b>26</b><br><b>24</b><br><b>19</b><br><b>17</b><br><b>14</b><br><b>12</b> | <b>16</b><br><b>13</b><br><b>9</b><br><b>12</b><br><b>6</b><br><b>4</b> |

### Des thématiques récurrentes en termes d'usages et de services dans les programmes opérationnels

Sans entrer dans le détail du tableau, j'ai fait un travail particulier sur l'objectif 2 qui est l'objectif spécifique autour des TIC, en faisant quand même référence à l'objectif 1 qui porte plus spécifiquement sur l'innovation et la recherche. Dès lors que la filière numérique est très fortement impactée, on a dans quasiment tous les PO la prise en compte de trois cibles

privilégiées au titre des usages et services. Ces trois cibles sont l'administration avec la e-administration, les entreprises et les citoyens pris individuellement et globalement.

Les chiffres illustrent les occurrences et le nombre de fois où des projets sont présentés dans les PO, simplement pour essayer de déterminer, dans chaque région et pour l'ensemble des régions, quel est le niveau de maturité des différentes thématiques dans lesquelles le numérique va se décliner. La e-santé est présente dans 26 PO sur 27 (mais je ne doute pas que les ARS ont été assez présentes dans la construction des PO !), suivie par la e-éducation, puis par le service aux entreprises, les filières économiques numériques, et le e-tourisme (première colonne). Par exemple, sur 27 PO, 19 parlent véritablement de e-tourisme ou de e-culture, 24 parlent de e-éducation... On voit bien la maturité d'un certain nombre de sujets, d'autant plus que les PO, et parfois les documents d'application, ont fait référence à des projets existants ou à développer. On sent bien là aussi que des axes sont plus matures et qu'ils pourront capter un peu plus rapidement des fonds européens que d'autres.

En fin de classement, on trouve le e-travail et la e-inclusion, peut-être parce que, au moment de l'écriture de ces PO (vers 2012 ou 2013), ce sont encore des sujets qui montent. Je souligne donc qu'il s'agit d'une vision à un temps T qui est évolutive, car un PO donne des orientations. Les choses vont évoluer au fur et à mesure des documents d'application.

## DES PROJETS TERRITORIAUX, DES DISPOSITIFS, OUTILS ET SUPPORTS

### Des outils et supports technologiques

- Plateforme de stockage et de partage
- Plateforme de mise en cohérence des offres de services
- Espace numérique de travail (ENT) (éducation, culture, bibliothèque...)
- NFC /objet communicant
- Open data, big data et cloud
- SIG

### Des projets territoriaux

- Espace de co-working, tiers lieux, télétravail, visio services
- Accès sécurisé WiFi public
- Centre de ressources numériques territorial
- Espace public numérique - EPN
- Services innovants
- Inclusion numérique

### Des dispositifs physiques et numériques

- Technopôle / incubateur / pôle de compétitivité
- Data center
- Fab Lab fixe et itinérant
- Scène et création culturelle numérique
- Numérisation de fonds patrimoniaux
- Campus numérique

## Des projets territoriaux, des dispositifs, outils et supports

Autre élément très intéressant sur lequel il faut être attentif, c'est que ces PO couvrent des cibles larges, des domaines larges, et en plus des objets numériques assez larges, puisque l'on

s'aperçoit à travers leur lecture et des documents d'application qu'en fait les financements européens vont pouvoir *a priori* porter sur beaucoup d'éléments constitutifs de ce que l'on peut appeler une société numérique.

On va donc retrouver à la fois des outils et supports technologiques (on parle beaucoup de plates-formes de stockage et de partage, de plates-formes de mise en cohérence des offres, d'ENT...). Tous les PO citent ce type de projets en précisant que ce sont des objets numériques qui pourront être cofinancés. On y trouve aussi des projets territoriaux ou à dimension territoriale, le fait de pouvoir financer des espaces de co-working, des espaces de télétravail, des centres de ressources numérique territoriaux, le développement de services et d'applications innovantes... Et puis des dispositifs plus « physiques » comme un campus numérique, la mise en place de data centers... C'est vraiment une gamme très large d'objets qui peuvent être pris en compte.

