

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Co-construire une feuille de route territoriale d'inclusion numérique



Pays et Quartiers de
Nouvelle-Aquitaine

HUBIKOOP
Pour un numérique inclusif en
Nouvelle-Aquitaine



Le guide méthodologique “Co-construire une feuille de route territoriale d’inclusion numérique” est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d’Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International. Seul le texte de cette publication (à l’exception des photos, illustrations et citations) est disponible sous licence CC-by-NC-SA.

Directeur de la publication : Jonathan Delpech
Rédaction : Laurine Brun, Camille Tanné
Création graphique : www.septlieues.fr
Crédits photos : PQNA, Hubikoop, Freepik
Date : septembre 2023

Alain ROUSSET

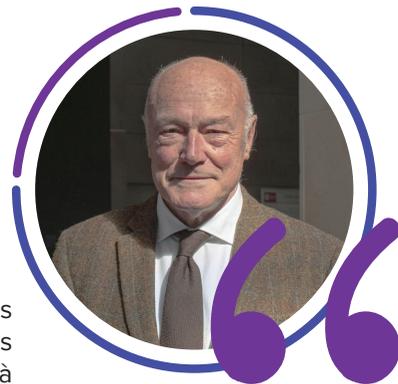
Président de la Région Nouvelle-Aquitaine

Le défi de l'inclusion numérique est central. Il concerne l'aménagement numérique mais également l'enjeu de l'équité d'accès aux usages du numérique.

Sur le plan national, de trop nombreux Français déclarent être en difficulté avec le numérique. Ils représentent 20% des habitants de la Nouvelle-Aquitaine. Ce constat engage les pouvoirs publics

à assurer les conditions d'accès au numérique et à ses usages.

Dans ce cadre, la Région poursuit ses engagements en faveur de la lutte contre l'illectronisme, par de la formation et de la médiation numérique notamment auprès des publics les plus fragiles.



Etienne GUYOT

Préfet de la région Nouvelle-Aquitaine

A l'heure où l'Etat engage le programme France Numérique Ensemble, il apparaît plus que jamais nécessaire de structurer des stratégies numériques dans les territoires, seules garantes d'une réelle capacité à l'inclusion numérique, qui est une politique prioritaire du gouvernement.

Ce guide est le fruit de deux années de travail. Il vise à permettre aux collectivités et autres acteurs locaux de co-construire une feuille de route pour accélérer les stratégies territoriales d'accompagnement de la population. En effet, l'accès aux droits de tous nos concitoyens constitue une urgence pour l'équilibre de notre société.

Cet équilibre passe par le numérique qui, aujourd'hui, accroît les inégalités entre ceux qui sont en capacité de l'utiliser et ceux qui en sont éloignés.

Le Groupement d'Intérêt Public PQN-A et la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Hubikoop, qui en sont les auteurs, bénéficient du soutien de l'Etat en région depuis 2021 pour produire les ressources nécessaires à cet accompagnement, au plus près des territoires.



Stanislas BOURRON

Directeur général de l'Agence Nationale de la
Cohésion des Territoires (ANCT)



La feuille de route 2023-2027 « France Numérique Ensemble » porte l'ambition de mieux territorialiser la politique publique d'inclusion numérique, notamment en faisant émerger des feuilles de route différenciées au niveau territorial.

Ce guide s'inscrit pleinement dans cette démarche. Il est un outil directement mobilisable par les acteurs territoriaux pour poser les

fondements d'une politique locale d'inclusion numérique.

En soutenant cette démarche dans le cadre de France Relance, l'ANCT vise à apporter des ressources utiles à l'ensemble des acteurs locaux, afin de résorber les fractures numériques et œuvrer à une meilleure cohésion de notre pays.

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine (PQN-A) est le centre de ressources régional sur le développement territorial et s'inscrit dans le Réseau National des Centres de Ressources de la Politique de la Ville (CRPV). Créé en 2002, il est un Groupement d'Intérêt Public (GIP) co-piloté et cofinancé par l'État et la Région Nouvelle-Aquitaine.

