

# #Reset Territoires



Novembre 2020

---

## RÉDACTION

Sophie Fourquet-Mahéo, Jacques-François Marchandise, Fing

## CREATIVE COMMONS

Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 France : <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>.

Vous êtes libre de partager reproduire, distribuer et communiquer ce document, l'adapter et l'utiliser à des fins commerciales à condition de l'attribuer de la manière suivante : Fing, "Livret #Reset Territoires".

## AVEC LE SOUTIEN DE



---

## SOMMAIRE

<b>Avant propos</b>	<b>4</b>
#Reset un programme pour transformer le numérique	4
Concrètement, en 2020 #Reset se matérialise par :	4
<b>1. #Reset une démarche pour construire les choix numériques des territoires</b>	<b>5</b>
Identifier les problèmes et les opportunités pour demain	5
Des moyens publics mais pas assez d'orientations stratégiques	5
Des orientations mais pas assez de leviers d'action	5
Pour que le numérique n'augmente pas les inégalités sociales et territoriales	6
Quels territoires numériques voulons-nous ?	6
<b>2. Construire les intentions d'une démarche #Reset</b>	<b>8</b>
Prendre appui sur les 7 qualités du numérique que nous voulons	8
Établir un pré-diagnostic de territoire	8
<b>3. Engager une stratégie #Reset dans votre territoire</b>	<b>10</b>
Fédérer des parties prenantes actrices de l'offre, de la commande, ou des usages du numérique	10
Engager une ou des coalitions d'action	10
S'appuyer sur la mécanique offre-commande-usage	11
Formuler des potentiels en articulant acteurs et leviers	11
Proposer des actions #Reset pour votre territoire	14
<b>Annexes</b>	<b>16</b>
Le numérique au prisme du développement humain des territoires	16
Lexique	19
Éléments pour une note stratégique au DGS de votre territoire	20

---

# Avant propos



## #Reset un programme pour transformer le numérique

Ce programme d'action pluriannuel, impulsé par la Fing, a pour ambition d'entreprendre des actions concrètes **qui proposent une autre vision du numérique** avec les concepteurs, les commanditaires et les usagers du numérique.

### Il est urgent, vital et stratégique de réinventer le numérique

Après un diagnostic sévère sur le numérique d'aujourd'hui, la Fing et des associations citoyennes et professionnelles, des entreprises, des acteurs publics nationaux et territoriaux et des chercheurs ont exprimé le souhait lors d'une première Conférence #Reset, que le numérique d'aujourd'hui et de demain soit plus conforme aux promesses de l'internet et du web des débuts, et soit mieux adapté au monde de demain, à ses incertitudes et à ses contraintes.

Un enjeu décisif pour l'ensemble de la société est que le numérique sorte du "toujours plus" et intègre des perspectives de long terme avec les acteurs de la société et les générations futures.

### Un programme à vocation d'impact

#Reset est structuré par sa ligne d'arrivée : en 2022, nous aurons obtenu des résultats substantiels. Il ne s'agit cependant que d'une étape intermédiaire, en 2022 il faudra continuer au-delà de ces objets d'atterrissage.

Les impacts recherchés sont d'ordre éthique, social, environnemental, concurrentiel, de gouvernance et régulation. Ils peuvent se traduire par exemple par :

- des critères actionnables pour le soutien à l'innovation, pour la maîtrise d'ouvrage,
- des perspectives grandes ouvertes pour la conception responsable,
- des facteurs d'attractivité pour les employeurs du numérique,
- des conditions culturelles et éducatives pour renforcer notre maîtrise des choix numériques...

### Concrètement, en 2020 #Reset se matérialise par :

- l'animation d'une communauté d'acteurs hétérogènes : organisations (acteurs publics, collectivités locales, grandes entreprises et startups, laboratoires de recherche, associations) et contributeurs individuels ;
- la construction de coalitions d'actions (et leur ingénierie) ;
- la mise à disposition de ressources pour mettre en action les coalitions ;
- une démarche territoriale. Le document que vous avez devant les yeux en décrit l'intention et la proposition de méthode.

Ce document a vocation à accompagner une démarche territoriale d'ensemble. Il propose un parcours d'appropriation, de diagnostic et d'engagement au service de votre réflexion pour activer une dynamique collective. Il est imparfait et a vocation à s'enrichir des réflexions et productions des ateliers territoriaux animés dans le cadre du programme #Reset 2022.

Il fournit concrètement des éléments pour engager les directions générales des territoires dans une démarche numérique responsable (cf. Note au DGS en Annexes).