Si les objets sont larges, la contrepartie de cette grande ouverture est une exigence assez forte quant à la façon dont les projets vont être construits et comment et où ils vont se développer. Beaucoup de choses peuvent être financées, mais l'exigence va porter fortement sur la façon dont ces objets numériques vont être « mis en scène », notamment dans le cadre de projets territoriaux

## DES ATTENTES FORTES SUR L'APPORT DU NUMÉRIQUE AU-DELÀ DE LA TECHNOLOGIE

- + être un **vecteur d'innovation** dans la sphère économique
- + impacter et accompagner la **transformation / la mutation de la société**
- + être catalyseur d'innovations pouvant profondément **modifier l'action territoriale, les rapports publics/privés et les rapports avec les citoyens**
- + faciliter la **vie quotidienne** et **lutter contre l'exclusion**
- + accompagner la **transition énergétique** par des usages et services d'intérêt public
- + être un élément d'équité, notamment pour **l'accès aux services et aux connaissances**

### Des attentes fortes sur l'apport du numérique au-delà de la technologie

La lecture de tous ces PO montre qu'il y a vraiment une attente très forte et l'on sent qu'il y a une volonté de faire en sorte que l'ère numérique pénètre l'ensemble des territoires. On espère

beaucoup du numérique, mais est-ce que l'on ne fantasme pas un peu trop sur l'apport du numérique ? L'avenir nous dira si nous sommes dans le réel ou le perçu.

On attend ainsi du numérique qu'il soit un vecteur d'innovation ; qu'il accompagne la transformation et la mutation de la société ; qu'il modifie l'action territoriale et les rapports entre le public et le privé et le rapport avec les citoyens ; qu'il améliore la vie quotidienne et lutte contre les exclusions ; qu'il participe à la transition énergétique ; qu'il permette l'accès aux services et aux connaissances de tous...

Il y a donc à la fois une forte ouverture mais aussi une très forte attente. Certains se demandent si nous sommes dans une révolution numérique, et il me semble qu'à travers cette lecture, on peut dire que oui. En tout cas, il y a une intuition que le numérique peut véritablement impacter pas seulement nos outils mais aussi nos modes de vie.

## DES MODALITÉS INNOVANTES DE CONSTRUCTION DE DÉMARCHE ET DE PROJETS

- > des **dynamiques collaboratives**
- > de la **participation citoyenne**
- > de la **coopération entre les acteurs et de l'ingénierie partagée**
- > de l'**expérimentation** envisageant dès le démarrage les conditions de son **évaluation** pour permettre le **passage à l'échelle** et la transférabilité
  
- + pour des projets à expérimenter sur des **territoires de taille suffisante** pour garantir ces modalités
  
- + avec des **dépenses éligibles assez souples**, allant des études aux infrastructures, en passant par l'animation

### Des modalités innovantes de construction de démarche et de projet

Bien que je n'aie eu accès qu'à 6 documents d'application assez fournis, j'ai pu noter qu'il est attendu que les porteurs de projets fassent appel à des modalités innovantes dans la construction des projets et de leur démarche.

- Très souvent, on retrouve des attentes en termes de construction faisant appel à des dynamiques collaboratives, correspondant au fait que l'on attend du numérique qu'il accompagne une société plus collaborative.

- On demande aussi qu'il y ait une plus forte participation citoyenne et que cela ne soit pas seulement l'administration qui décide de son côté de ce qui va être fait, mais que l'on implique véritablement les usagers y compris dans la construction et dans la coproduction.
- De la coopération et de l'ingénierie partagée entre les acteurs est très sollicitée et attendue.
- Et puis, bien sûr, tout en acceptant des projets dans une phase expérimentale, les financements ne seront possibles que si l'expérimentation proposée a vraiment des chances de produire des résultats concrets et si les porteurs de projets envisagent dès le démarrage la façon dont sa diffusion ou son passage à l'échelle sera possible. En bref, il faut encore de l'expérimentation mais, derrière, un vrai passage à l'échelle doit être pris en compte.