Le centre de ressources a pour missions de :

- **Aider les collectivités à la compréhension et à l'appropriation des politiques publiques** en faveur des territoires urbains, périurbains et ruraux ;
- **Structurer et animer les réseaux** de pairs et de professionnels ;
- **Repérer, qualifier et diffuser les expériences**, pratiques et initiatives inspirantes pour faciliter l'émergence et la conduite de projets sur les territoires ;
- **Accompagner l'ingénierie des territoires** dans la mise en œuvre de projets locaux et dans l'évolution de leurs compétences et pratiques ;
- **Consolider les interactions entre la recherche scientifique et les pratiques territoriales.**

Pour ce faire, PQN-A accompagne les acteurs des territoires ruraux et de la Politique de la ville, sur 5 thématiques prioritaires : les démarches alimentaires de territoire, la revitalisation des centres-bourgs, les dynamiques territoriales pour l'emploi, les transitions, et depuis 2021 l'inclusion numérique, en partenariat avec Hubikoop.

Hubikoop

Hubikoop est le centre de ressources des acteurs de l'inclusion numérique en Nouvelle-Aquitaine, plus couramment appelé Hub territorial pour un numérique inclusif. Il est né en 2019 à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt de la Banque des Territoires et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), dans le cadre de la Stratégie nationale pour un numérique inclusif.

En tant que tête de réseau régionale de l'inclusion et de la médiation numérique, son rôle est d'appuyer la structuration, l'outillage et le développement de l'écosystème de la médiation numérique, de manière à accompagner les territoires néo-aquitains dans la lutte contre la fracture numérique.

Concrètement, Hubikoop c'est une société coopérative qui intervient sur trois grands pôles d'activités :

- **L'animation territoriale**, afin de garantir la coordination entre les acteurs de l'inclusion numérique sur les territoires ;
- La **formation professionnelle**, pour favoriser la montée en compétences des acteurs de l'écosystème ;
- **L'accompagnement de projets et l'ingénierie territoriale**, afin de faciliter le déploiement des projets d'inclusion numérique sur les territoires.

Hubikoop et PQN-A : un partenariat régional au service de l'accompagnement des territoires

Face à la nécessité d'accompagner les territoires à se saisir de la question de l'inclusion numérique, PQN-A et Hubikoop, dans une logique de complémentarité, ont décidé d'allier leurs compétences respectives depuis 2021. L'objectif de leur partenariat est d'apporter aux territoires des outils et moyens pour mieux saisir et prendre en compte les enjeux de l'inclusion numérique dans leurs stratégies locales.



HUBIKOOP
Pour un numérique inclusif en
Nouvelle-Aquitaine

Sommaire

9 Tout savoir sur ce guide

15 ÉTAPE 01 : Organiser la démarche de co-construction de la feuille de route

21 ÉTAPE 02 : Par où commencer ? Connaître et s'approprier le sujet de l'inclusion numérique

31 ÉTAPE 03 : Définir les grands enjeux de son territoire

39 ÉTAPE 04 : Identifier les chantiers et les ressources de son territoire pour passer à l'action

45 ÉTAPE 05 : Enrichir sa feuille de route en s'inspirant d'initiatives existantes

51 ÉTAPE 06 : Formaliser sa feuille de route : fixer un cap partagé !

57 ÉTAPE 07 : Évaluer l'impact de sa démarche

BOÎTE À OUTILS :

Fiche outil n°1 : Animer un atelier participatif «Territoire et numérique 2030»

Fiche outil n°2 : Idées reçues positives et négatives sur le territoire qui impactent son développement

Fiche outil n°3 : Co-construire la fiche chantier
Exemple : La fiche chantier

Fiche outil n°4 : Cartographier l'écosystème des ressources
Exemple : La cartographie de ressources

Fiche outil n°5 : Formaliser le passage à l'action
Exemple : La fiche action

Fiche ressource : Le panorama des acteurs de l'inclusion numérique

Fiche outil n°6 : La théorie du changement

Remerciements

Webographie

66

71

76

82

85

92

94

96

98

Tout savoir sur ce guide

Ce guide propose une méthodologie visant à permettre aux collectivités de se lancer dans l'élaboration d'une feuille de route territoriale d'inclusion numérique. Il est avant tout le fruit d'une collaboration entre Hubikoop et PQN-A, née en janvier 2021, qui a permis d'accompagner de nombreuses collectivités autour de l'inclusion numérique, au moyen d'un cycle de qualification et une expérimentation territoriale.