# 1. #Reset une démarche pour construire les choix numériques des territoires

## Identifier les problèmes et les opportunités pour demain

### Des moyens publics mais pas assez d'orientations stratégiques

Beaucoup de territoires investissent d'importants moyens dans le numérique pour des raisons offensives (être à la pointe, attirer des entreprises pour répondre à la demande des habitants et des autres entreprises) ou défensives (ne pas être en retard, ne pas être à l'écart). Mais aujourd'hui nombreux sont ceux qui comprennent qu'il ne suffit pas de s'équiper en infrastructures et en matériels pour que tout change, et qui critiquent les approches instrumentales et techno-centrées : une *smart city* fonctionnant à l'insu de ses habitants, une dématérialisation des démarches et services publics au risque de l'exclusion, un *cloud* et des plateformes qui recentralisent les services, remettent en question la cohérence du territoire et détournent les valeurs qu'il produit.

### Des orientations mais pas assez de leviers d'action

Il ne suffit pas d'observer le développement des usages et services numériques pour être certains qu'ils produisent du mieux :

- davantage de télétravail peut signifier que le carburant est plus cher, que les transports collectifs se dégradent ou que les employeurs font des économies de mètres carrés ;
- davantage de e-santé peut servir d'alibi à la fermeture d'établissements médico-sociaux ;
- davantage de matériel dans les établissements scolaires ne dit rien de l'apport pédagogique qui en résulte ;
- davantage de dématérialisation peut avoir un "effet Daniel Blake" : désarroi des publics les moins outillés pour tirer parti du self-service numérique.

## Pour que le numérique n'augmente pas les inégalités sociales et territoriales

Chaque fois que le numérique intervient en substitution plutôt qu'en articulation avec le pré-numérique ou le non-numérique, il y a un risque accru qu'il soit destructeur. Or cette articulation avec le pré-numérique ou le non-numérique peut se faire dans différents axes.

Le numérique peut avoir un rôle à jouer dans le **renforcement des liens sociaux du territoire**, en favorisant les dimensions coopératives et contributives, les solidarités, voire la résilience en cas de crise.

Le numérique peut **baisser le seuil pour les petits entrepreneurs, innovateurs, porteurs de projets associatifs et culturels**, en leur donnant accès à des ressources, réseaux et outils dont le territoire ne disposait pas auparavant.

Le numérique doit permettre de **faire des territoires apprenants** : les réseaux, les informations et les données peuvent donner lieu à de la production de connaissances, aider à l'émergence de projets liés à l'apprentissage ou créer de véritables environnements d'apprentissage (laboratoire éducatif dans un lycée ou coopérative pédagogique numérique).

Le numérique peut permettre une **meilleure reconnaissance des compétences acquises**, hors des expériences professionnelles classiques, notamment avec les nouveaux modes de certification, comme les open badges.

## Quels territoires numériques voulons-nous ?

La stratégie d'un territoire (ou son absence) peut donc conduire au développement d'un numérique subi, facteur de difficultés, de désarroi, d'embarras, qui aggrave les exclusions mais pose aussi problème à beaucoup de gens équipés et connectés.

Elle peut également s'orienter vers un numérique choisi, capacitant, donnant le pouvoir de changer sa vie en tant qu'individu, dans un cadre collectif qui favorise les trajectoires personnelles, mais aussi dans une approche d'action collective, de solidarité, de proximité, voire dans une conception plus politique, favorisant un véritable pouvoir d'agir sur la société.

Plusieurs collectivités territoriales souhaitent construire une feuille de route pour un numérique responsable et mettre en oeuvre une stratégie transformatrice à plusieurs niveaux :

- en interne, dans les administrations : nouvelles politiques de système d'information résilient, pratiques du réemploi, synergies entre les services numériques et des services sectoriels (mobilités, développement du territoire, éducation) ;
- au sein de l'écosystème "numérique étendu" des territoires : coopératives régionales, réseaux de tiers lieux et fabs labs, établissements d'enseignement supérieur,

- associations, entreprises et startups ;
- à un niveau national, ou inter-territorial où les collectivités échangent des bonnes pratiques, s'inspirent mutuellement, et inspirent aussi les services de l'administration centrale sur les enjeux de numérique responsable.

**Reset propose un cadre de mobilisation des territoires pour accélérer la mise en place de feuilles de route pour un numérique responsable et met en place un module territorial.** Il s'agit d'accompagner et de mettre en réseau les territoires - dans leur diversité administrative et géographique - qui souhaitent développer une stratégie numérique responsable et/ou mettre en action des coalitions RESET au niveau local.

L'échelle territoriale est importante pour la démarche #RESET. D'abord parce que c'est à la fois une échelle pertinente pour les réseaux, pour les données et les usages : le numérique a beau être massifié à l'échelle mondiale, il est aussi très territorialisé. Le territoire rassemble les élus et les citoyens en tant qu'espace politique. Il est également à la fois contexte d'innovation et marché, investisseur et investi, en tant qu'espace économique. Travailler à un numérique souhaitable passe par un travail avec les espaces de choix que sont les territoires.