Par ailleurs, il en est un peu fini des projets cofinancés par des fonds européens sur 5 000, 10 000 ou 20 000 euros. Le niveau de cofinancement attendu, en particulier sur des projets à dimension territoriale, est plutôt à hauteur de 60 000, voire 100 000 euros. Ce ne sont donc pas de tous petits projets qui sont attendus mais des projets développés sur une aire géographique ou un espace suffisamment large pour qu'il y ait une expérimentation significative, permettant ensuite le passage à l'échelle.

A l'inverse, une ouverture assez large sur les dépenses éligibles semble émerger, à confirmer d'ici quelques semaines quand l'ensemble des documents d'application seront disponibles. C'est assez étonnant parce que, sur le FEDER, on est généralement sur du financement d'infrastructure pure et dure. Mais là on observe une ouverture pour du financement sur de l'animation territoriale ou de la ressource humaine, pour favoriser justement un environnement propice à la construction de ces projets, avec des dynamiques collaboratives ou autres. C'est peut-être un point intéressant, qui signifie également que, s'il y a des exigences fortes attendues de la part des régions qui vont instruire vos dossiers, les moyens financiers peuvent être mis à disposition pour pouvoir répondre à ces obligations.

### UNE FORTE EXIGENCE POUR LES COLLECTIVITÉS ET LES TERRITOIRES

- Appréhender au mieux les **attentes des habitants** face à la société numérique
- Repérer et connaître les **acteurs de l'« écosystème numérique territorial »**
- Disposer en proximité de **capacités d'ingénierie de montage de projet** faisant appel à des **compétences transverses**, mixant compétences technologiques, animation territoriale et approches métiers
- Partager des **expériences et des connaissances d'autres acteurs**, localement, en France, en Europe et au-delà

### Une forte exigence pour les collectivités et les territoires

Ce potentiel de financement européen pour le numérique sur les territoires avec les attentes et les conditions qui sont posées sur la façon de monter et de construire les projets aboutit, me semble-t-il, à positionner aussi les collectivités de façon un peu différente. Pour parvenir à répondre à ces exigences, il est essentiel que la collectivité repère quel est son écosystème numérique territorial. Comme l'a dit Caroline RATTIER, la première chose qui a été faite en Seine-Saint-Denis a été d'aller voir qui fait quoi et comment.

Deuxième élément, il faut disposer d'une capacité d'ingénierie de montage de projet, en décroissant ou en sortant d'une ingénierie avec un fort versant technologique pour aller vers une ingénierie qui ira plus vers des pôles de compétences mixant de l'aménagement du territoire, de la démarche participative, de la connaissance technologique, afin de rentrer dans des projets véritablement intégrés.

Il me semble enfin qu'il y aurait une pertinence - mais qui s'en chargera ? - à faire un suivi et une observation régulière de l'ensemble des projets qui vont sortir de ces 27 PO. Je pense que nous aurons la gamme de tous les projets possibles en France autour du numérique sur les territoires.

## UNE POSTURE RENOUVELÉE DES COLLECTIVITÉS

- Se positionner en **animatrice et facilitatrice des rencontres entre acteurs** de l'écosystème numérique territorial
- Créer des **articulations secteur public/secteur marchand**, voire des **alliances avec l'Économie Sociale et Solidaire** pour produire des services et usages numériques d'intérêt général
- Être **garante de l'accès de toutes et tous aux services numériques sur son territoire** et contribuer à apporter les conditions nécessaires et suffisantes à chaque citoyen pour être dans la société numérique en émergence et pas à côté.