Ce guide méthodologique est le résultat de 2 ans de travail en commun. Il est aussi le fruit de nombreux partages d'expériences et de ressources récoltées auprès d'acteurs divers (opérateurs, collectivités, associations, etc).

Les territoires s'engagent de plus en plus dans la conception et le déploiement de politiques publiques locales d'inclusion numérique

Corroborées aux dynamiques nationales, les dynamiques locales se multiplient. En effet, les rapports annuels d'experts (CREDOC, INSEE, Baromètre du numérique), le développement de la Stratégie Nationale pour un Numérique Inclusif (SNNI) et le plan de relance (arrivée des Conseillers Numériques France Services) ont encouragé les collectivités à impulser des dynamiques.

L'étude «Numérique et territoires» menée par PQN-A en 2022 sur la Nouvelle-Aquitaine nous montre que les territoires les plus vulnérables¹ sont ceux qui mettent le moins en œuvre des stratégies d'inclusion numérique, alors que ce sont pourtant ceux qui sont les plus concernés par les problématiques de fracture numérique. Par ailleurs, les projets mis en place sont divers : numérique éducatif, accès aux droits et aux services, numérique responsable,

cybersécurité... sont autant de domaines investis par les collectivités.

Néanmoins, l'inclusion numérique n'est pas une compétence affectée à une collectivité territoriale. En effet, l'action des collectivités est à leur discrétion, certaines sont motrices depuis plusieurs années, plusieurs amorcent tout juste des dynamiques, quand d'autres ne se sont pas encore lancées.

Compte tenu de ce contexte, il était nécessaire d'accompagner les territoires, notamment les plus vulnérables, dans la structuration de leurs ambitions politiques sur l'inclusion numérique. C'est pourquoi ce projet d'expérimentation et ce guide méthodologique ont été créés.

.....

¹ Selon le service Etudes et prospective du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, dirigé par Olivier Bouba-Olga (professeur des universités), le niveau de vulnérabilité est calculé sur la base de l'indicateur « revenu disponible médian par unité de consommation » par EPCI (établissement public de coopération intercommunale). En effet, ce dernier s'avère le plus satisfaisant pour juger du niveau de développement socio-économique des territoires : il est corrélé au taux de croissance de l'emploi et au taux de pauvreté à l'échelle des territoires de contractualisation de la Région Nouvelle-Aquitaine.

Un guide pour permettre aux collectivités de se lancer dans l'élaboration d'une feuille de route territoriale d'inclusion numérique

Aucune organisation seule, qu'elle soit publique ou privée, ne peut être en mesure de répondre aux enjeux de l'inclusion numérique. Il convient donc de mettre en synergie les forces vives du territoire pour réfléchir et agir ensemble.

Sur la base d'une expérimentation territoriale, ce guide présente donc les étapes d'un parcours méthodologique spécifique qu'il est possible de mener pour construire une feuille de route territoriale sur l'inclusion numérique. Il transmet des conseils, des bonnes pratiques, des outils spécifiques à mobiliser, des témoignages d'experts, et des retours d'expériences de territoires. Il a pour vocation d'être un premier socle d'informations et de réflexions, et un support d'aide à la décision locale.

L'inclusion numérique étant un phénomène territorialisé, l'objectif est que chaque territoire s'en saisisse afin d'adapter les réponses aux spécificités locales, et ainsi réduire les inégalités liées au numérique. La méthodologie expérimentée dans ce guide a justement pour objectif d'être adaptée aux

réalités des territoires. Elle est inspirée d'un travail réalisé par Vincent Pacini, Olivier Portier et Claude Narioo, pour la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de sa contractualisation 2017-2023 avec les territoires. PQN-A a contribué au déploiement de cette méthode et l'a capitalisée pour proposer le dispositif actuel. Celui-ci vise à aboutir à des feuilles de route territoriales opérationnelles.