L'échelle territoriale est par ailleurs l'échelle à laquelle se travaillent les questions d'inclusion, avec les acteurs de la médiation numérique (la [MedNum](#), les acteurs de l'éducation populaire, les territoires et les opérateurs publics impliqués dans des démarches d'inclusion).

C'est aussi l'échelle pertinente pour de nombreux acteurs du commerce et des services, soit parce qu'ils animent un réseau territorialisé, soit parce qu'ils sont porteurs de services de proximité ou concernés par des problématiques locales : la logistique, le commerce de centre-ville, les circuits courts...

Le cadre de réflexion de RESET a permis de poser la question des contributions du numérique aux enjeux de développement du territoire, et de constater que cette question est aujourd'hui insuffisamment instruite et outillée. Vous trouverez en annexe un article d'Aurialie Jublin et Jacques-François Marchandise dans le Cahier de tendances de la Fondation Jean-Jaurès, paru en juillet 2019 et posant la question du lien entre numérique et indicateurs de développement humain du territoire.

## 2. Construire les intentions d'une démarche #Reset

La définition même d'une stratégie est porteuse de choix. Avant d'engager une démarche territoriale RESET, nous vous proposons de formuler des intentions en prenant appui sur les "7 qualités du numérique" définies dans le [Cahier d'enjeux Reset](#), et en répondant à une série de questions ci-dessous.

### Prendre appui sur les 7 qualités du numérique que nous voulons

#### **CAPACITANT**

Un numérique qui renforce les capacités humaines, qui développe le pouvoir de créer et d'agir.

#### **DÉMOCRATIQUE**

Un numérique au service des libertés fondamentales et de la démocratie, et qui construit une maîtrise collective des systèmes techniques et des plateformes.

#### **ÉQUITABLE**

Un numérique qui répartit la valeur économique au sein de la société, qui favorise les solidarités.

#### **FRUGAL**

Un numérique économe en énergie et en matière, favorisant la transition écologique plutôt que l'accroissement des émissions et l'épuisement des ressources.

#### **INCLUSIF**

Un numérique qui permet à tous d'être acteurs de la société, qui favorise la diversité.

#### **INNOVANT**

Un numérique qui ouvre l'innovation, la libère de l'emprise des acteurs dominants, facilite l'innovation sociale, intègre mieux les parties prenantes et les impacts.

#### **PROTECTEUR**

Un numérique qui défend les libertés, protège la vie privée, favorise la confiance et économise l'attention.

### Établir un pré-diagnostic de territoire

- Est-ce que mon territoire a défini des principes ou objectifs qui guident ses choix numériques ?
  - environnement
  - inclusion
  - cadre de confiance avec les usagers
  - soutien à l'innovation
  - achat public numérique
  - normes et standards ouverts, interopérabilité

- **Est-ce que je cherche à construire ces principes ? À les renforcer et les outiller ?**  
(ex : Le Rapport [Ambitions numériques pour la Corse](#), le préambule de la [Stratégie de cohérence régionale d'aménagement numérique de la Bourgogne Franche-Comté](#) ou la [Stratégie numérique responsable de la Bretagne](#), démarche de sobriété numérique...)
- **Est-ce qu'aujourd'hui des sujets qui font débats, qui font l'objet de concertation, nécessitent arbitrage ?** (ex : questions de Nantes et la Rochelle ou Lyon > comment tirer partie des données personnelles des usages pour nos stratégies territoriales, avec les usagers ?)
- **Quelles sont les échéances et enjeux prioritaires au regard de la stratégie globale du territoire (grands axes pas nécessairement numériques, [Objectifs de Développement Durable](#), ...) ?** Quelles opportunités ou dangers à prendre en compte dès maintenant ? (mobilisation collective prévue, opportunité de financement... faire des choix numériques en contradiction avec la stratégie environnementale qu'on affiche, enjeu de souveraineté ...)
- **Parmi les sujets qui concernent mon territoire, lesquels sont à traiter au niveau de mon échelle territoriale ou cela dépend-il d'autres échelles ? Est-ce mon échelle territoriale qui est l'acteur pilote (ou infra, supra, ou nationaux)**
- **Quels acteurs de mon territoire s'impliquent ou peuvent s'impliquer autour des enjeux et questionnements numériques d'avenir ? Ont-ils déjà produit des idées ou intentions ?**

#### EN RÉSUMÉ

1. Identifier ce qui est déjà qualifié et fait consensus (afin de l'acter), ce qui ne fait pas consensus (afin d'en débattre), ce qui n'est pas encore clairement qualifié (pour le clarifier et l'approfondir).
2. Prioriser.
3. Élaborer une fiche de synthèse destinée à être partagée avec les acteurs à impliquer (en interne et sur le territoire).