### Une posture renouvelée des collectivités

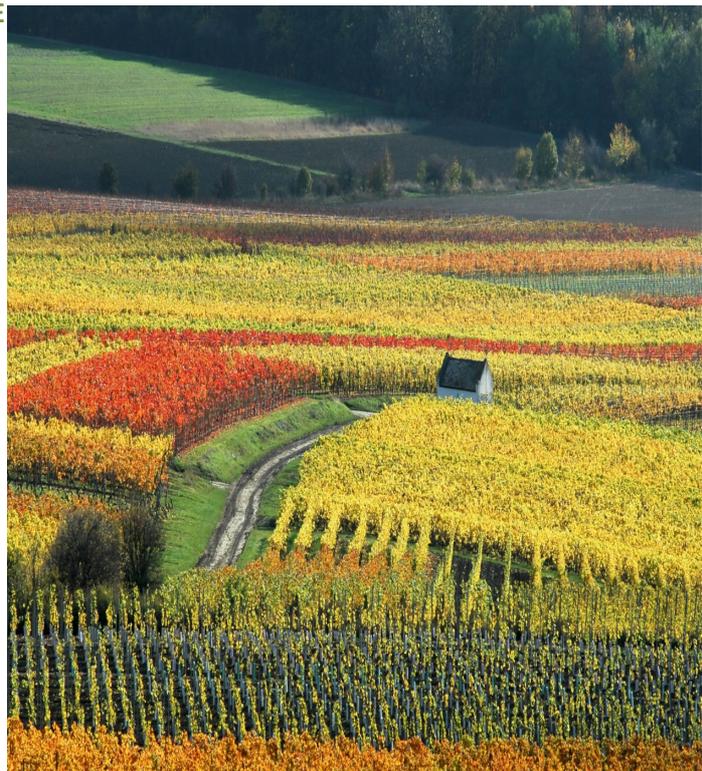
Le fait d'essayer d'être un acteur sur un territoire numérique conduit certainement les collectivités à se positionner en tant qu'animatrice et facilitatrice des acteurs de l'écosystème, plutôt que d'être dans la posture habituelle de la collectivité maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

Cela montre aussi que l'articulation entre secteur privé et secteur public est plus que jamais nécessaire. Mais on peut imaginer aller un peu plus loin que le partenariat, en allant vers des alliances avec un secteur économique (pourquoi pas l'économie sociale et solidaire ?) pour produire des services qui seront marqués des valeurs de l'intérêt général et qui correspondront aussi aux attentes de la collectivité, des services qui seront garants de l'accès de tous les habitants à l'ensemble des services proposés sur un territoire.

## LE NUMÉRIQUE DANS LES PO FEDER/FSE

### EN BREF

- des **moyens financiers conséquents** disponibles pour les six années à venir sur tous les territoires
- dans des secteurs et pour des projets aux **contenus multiples et innovants**
- avec des **exigences fortes** en termes de construction, de mise en œuvre et d'évaluation de projets



Centre de ressources du développement territorial - **Michèle PASTEUR**  
[www.projetdeterritoire.com](http://www.projetdeterritoire.com)

## Le numérique dans les PO FEDER/FSE

En bref, les fonds européens paraissent toujours un peu complexes, mais il faut y aller, et une fois que l'on a appris à « parler européen », on s'y retrouve. En tout cas, il y a des moyens financiers conséquents, les PO sont très ouverts quant aux contenus qui sont multiples et allant plutôt vers l'innovation, mais il y aura de fortes exigences en termes de construction, de mise en œuvre et d'évaluation de projets.

Et je termine sur ce paysage, parce que nous avons parlé technique mais nous sommes là pour accompagner nos beaux paysages de France !

➤ **Pour un accès rapide aux PO régionaux**

<http://www.europe-en-france.gouv.fr/Des-programmes-pour-qui-pour-quoi/Programmes-2014-2020>

➤ **Pour un accès sur les sites régionaux des fonds européens**

<http://www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER>

➤ **Pour prolonger cet échange**

**Michèle PASTEUR**

[m.pasteur@etd.asso.fr](mailto:m.pasteur@etd.asso.fr)



Centre de ressources du développement territorial

[www.projetdeterritoire.com](http://www.projetdeterritoire.com)

Patrick VUITTON

---

Nous prenons quelques questions.

Questions / Réponses

Pascal BOURDILLON, Touraine Cher Numérique

---

Nous l'avions constaté sur l'ancien programme, mais c'est aussi déjà le cas sur l'actuel : les PO, c'est bien, mais les processus d'instruction et de versement des fonds sont dramatiques ! La région Centre était déjà autorité de gestion de l'ancien programme. Est-il envisageable d'avoir une mise en réseau des services instructeurs dans les différentes régions ? En effet, il y a un manifestement des pratiques diverses et des enjeux assez forts, et aujourd'hui, que cela soit en tant que collectivité ou que petite structure, la complexité décourage très souvent la demande de fonds européens. Dans notre région, il y a effectivement des fonds européens fléchés sur le très haut débit, mais j'en suis arrivé à demander à la région de ne pas en mettre, tellement il est compliqué d'obtenir un euro d'argent européen... On les demande, mais on les touche 4 ans après et c'est insupportable pour un syndicat mixte qui n'a pas de ressources financières lourdes