La feuille de route doit avant tout :



Fixer un cap et un horizon partagé pour embarquer les acteurs



S'appuyer sur les acteurs, les ressources et les initiatives existantes sur le territoire : « on ne part jamais d'une feuille blanche »



Savoir capter les ressources complémentaires dans et en dehors du territoire



Être co-construite pour définir les enjeux et faciliter le passage à l'action



Avoir une attention forte à la faisabilité des chantiers inscrits pour éviter le « y a qu'à faut qu'on »



Incarnier un projet de territoire, et pas seulement les projets de la collectivité mais de toutes les forces vives



Organiser la gouvernance, les moyens et le pilotage dans un calendrier défini



Mieux prendre en compte les enjeux de l'inclusion numérique, et les solutions pour y répondre

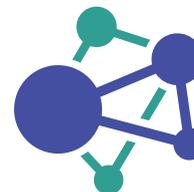


Monter en compétences sur la manière d'élaborer une feuille de route territoriale

S'engager dans une telle démarche vous permettra de :



Renforcer votre capacité d'agir en vous appuyant sur les ressources existantes de votre territoire



Être intégré dans une dynamique de réseau.

Une méthode basée autour de 7 étapes clés

En 2021, à la suite d'un cycle de qualification, nous avons identifié les grandes étapes par lesquelles un territoire devait passer pour construire une stratégie locale d'inclusion numérique. Nous avons ensuite poursuivi la dynamique en impulsant une expérimentation. Celle-ci a été menée entre mai 2022 et avril 2023 auprès de deux collectivités de Dordogne, accompagnées pour réaliser des feuilles de route territoriales d'inclusion numérique : la Communauté d'Agglomération du Grand Périgueux, et la Communauté de Communes de Dronne et Belle.

Cette expérimentation, et le guide qui en est le résultat, ont été rendus possibles grâce au soutien de l'Etat, de la Région Nouvelle-Aquitaine, et de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) via l'Appel à manifestation d'intérêt (AMI) Outiller la médiation numérique (co-financé par l'Union Européenne dans le cadre du plan France Relance). Cette méthode a pour vocation d'être essaimée au niveau régional et national.

ÉTAPE
01.

1 Organiser la démarche de co-construction de la feuille de route

ÉTAPE
03.

3 Définir les grands enjeux de son territoire

ÉTAPE
05.

5 Enrichir sa feuille de route en s'inspirant d'initiatives existantes

ÉTAPE
07.

7 Évaluer l'impact de sa démarche

ÉTAPE
02.

2 Par où commencer ?
Connaître et s'appropriier le sujet de l'inclusion numérique

ÉTAPE
04.

4 Identifier les chantiers et les ressources de son territoire pour passer à l'action

ÉTAPE
06.

6 Formaliser sa feuille de route : fixer un cap partagé !

Ce que ce guide n'est pas

Ce guide n'est pas pensé comme «une recette magique» exhaustive. C'est une manière de faire parmi d'autres. Vous y trouverez, étape par étape, un ensemble d'actions, d'outils et de conseils pour structurer votre feuille de route, tout en sachant qu'il en existe d'autres qui ne seront pas forcément mentionnées. D'autre part, ce guide n'est pas figé : il a pour vocation d'être amélioré, amendé, développé, au fur et à mesure des retours qui seront récoltés.

Comment lire ce guide ?

Le guide peut se lire à la fois de manière linéaire, ou en parcourant seulement certaines étapes et/ou outils qui vous intéressent. Chaque étape est structurée de la manière suivante : «pourquoi cette étape», «comment faire», «livrables». Notez que les différentes fiches décryptant nos méthodes sont volontairement concentrées dans une boîte à outils, placée en fin de document. Au fil de la lecture du guide, vous serez régulièrement invité.e à vous y rendre, afin de consulter les fiches correspondantes, si vous souhaitez aller plus loin.