### 3. Engager une stratégie #Reset dans votre territoire

Le passage de l'intention transformatrice à la recherche d'impact est une étape difficile : chacun d'entre nous peut avoir le sentiment que la transformation du numérique est hors d'atteinte ou ne dépend que de très grands pouvoirs très lointains.

#### Fédérer des parties prenantes actrices de l'offre, de la commande, ou des usages du numérique

##### Engager une ou des coalitions d'action

Pour engager une démarche de transformation du numérique à l'échelle de votre territoire, #Reset propose une méthodologie originale de stratégie d'alliance pour opérer réellement et collectivement les transitions souhaitées : les coalitions d'action.

Il s'agit de nouer des alliances entre acteurs hétérogènes et complémentaires (acteurs publics, collectivités locales, grandes entreprises et startups, laboratoires de recherche, associations et contributeurs individuels) réunis autour d'un objectif d'intérêt général, en lien avec les "qualités" décrites dans le Cahier d'enjeux #RESET ; une recherche d'impact transformateur à court - moyen terme, avec des résultats à échéance 2022.



*De l'intention à la transformation, une démarche collective négociée*

## S'appuyer sur la mécanique offre-commande-usage

Les acteurs engagés dans ces coalitions doivent être porteurs de 3 dimensions transformatrices :

- **Agir sur la commande**  
Intention politique ou stratégique, modèle économique, principes d'investissement, critères d'achat
- **Agir sur l'offre**  
Le numérique lui-même : choix d'architecture, de conception (développement, design...), de standards
- **Agir sur les usages**  
Appropriation, maîtrise d'usage, pratiques, enjeux d'inclusion, de libertés, de partage de la décision, de consommation, de travail, de culture technique

**Cette diversité est importante : il s'agit de s'accorder entre parties prenantes autour d'un impact recherché, voire négocié en commun.**

Si les commanditaires et les concepteurs s'entendent entre eux, mais sous-estiment la dimension des usages, on a potentiellement de mauvaises civic tech, des gains écologiques subis par les usagers plutôt que coproduits, etc. Si l'offre se développe sans la commande, les moyens financiers lui feront défaut. Si l'inclusion numérique n'est portée que par la dimension "usages et médiation", sans rien changer aux stratégies et à la conception des services en ligne, elle ne pourra faire que de la remédiation.

## Formuler des potentiels en articulant acteurs et leviers

Chacun des acteurs à engager peut agir utilement, mais beaucoup d'énergies butent sur l'ampleur des chantiers à mener et le caractère limité de chaque action, pris séparément.

Si les leviers d'action pour transformer le numérique et aboutir à des résultats sont nombreux, aucun acteur ne peut donc les actionner seul. *La liste suivante n'est pas exhaustive.*

<h3>LES CONCEPTEURS</h3> <p>Aujourd'hui trop peu nombreux à faire ces choix de conception, ils font figure de pionniers souvent isolés</p> <p><b>Ils peuvent agir par les règles de design éthique et de conception technique responsable qu'ils adoptent.</b></p>	<h3>Ce qui leur manque aujourd'hui</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>● un signal de leurs clients et commanditaires, des arguments pour convaincre les investisseurs, une réorientation des soutiens publics ;</li><li>● des formations initiales et professionnelles aux enjeux et méthodes ;</li><li>● une reconnaissance et une mise en visibilité de leurs choix.</li></ul>
--	--

## LES COMMANDITAIRES DE L'INNOVATION

Achat public, grands clients privés ; et les investisseurs, ils peuvent agir par les critères de choix qu'ils privilégient.

**Les maîtres d'ouvrage publics**, très nombreux et très disparates, sont loin d'avoir de réels principes d'action dans le domaine numérique. Un acheteur public exemplaire donnerait un signal considérable en ouvrant des marchés conséquents et en affichant des principes clairs.

**Les commanditaires de la smart city** sont dans une position particulière, compte tenu de l'exposition médiatique de ces projets et de l'abondance des dérives auxquelles exposent à la fois l'abondance des données maniées, le recours à l'IA et la tentation de l'identité numérique forte, entre autres : leur exemplarité n'en aurait que davantage de valeur.

**Les grandes entreprises clientes du numérique**, mais aussi leurs **fournisseurs et les sociétés de conseil** qui leur prescrivent les solutions sont en position-clé : ils peuvent agir en privilégiant des choix de long terme.

**Les investisseurs de l'innovation numérique** peuvent adopter des critères d'investissement pour un numérique responsable.