en trésorerie. Nous avons une réelle inquiétude par rapport à ce point et je pense qu'il manque un travail de mise en réseau de ces instructeurs qui, à leur échelle, sont omnipotents. C'est-à-dire qu'une personne qui est instructeur d'un dossier dans une région autorité de gestion fait ce qu'elle veut ou presque ! On est dans une situation complètement asymétrique où, même si un maître d'ouvrage réalise exactement ce qui est prévu dans la convention, il ne touche parfois pas ce qui était prévu pour de sordides raisons que personne ne comprend vraiment. Sur ce sujet, y a-t-il une tentative de mise en réseau, d'accompagnement ou d'optimisation de pratiques ?

---

### Patrick VUITTON

On peut peut-être remonter la question à l'ARF ?

---

### Michèle PASTEUR

Oui, ou bien je reviendrai peut-être dans un an pour vous en reparler, puisque je travaille plutôt au travers de l'observation de la réalité ! De toute façon, les fonds européens resteront une question relativement complexe, il faut en être conscient, car il s'agit de mettre en place des règles qui vont s'appliquer dans 28 pays. Pour autant, les régions se sont beaucoup activées pour essayer d'être à l'heure et en place. Ceux qui ont construit les PO, les fiches actions ou les DOMO aujourd'hui, sont ceux qui, hier, n'étaient pas toujours à l'instruction des dossiers mais souvent au montage de projets. J'ose donc espérer, mais ce n'est qu'une hypothèse, que cela pourra peut-être fluidifier un peu les relations et faciliter la circulation de l'information. Car ce n'est pas au moment où vous déposez votre dossier qu'on peut vous dire que ça n'ira pas, je comprends que cela soit terrible. Il y a donc un vrai besoin d'anticipation et de dialogue avec les services instructeurs, le plus en amont possible. Mais cela est sans doute assez différent d'une région à l'autre.

---

### Christophe BERNARD

Par rapport à l'évolution qui nous a été tracée, l'élément majeur à retenir est que ce n'est pas la peine d'y aller sur un petit projet car cela représente un investissement administratif important par rapport à un retour financier qui ne sera pas très conséquent.

Le deuxième élément, c'est que si vous y allez sur un projet important, il y a en effet une question de trésorerie qu'il faut absolument anticiper, faute de quoi vous allez vous retrouver le bec dans l'eau et avec de grosses difficultés.

Dernier élément, il y a une nouvelle volonté d'aller à la simplification, le problème, c'est qu'on a plutôt tendance à alourdir les procédures et les contrôles. Ceci est de la responsabilité de tous. Du niveau européen qui trace des directives différentes entre le FSE et le FEDER (quoique cela tende à s'harmoniser), en tout cas clairement différentes du FEADER, ce qui complique la chose pour les porteurs de projets. Du niveau national qui a parfois tendance à tirer les parapluies, le ministère de l'agriculture étant un grand spécialiste de cette affaire. Et du niveau des régions qui sont en responsabilité ; elles l'étaient déjà pour partie pour la précédente programmation pour un certain nombre d'entre elles à travers des délégations d'enveloppes conséquentes qui leur ont permis de s'échauffer, mais là, elles sont pleinement en responsabilité d'autorité de gestion, et

elles ne veulent pas être prises en défaut sur la gestion compte tenu qu'une loi récente est venue les surcharger en responsabilité. C'est-à-dire que, s'il y a des indus financiers et des pénalités, ce sont elles qui vont devoir les supporter et pas l'État membre en leur lieu et place comme c'était le cas auparavant. Cela va donc introduire une certaine prudence dans la gestion qui peut être génératrice de délais.