“Une feuille de route ne s'invente pas, il y a des règles à suivre. Ce serait compliqué de partir de rien, on ne sait pas toujours par où commencer : d'où l'intérêt de ce guide méthodologique.”

Témoignage d'un agent de collectivité
recueilli lors de l'évaluation d'impact
de l'expérimentation

quartier
ÉTAPE
aigriéré
01.



Organiser la
démarche de
co-construction
de la feuille
de route

Pourquoi cette étape ?

La plus value de la méthodologie proposée dans ce guide est de **promouvoir la co-construction tout au long de la démarche de structuration de la feuille de route**. Il ne s'agit pas simplement pour les acteurs mobilisés de mettre à disposition des moyens. Il est question de réfléchir et d'agir ensemble afin de trouver des solutions adaptées aux besoins identifiés, en s'appuyant sur les capacités de chacun.

Ainsi, la co-construction permet de :

- **Identifier au mieux les besoins** auprès des acteurs concernés (directement auprès des futurs bénéficiaires ou auprès de structures intermédiaires en lien avec eux) ;
- S'assurer de la **complémentarité** du projet avec les actions menées par d'autres acteurs et **construire une vision partagée** autour des réponses à développer ;
- **Renforcer la solidité** du projet par l'alliance de ressources et d'expertises multiples ;
- **Garantir l'ancrage local** du futur projet et le soutien des acteurs du territoire en les associant à sa définition ;
- Créer un **espace d'intelligence collective fertile** permettant l'amélioration continue du projet et la génération d'autres effets positifs par le dialogue et la mise en lien avec d'autres acteurs.

Au final, travailler en co-construction permet dès le début de **développer une vision partagée des problématiques du territoire et de l'intérêt du futur plan d'actions élaboré**. Elle permet d'amorcer une dynamique partenariale, horizontale, et préfigure les parties prenantes de la feuille de route. Autrement dit, **c'est le projet des acteurs du territoire**, et non le projet de la collectivité pour les acteurs du territoire.

Cette étape essentielle a pour objectifs de :

- Repartager les **ambitions** qui motivent l'engagement dans la démarche ;
- Définir les **objectifs du dispositif** de l'élaboration de la feuille de route ("on aura réussi si") ;
- Acter dès le départ une **gouvernance de projet claire et transversale** (qui permet à la fois d'intégrer des parties prenantes clés et la diversité des services et compétences) pour déployer efficacement la démarche. Elle doit s'appuyer sur l'organisation institutionnelle existante du territoire (comitologie) et **éviter l'effet «usine à gaz»** ;
- Déterminer le **périmètre de la démarche** : fixer un calendrier d'action, des jalons clés, des objectifs clairs, le rôle de chacun, etc. ;
- Identifier et lever les **points de blocage** le plus tôt possible.

Comment faire ?

AU PRÉALABLE, CONSTITUER UN “GROUPE PROJET” GARANT DU BON DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHÉ

Avant de se lancer, la première brique pour organiser sa démarche est de **constituer un “noyau central”, que l’on appelle «groupe projet»**, composé d’une dizaine de membres. Il rassemble les personnes incontournables qui vont apporter une plus-value dans la conception, l’exécution et le pilotage du dispositif d’élaboration de la feuille de route. Il doit avoir un mandat clairement défini pour s’assurer de la capacité du groupe à prendre des décisions sur le périmètre qui lui appartient.

Le rôle du « groupe projet» est de :

- Permettre le dialogue stratégique ;
- Etre garant du bon fonctionnement de la démarche, de la conception au déploiement et de l’ajuster au fil de l’eau ;
- Prendre part dans l’animation de la démarche ;
- Mobiliser les forces vives du territoire ;
- Etre relais en assurant la relation avec les instances technico-politiques et avec les partenaires clés du territoire ;
- Etre garant de la communication autour de la démarche ;
- Assurer la validation du dispositif de co-construction.