### *Ce qui leur manque aujourd'hui*

- la compréhension des enjeux politiques et stratégiques
- de la formation, des méthodes, la formulation de principes et de critères
- l'assurance de trouver des répondants pour des appels d'offres ou appels à projets "à critères"
- des cadres d'action collectifs
- des acteurs tenant lieu de locomotives

## LES RESPONSABLES PUBLICS ET POLITIQUES, LES RÉGULATEURS

Ils peuvent agir par les cadres collectifs qu'ils élaborent et maintiennent, les grands objectifs qu'ils construisent.

Concrètement les politiques publiques de soutien au développement numérique ou à l'innovation, quelles qu'en soient les échelles, prennent très rarement en compte la logique d'impact et les principes de responsabilité. Elles contribuent à ce

### *Ce qui leur manque aujourd'hui*

- une meilleure capacité à prendre en compte la dimension politique des choix technologiques, à produire une doctrine publique et à la rendre lisible au sein de la société
- la prise en compte des signaux de la prospective incitant à changer le cours du numérique
- des indicateurs de succès d'un développement numérique humain

qu'il y ait davantage de numérique, mais souvent au prix de contradiction avec les priorités publiques affichées en termes sociaux et environnementaux.

- des formations supérieures et professionnelles aux enjeux sociaux et environnementaux du numérique
- des capacités de soutien aux ressources humaines du numérique plutôt qu'aux seuls moyens techniques
- des alliances face aux acteurs mondiaux dominants

## LES CHERCHEURS

Ils peuvent agir par la production de connaissances et de moyens de compréhension pour l'ensemble de la société.

### *Ce qui leur manque aujourd'hui*

- une meilleure articulation entre sciences et société, entre recherche, enseignement et formation, entre les chercheurs eux-mêmes
- la traduction de travaux théoriques en apports pour les stratégies et les pratiques professionnelles et publiques

## LES EMPLOYEURS

Ils peuvent agir par les modalités de transformation digitale, les environnements de travail qu'ils proposent, leurs choix de responsabilité sociale et environnementale.

### *Ce qui leur manque aujourd'hui*

- des outils méthodologiques pour dépasser le discours éthique, outiller leurs choix, intégrer d'autres dimensions du numérique qui permettent de penser la productivité différemment
- les moyens de valoriser ces choix en tant qu'employeurs
- le soutien hiérarchique à ces dynamiques

## LES ENSEIGNANTS, FORMATEURS, MÉDIATEURS

Ils peuvent donner à tous les moyens d'agir (connaissances, méthodologies, mise en réseau...)

### *Ce qui leur manque aujourd'hui*

- la reconnaissance
- le désenclavement des initiatives et travaux
- la disponibilité de contenus de

	<p>formation qui ne soient pas seulement dédiés à la connaissance du numérique mais à la compréhension de ses enjeux d'avenir</p>
<p><b>LES CITOYENS, USAGERS, CONSOMMATEURS</b></p> <p>Ils peuvent agir collectivement et individuellement, par le renforcement du rôle de la société civile.</p>	<p><i>Ce qui leur manque aujourd'hui</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le décloisonnement des initiatives <del>entre elles</del></li> <li>• leur reconnaissance au sein de la société civile et face aux lobbies</li> <li>• la mise en visibilité de leurs leviers et de leurs victoires</li> </ul>
<p><b>LES GÉNÉRATIONS FUTURES</b></p> <p>Elles peuvent agir en exigeant un numérique qui fait sens aujourd'hui et pour le monde de demain.</p>	<p><i>Ce qui leur manque aujourd'hui</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renouveler leur mode de mobilisations, aujourd'hui surtout portées par les étudiants et anciens des grandes écoles, avec un fort turnover et un sentiment de non-représentativité</li> <li>• rendre visible ces dynamiques, presque inconnues dans les universités, totalement inconnues des jeunes qui ne croisent pas le numérique dans leurs parcours, qu'ils fassent ou non des études supérieures</li> </ul>

## Proposer des actions #Reset pour votre territoire

Les territoires ont un rôle à jouer dans chacune des [coalitions proposées par #Reset](#), en fonction de leurs compétences et intérêts. Ils peuvent également tirer plus globalement parti de stratégies d'alliance et construire ensemble un autre numérique pour faire face à leurs transitions. Vous trouverez en annexe des propositions d'éléments pour une note stratégique "Tirer partie de stratégies d'alliance pour faire face aux transitions du territoire" à l'intention de la direction générale de votre territoire pour proposer d'engager une démarche RESET.