Je souhaite quand même revenir sur un point en défense : le service instructeur est suivi de près et s'il fait comme bon lui semble, une piste d'audit est là pour contrôler ce qu'il fait et vérifier que l'instruction qu'il mène est bien collée à des textes et pas en opportunité, l'opportunité relevant du niveau politique du comité de programmation. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez saisir la CICC (Commission interministérielle de coordination des contrôles) ou le Préfet !

---

### Olivier SOULAS, SYANE (Haute-Savoie)

---

Concernant la taille des projets, nous passons dans de nouveaux projets numériques divers qui peuvent inclure de l'infrastructure ou non, mais cela fait une grosse différence s'il y en a. Il serait donc intéressant de connaître le montant moyen constaté sur les premiers projets d'aménagement numérique hors infrastructure que vous avez recensés ? Vous avez évoqué 60 000 euros minimum, c'est petit pour une instruction européenne et pour faire toutes ces démarches...

---

### Michèle PASTEUR

---

Nous n'avons pas ces éléments, car les comités de programmation démarrent seulement maintenant, et nous n'avons pas assez de recul pour cette génération de fonds européens. J'ai trouvé des seuils à 60 000 ou 100 000 euros de cofinancement européen dans des fiches actions sur le numérique par rapport au territoire. Cela signifie qu'il y a quand même un seuil minimal qui est posé, mais je n'ai jamais vu de seuil maximal. L'objectif de cette posture est d'éviter le tout petit projet, par exemple une communauté ou une commune qui décide de développer une application en e-tourisme en se disant « je vais faire un projet de 25 000 euros et j'irai chercher 50% de FEDER dessus »... Il y avait une volonté, il me semble, d'éviter ce genre de profil.

---

### Marc LAGET, CGET

---

Quelques éléments de précisions. Sur la période précédente, nous avons eu plusieurs centaines de projets qui relèvent du numérique, environ 1 400, pour un montant moyen relativement faible, car il y a de petites opérations qui ont été mises en œuvre, de l'ordre de quelques dizaines de milliers d'euros. Aujourd'hui, avec les projets de RIP, la taille va évidemment augmenter. Il faut savoir que, sur des projets de plus de 50 millions d'euros, on passe dans une logique de grand projet avec un choix politique à faire : soit on ancre vraiment ce grand projet dans la politique régionale avec une décision de la Commission européenne, soit on le saucissonne et c'est une décision qui relève du niveau régional. La Commission européenne valide les différentes opportunités et ne veut pas voir apparaître trop de grands projets.

Je confirme que les comités de programmation n'ont pas encore démarré et, pour ce qui concerne le suivi, le Commissariat général à l'égalité des territoires reste dans une double fonction qui consiste d'une part à animer la dynamique avec les autorités de gestion et en coopération avec l'Association des régions de France et, d'autre part, à gérer le programme d'appui et de soutien Europ'Act, qui va permettre de capitaliser sur un certain nombre de bonnes pratiques et d'orientations partageables au niveau national.

Nous avons récemment réuni les chargés de mission TIC des SGAR (Secrétaire général pour les affaires régionales) et leurs homologues des régions pour travailler ensemble sur un certain nombre d'orientations possibles. Un travail est donc en cours pour essayer de consolider des démarches d'approche à l'échelon national, reste que l'instruction, évidemment, dépendra de chacun des services des conseils régionaux qui sont autorités de gestion.

### **Michèle PASTEUR**

---

Sur la précédente période, je confirme que 550 millions d'euros ont été dévolus à l'axe qui s'appelait société numérique. La moyenne des projets était de l'ordre de 70 000 euros. Il s'agissait donc quand même de plus petits projets, sachant que par exemple en Côtes-d'Armor, il y a eu un projet pour accompagner la mise en place du RIP à 6 millions d'euros. Si l'on arrive à des moyennes à 70 000 euros, cela implique qu'il y avait aussi de très petits projets. Cette moyenne inclut des projets financés par le FEDER et certains projets financés par le FSE (ces derniers portant plus sûrement sur la question de la e-inclusion et sur de petits montants). Il est toujours difficile de faire des moyennes.