Le choix des acteurs à mobiliser au sein du groupe projet est important et doit être pensé en amont de la démarche. Il est nécessaire de savoir qui fait partie du groupe projet en toute transparence. Pour ce faire, il est essentiel de bien savoir à quoi s’engage chaque membre du groupe projet. Il est judicieux de formaliser la démarche de co-construction, et le groupe projet qui la porte, afin de pouvoir les présenter aux collectivités, aux acteurs clés et aux participants des ateliers collectifs.

UN EXEMPLE TYPE DES MEMBRES D’UN GROUPE PROJET:

- Vice-président(e) à la cohésion territoriale
- Vice-président(e) au développement économique
- Directeur(rice) de service cohésion territoriale
- Chargé(e) de coopération
- Chargé(e) de mission à la politique de la ville
- Directeur(rice) du centre social
- Conseiller(e) numérique
- Chargé(e) de communication

Pour constituer ce “groupe projet”, nous préconisons de mobiliser le territoire autour d’un groupe resserré, avec :

- **un portage politique** qui impulse, assure le suivi stratégique de la démarche et communique auprès des acteurs ;
- **un portage technique**, incarné par un «réfèrent technique», capable d’être le relais opérationnel du projet : directeurs/directrices de services, chargé(e)s de missions, etc. Il est important que cette personne soit bien identifiée par l’organisation et l’ensemble des parties prenantes et qu’elle travaille dans la confiance avec l’ élu(e) ou les élu(e)s porteurs ;
- **des opérateurs locaux** (associations, services publics, entreprises...) moteurs sur le sujet.



“Il est nécessaire qu’il y ait quelqu’un qui accepte de piloter et de porter la démarche devant ses pairs. Il faut l’accord du DGS qui le pose comme un sujet de travail et de mobilisation. Il faut trouver le format court, rapide, direct, qui n’allourdit pas le travail de manière trop forte. La méthodologie proposée fait bien cela.”

Marie-Aude Clément, Directrice en charge de la cohésion sociale à la communauté d’Agglomération du Grand Périgueux

LE RÔLE DU RÉFÉRENT TECHNIQUE :

Le réfèrent technique de la démarche :

- est le «chef d’orchestre» : il ne fait pas tout, il s’assure que tout le monde joue bien son rôle et que chacun en ait les moyens ;
- fait le lien entre les instances politiques et les acteurs locaux ;
- pilote les potentiels prestataires selon la capacité d’agir en interne du territoire ;
- prépare les instances du groupe projet et les temps d’animation ;
- tisse les liens entre les différentes ressources et favorise l’animation de l’écosystème
- contribue à la capitalisation et à la formalisation de la feuille de route.

Dans la mesure du possible, veillez à constituer dès le départ un groupe avec des représentants de plusieurs services, afin de favoriser la transversalité (cohésion sociale, politique de la ville, économie, communication, services informatiques, etc.), cela peut être un bon moyen d’impulser des coopérations inter-services. Par ailleurs, il est important de prêter attention à ce que les différents exécutifs (aux différentes échelles du territoire) soient tenus informés de l’avancée du projet tout au long de la démarche. Il est essentiel que les acteurs “clés” du territoire soient au courant de la démarche dès son commencement pour faciliter leur implication et éviter tout point de discordance ou de blocage.

AVEC LE GROUPE PROJET, FIXER LE CADRE DE LA DÉMARCHÉ

La première réunion du groupe projet a pour objectif de fixer le cadre de la démarche. Il ne s'agit pas d'aller dans le détail de chaque étape mais de comprendre les objectifs, les livrables et le rôle que les membres du groupe projet doivent jouer à chaque étape présentée dans ce guide.

La méthodologie proposée s'appuie sur différents formats:

- **Des temps en plénière** pour réunir l'ensemble des participants
- **Des ateliers participatifs** pour favoriser les échanges entre les acteurs
- **Des réunions intermédiaires** du groupe projet pour préparer les temps collectifs et capitaliser sur la matière recueillie
- **En comités plus restreints** autour des actions à mettre en œuvre avec des acteurs spécifiques

Une fois les objectifs posés il est important de fixer un calendrier des différentes étapes.