# Annexes

## Le numérique au prisme du développement humain des territoires

*Article d'Aurialie Jublin et Jacques-François Marchandise publié en juillet 2019 dans le Cahier de tendances de la Fondation Jean-Jaurès*

Beaucoup de territoires investissent d'importants moyens dans le numérique parce qu'il le faut : pour des raisons défensives (ne pas être en retard, ne pas être à l'écart), ou offensives (être à la pointe), ou plus simplement parce qu'il faut du numérique pour répondre à la demande des habitants, des entreprises, des services publics. Mais aujourd'hui le numérique est sur la sellette. Nombreux sont ceux qui comprennent qu'il n'est pas magique (il ne suffit pas de s'équiper en infrastructures et en matériels pour que tout change) et n'est pas un horizon (toujours plus de numérique ne veut rien dire). On critique aussi les approches instrumentales et technocentrées : **une smart city fonctionnant à l'insu de ses habitants, une dématérialisation au risque de l'exclusion, un cloud et des plateformes qui recentralisent les services rendent le territoire démenageable et captent la valeur.**

Pourtant les promesses du numérique sont copieuses : il peut être utile aux habitants, aux innovateurs, aux commerçants, aux touristes, à l'enseignement, à la compétitivité, à l'attractivité, peut-être même au lien social et à la démocratie locale ... Mais au moment de comprendre ce qui fait un développement numérique réussi, il ne suffit pas qu'il y en ait plus, il faut qu'il ait apporté du mieux. Il est donc probablement temps de mettre les moyens numériques sous tension des défis principaux des territoires, et d'adopter la focale du "développement humain", que plusieurs Régions ont déjà prise au sérieux comme horizon de leur action.

Trois constats nourrissent cette proposition. Tout d'abord, nous ne savons pas tout à fait quels indicateurs de succès il faut observer et choisir, quels sont les effets attendus des investissements qui sont réalisés. Depuis l'arrivée d'internet, nous avons régulièrement mesuré son taux de pénétration dans les foyers, les entreprises, les communes, les écoles, entre autres. Cette mesure s'est étendue aux smartphones, à des matériels et réseaux plus évolués, et les pourcentages n'ont cessé d'augmenter. Nous constatons que la massification a eu lieu et nous aurons toujours des choses à mesurer, mais cela ne nous renseigne que sur l'extension du marché des vendeurs de numérique. Du point de vue de l'intérêt général et des politiques publiques, et non pas des GAFAM, y a-t-il autre chose que nous aimerions savoir, et qui nous aiderait à comprendre ce que nous sommes en train de réussir, ou non, dans notre façon de développer le numérique ?

Par ailleurs, de la même façon que l'ONU avec le PNUD (programme des Nations unies pour le Développement), les régions ont engagé depuis quelques années l'élaboration d'indicateurs

autres que le PIB, notamment des indicateurs de durabilité : empreinte écologique, indicateur santé social (ISS), indicateurs de bien-être, indicateurs de développement humain (IDH : santé, éducation, niveau de vie). Le PIB ne suffit plus pour rendre compte du développement d'un territoire, pas plus que le nombre de brevets ne suffit aujourd'hui pour savoir si une entreprise ou une métropole est innovante. Il faut arriver à comprendre ce que nous faisons progresser, ou pas, avec des lunettes adaptées.

Enfin, il ne suffit pas d'observer le développement des usages et services numériques pour être certains qu'ils produisent du mieux. Davantage de télétravail peut signifier que le carburant est plus cher, que les transports collectifs se dégradent ou que les employeurs font des économies de mètres carrés. Davantage de e-santé peut vouloir dire «enclavement » et «désert médical», soit parce qu'il s'agit d'y répondre, soit pour s'y résigner ou pour servir d'alibi à la fermeture d'établissements. Davantage de matériel dans les établissements scolaires ne dit rien de l'apport pédagogique qui en résulte. Davantage de dématérialisation peut avoir un « effet Daniel Blake » : désarroi des demandeurs d'emploi et des publics les moins outillés pour tirer parti du self-service numérique. **Chaque fois que le numérique intervient en substitution plutôt qu'en articulation avec le pré-numérique ou le non-numérique, il y a un risque accru qu'il soit destructeur.**

S'il est difficile d'observer le numérique, en revanche il est intéressant d'observer et d'analyser ce qui se produit par le numérique et à quoi le numérique contribue vraiment ; il est aussi utile de formuler des intentions, d'affirmer ce à quoi nous souhaitons qu'il contribue à l'avenir. Pour faire avancer ce sujet, la Fing engage une réflexion collective (*RESET - quel numérique voulons-nous ?*) qui accorde une place significative à la dimension territoriale, à la recherche d'attributs de qualité. Nous proposons ici nos premières réflexions autour de cinq dimensions :

**Liens, sociabilités, coopérations** : le numérique peut avoir un rôle à jouer dans le renforcement des liens sociaux du territoire. Il peut cliver, il peut segmenter, il le fait quand il fait de nous des profils sur pattes, des clients du territoire. Il peut au contraire favoriser les dimensions coopératives et contributives, les solidarités, voire la résilience en cas de crises. La vitalité des réseaux sociaux et de la conversation du territoire, mais aussi les dynamiques de consommation collaborative et d'échanges entre particuliers (covoiturage, troc), voire de solidarité locale (sociale, de vie quotidienne, intergénérationnelle) sont très disparates mais s'avèrent souvent le reflet, voire le renforcement des échanges locaux. La coproduction de données ouvertes et de cartographies collaboratives, ou d'autres "communs" numériques du territoire, en sont des formes avancées.