### **Laurent DESLATTES, Grenoble Alpes Métropole**

---

Concernant la taille des projets, il nous a été plus ou moins officieusement dit en Rhône-Alpes que l'objectif était de diminuer par quatre le nombre de projets traités au final par la région. Cela ne figure pas dans le DOMO bien sûr, mais cela implique une augmentation sensible de la taille des projets. L'impact n'est pas seulement sur la taille des projets. On a entendu la formule « une structuration des acteurs pour des effets structurants » ou en gros, « passez en mode collaboratif, sortez d'une logique publique/publique et travaillez avec le privée, avec le secteur associatif, avec l'économie sociale et solidaire, avec les groupements de citoyens sur le secteur »... La question, ce n'est pas comment faire pour multiplier par quatre l'enveloppe que je demandais sur la programmation précédente en tant que porteur de projet, mais c'est bien de savoir comment, en articulation avec d'autres acteurs sur le territoire, arriver à avoir un effet de levier supplémentaire sur des projets les plus structurants possible. Cette dimension est très présente dans la programmation 2014-2020.

Par rapport à l'intervention de Caroline RATTIER, je comprends que l'on se doive d'avoir une certaine exemplarité dans la sphère publique de notre propre capacité à digitaliser les services publics, néanmoins on a peu parlé de ce dernier volet d'e-inclusion que vous avez évoqué, et qui est très présent dans le FSE et dans l'ensemble des programmes européens. Au-delà, il y a une action sur laquelle les collectivités territoriales ont une vraie légitimité et sont attendues, c'est ce que l'on appelle la littératie numérique ou les compétences numériques qui rejoignent la question de l'employabilité, de la croissance, qui sont au cœur de la stratégie européenne et de la stratégie des territoires.

## Christophe BERNARD

---

Michèle PASTEUR a présenté rapidement les initiatives territoriales intégrées (ITI) qui jouent davantage du croisement d'acteurs que vous évoquez d'un point de vue territorial. L'initiative territoriale intégrée présente l'avantage de pouvoir combiner différents objectifs des programmes opérationnels européens, elle peut donc servir des dimensions à caractère économique, à caractère d'inclusion, à condition qu'elle réponde aux objectifs des différents axes du programme opérationnel.

Autre aspect, dans sa gouvernance l'ITI est aussi pour partie à la main des territoires qui s'engagent dessus. Je crois que Grenoble Alpes Métropole se porte candidat sur un ITI, et il y a une capacité à mixer entre du FEDER, du FSE, sur des opérations qui allient de manière très structurante et fine sur le territoire des aspects d'accompagnement de certains publics et des aspects infrastructures associés. C'est aussi une opportunité à observer. Beaucoup de régions ont déjà lancé leur appel à projets ITI ; regardez ce qu'il y a dedans, cela peut être intéressant.

## Michèle PASTEUR

---

Il y a quand même peu de régions qui ont retenu cet instrument (ITI)...

## Christophe BERNARD

---

Il y en a 14, mais je précise que les régions qui n'ont pas pris l'ITI ont en général un axe urbain, car il y a une obligation de dépenses en direction des territoires urbains et, de ce point de vue, il y a également des encouragements à des démarches dites intégrées à travers les axes urbains. C'est l'autre fenêtre que vous pouvez visiter.

## Philippe MATHONNET, SGAR Languedoc-Roussillon

---

Je suis chargé de mission TIC auprès du Préfet Languedoc-Roussillon. La Commission européenne exigeait l'élaboration d'une stratégie de spécialisation intelligente comme condition *ex ante* à l'élaboration des programmes opérationnels 2014-2020. Ces stratégies visent à identifier des domaines stratégiques sur les territoires de façon à flécher prioritairement les fonds FEDER. Dans le cadre de vos études, avez-vous pu faire une analyse de ces stratégies de spécialisation intelligente menées par les régions de façon à identifier le thème du numérique et voir quels sont les domaines stratégiques qui ressortent de ces travaux ?

## Michèle PASTEUR

---

Non, pas encore parce que je me suis intéressée au démarrage à l'objectif thématique 2, qui était plutôt sur infrastructure, usages et services. Sachant que ces stratégies de spécialisation intelligente font plutôt référence à l'objectif 1, qui est autour de l'innovation et de la recherche.

## Patrick VUITTON

---

Merci à tous les intervenants, rendez-vous les 24 et 25 novembre pour notre prochain colloque.