**Proximité** : Chaque territoire voit ses commerces et ses services renforcés ou au contraire affaiblis par le numérique. Nous pensons notamment aux services publics (guichets qui ferment ou nouvelles possibilités d'aller au plus près des besoins), aux commerces de centre ville, "amazonés" ou mieux maillés, aux circuits courts et à l'économie circulaire, à l'offre de mobilité, à l'offre de santé. Le numérique permet de tout faire à distance et rend le territoire

déménageable. Il permet aussi de mieux lire l'offre de services du territoire et de la consolider : proposer de nouveaux services dans des lieux existants, faciliter les médiations, les mutualisations, l'aménagement des temps, renforcer la qualité par un meilleur accès à l'information et aux données. En favorisant la proximité, on renforce à la fois la qualité de vie, les liens sociaux et l'autonomie, avec un bénéfice écologique.

**Territoire apprenant** : la connaissance est la base même des projets d'un territoire et de la capacité de ses acteurs à se projeter dans l'avenir et à faire face aux incertitudes, qu'il s'agisse de l'action publique ou du développement de l'économie et de l'emploi. Le numérique permet-il de renforcer les ressources physiques et humaines du territoire (écoles, musées, bibliothèques, espaces d'acculturation numérique, fablabs, enseignants, formateurs, médiateurs, ...), ou les affaiblit-il ? Les réseaux, les informations et les données peuvent donner lieu à production de connaissances, aider à l'émergence de projets liés à l'apprentissage, voire de véritables environnements d'apprentissage (ouverture de laboratoire éducatif dans un lycée ou de coopérative pédagogique numérique, développement de communs numériques, reconnaissance des compétences acquises avec les *open badges*...).

**Dynamiques de projets et d'entreprises** : le numérique peut menacer l'économie locale, car il amène la concurrence mondiale pour presque tous les biens et services et peut conforter la domination des métropoles sur les territoires plus modestes. Il peut, à l'inverse, baisser le seuil d'initiative pour les petits entrepreneurs, innovateurs, porteurs de projets associatifs et culturels, en leur donnant accès à des ressources, réseaux et outils dont le territoire ne disposait pas auparavant. On peut ainsi observer si les grandes plateformes nuisent à l'économie locale, si les petites initiatives ont les conditions écosystémiques de leur développement, si beaucoup de projets recourent au financement participatif (et parviennent à se monter), si les appels à projets ont des répondants.

**Citoyenneté et démocratie** : la vitalité démocratique et participative, l'existence d'une place publique, d'espaces délibératifs sont un gage de renforcement de la légitimité démocratique et de l'appartenance territoriale. Le numérique permet d'en qualifier les dynamiques, parfois de les outiller - mais il ne suffit pas de mettre des *civic tech* pour tout résoudre. Parfois elles peuvent même s'avérer contre-performantes.

En mettant en perspective ces indicateurs, on peut esquisser la perspective d'un **territoire capacitant**. Le numérique, ce n'est pas de la technologie pure, ce sont des dispositifs, à composantes technologiques, sociales et économiques ; et ce sont des usages, des pratiques socialisées. Pour partie, ces dispositifs et ces usages sont territorialisés.

La stratégie d'un territoire (ou son absence) peut conduire au développement d'un numérique subi, facteur de difficultés, de désarroi, d'embarras, qui aggrave les exclusions mais pose aussi problème à beaucoup de gens équipés et connectés. Son élaboration peut au contraire s'orienter vers un numérique choisi, capacitant, donnant le pouvoir de changer sa vie en tant

qu'individu, dans un cadre collectif qui favorise les trajectoires personnelles, mais aussi dans une approche d'action collective, de solidarité, de proximité, voire dans une conception plus politique, favorisant un véritable pouvoir d'agir sur la société.

Ces points d'appui, soumis à discussion, peuvent aider à lire et comprendre ce qui se joue aujourd'hui, mais aussi à agir. Il apparaît clairement qu'il ne suffit pas de constater l'existence d'une offre numérique pour qu'elle soit porteuse d'avenir. En revanche, on prêtera une attention accrue aux traces d'usages, voire de liens, et surtout aux traces de dynamiques. Ces réflexions peuvent aussi aider à envisager ce que serait un indice de développement humain numérique. Un tel effort d'observation peut aider à orienter l'action et à consolider dans les années qui viennent un réseau de territoires capacitants et résilients, adaptés aux transitions contemporaines et au monde de demain.

## Lexique

**#RESET 2022** : Programme collectif lancé par la Fing et ses partenaires pour transformer le numérique.

**COALITION** : Noyau d'action d'une dynamique #Reset. Pour atteindre un impact significatif d'ici 2022, nous devons nouer des alliances entre acteurs hétérogènes et complémentaires, des coalitions. Elles peuvent intervenir à des échelles différentes (locales, nationales, internationales). Elles doivent rechercher un impact significatif, qui peut être négocié entre acteurs des coalitions, et "atterrir" concrètement via des actions qui permettent de réaliser cet impact et de faire levier.

**FABRIQUE DE COALITION** : Une fabrique de coalition permanente soutient l'action de #Reset. Elle aide les projets / coalitions à se former et s'organiser, veille au partage et à la valorisation des résultats, outille (coaching, ingénierie...). Elle se matérialise lors d'ateliers de travail - les Reset Days - et d'autres événements.

**L'ASSEMBLÉE RESET** : Lieu et temps de gouvernance pour l'ensemble de la communauté RESET (partenaires fondateurs, partenaires thématiques, contributeurs et bénéficiaires), l'Assemblée RESET, est convoquée chaque année. Elle permet d'évaluer l'avancement de la démarche, d'initier de nouvelles actions et d'élargir le cercle des contributeurs.

**IMPACT(S)** : Objet(s) d'atterrissage d'une coalition qui incar(ent) la transformation souhaitée et négociée par ses acteurs engagés.

**RESET DAYS** : Rituels, rendez-vous ouverts et répliquables organisés chaque mois pour accélérer l'action des coalitions. La Fing impulse ces Reset Days, d'autres acteurs peuvent s'en saisir pour en organiser de manière autonome et partager au collectif les résultats de ces temps. Des ressources sont mises à disposition pour aider à l'appropriation de la vision et de la méthodologie.

## Éléments pour une note stratégique au DGS de votre territoire

[Titre et mots-clés]

### **Tirer partie de stratégies d'alliance pour faire face aux transitions du territoire**

#transition #résilience #numérique #territoire

*Proposez l'engagement d'une démarche collective numérique responsable pour appréhender ensemble les transformations nécessaires du territoire*

#### **[Contexte]**

En vous appuyant sur le chapitre "Établir un pré-diagnostic de territoire",

- précisez quelle est l'urgence stratégique de votre territoire, sa priorité politique émise lors de dernières élections ;
- reprenez les acquis de votre territoire (objectifs définis, documents produits), et précisez ce qu'il faut continuer à améliorer

#### **[Objectifs]**

- Démontrer l'impact d'une autre approche du numérique : économique, écologique, démocratique
- Mettre à l'agenda les priorités identifiées et les traduire en actions mesurables sur votre territoire
- Enrichir vos initiatives du partage d'expérience entre territoires facilité par la démarche #Reset
- Faciliter coopération et négociation entre les différentes échelles territoriales et l'administration centrale

#### **[Propositions]**

- Proposez un diagnostic des thématiques et problématiques à traiter
- Présentez une cartographie des acteurs engagés ou susceptibles d'être engagés dans une telle démarche. Précisez bien sûr les services à mobiliser au sein même de votre territoire. Mais Le succès de cette démarche sera avant tout celui des dynamiques qu'elle pourra fédérer en s'appuyant sur la méthodologie proposée par #Reset : des acteurs hétérogènes et représentatifs des 3 dimensions de la mécanique offre-commande-usages).
- Proposer une démarche collective numérique responsable pour appréhender ensemble les transformations nécessaires du territoire pouvant produire un nouveau cadre pour les marchés publics, une feuille de route....

Votre territoire se positionne alors comme initiateur d'actions locales avec son écosystème étendu et permet, en interne, une appropriation à moyen terme des enjeux de transformation numérique durable, résiliente, capacitante.

Cette fédération d'acteurs territoriaux et l'apport d'un "regard Reset" aux actions du territoire peuvent créer de l'impact concret. Quelques exemples :

- des critères pour ré-orienter des moyens publics et transformer des modes de contractualisation, d'appels à projets ;
- des choix environnementaux, économiques, sociaux "aidés" par la donnée ;
- des pratiques avancées en matière maillage territorial (services publics, 1er kilomètre)
- des enseignants et étudiants formés aux enjeux du numérique responsable et une communauté de pratiques ;
- une amélioration de la qualité des services publics numériques (y compris en matière d'accessibilité).