La méthodologie proposée se découpe en 3 grandes phases :

- **Temps de la conception** de la feuille de route,
- **Temps de la validation** politique
- **Temps de l'amorçage** des actions

Nous avons fait le choix de traduire ces trois grandes phases en 7 étapes clés (Cf. Tout savoir sur ce guide) qui vous seront présentées tout au long de ce guide.

Attention à ne pas négliger le temps de la validation

dans le processus car il nécessite de rencontrer les acteurs, de partager le sens et les avancées du projet, et convaincre des acteurs aux postures différentes (opérateurs clés, services techniques et élus), de faire en sorte qu'ils s'approprient le sujet avant de passer devant les instances de délibération.



“Les services et les directions ont été mobilisés en amont, on a formalisé la feuille de route avec eux. Dès le début, on a associé certains services qui nous semblaient être les plus pertinents, sans élargir au départ. Puis une fois qu'on a fait le diagnostic, qu'on a échangé avec les acteurs, qu'on a vu les sujets qui paraissaient cruciaux sur le territoire. Cela nous a permis de faire une liste des services et des directions qui pourraient être concernés par les actions. Les projets qui n'avaient pas de liens avec les services, on les a gardés dans notre service, la cohésion territoriale. On s'est dit qu'on était légitime pour le faire, dans le sens où on fait le lien avec les projets communaux et les politiques contractuelles.”

Marie-Aude Clément, Directrice en charge de la cohésion sociale à la communauté d'Agglomération du Grand Périgueux

UNE FOIS LE GROUPE PROJET CONSTITUÉ, MOBILISER LES ACTEURS “RESSOURCES” DANS LE PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION

Une fois le “groupe projet” constitué, il faut réfléchir collectivement aux personnes “ressources” que vous pouvez mobiliser dans la démarche de co-construction de la feuille de route. L’objectif est de diversifier autant que possible les profils des participants afin de traiter les enjeux de l’inclusion numérique sous tous ses aspects. L’intérêt est d’alimenter la feuille de route avec des points de vue et des vécus différents. L’objectif est d’élargir l’écosystème des acteurs mobilisés, en faisant en sorte que chacun mette à contribution son réseau partenarial et ses ressources. On peut notamment s’appuyer sur des relais pouvant faire l’intermédiaire avec des acteurs plus difficilement mobilisables.

En annexe, retrouvez le Panorama des acteurs de la médiation numérique que vous pouvez mobiliser dans cette démarche de co-construction (Cf fiche ressources p.92). Celui-ci est non exhaustif et pourra être affiné au fur et à mesure des enjeux identifiés sur votre territoire.

Ce travail d’identification des acteurs doit se poursuivre tout au long de la démarche. Effectivement, il est important de mettre en place des outils de repérage des acteurs et de les mettre à jour régulièrement. Ils contribueront par la suite à votre stratégie d’animation territoriale. Ces outils peuvent prendre différentes formes : cartographie, annuaire, etc.

La co-construction va impulser une dynamique collective sur le territoire. Pour assurer la pérennité des actions, il faut faire en sorte que cette dynamique se poursuive sur le long terme.

ET APRÈS ?

Une fois le cadre posé et le dispositif validé par les directions administratives et les responsables politiques, il faut lancer l’organisation des prochaines étapes, et communiquer auprès des futurs participants en les invitant aux temps forts de la démarche. C’est à partir de ce moment-là que la dynamique de coordination locale s’organise.



“Au départ, nous n’arrivions pas à mobiliser les acteurs institutionnels comme la caisse d’allocations familiales, Pôle emploi ou l’Assurance maladie. Nous y sommes parvenus en les sollicitant sur des sujets très précis qui les concernaient directement. Aussi, l’un des leviers pour que la stratégie fonctionne est de toujours garder un dialogue bienveillant avec les acteurs. Si l’action est trop descendante, elle sera perçue comme une injonction et risque d’être rejetée. Il faut travailler dans une optique de collaboration.”

François SERRET, coordinateur de la mission inclusion numérique à la mairie de Poitiers

ÉTAPE

02



Par où
commencer ?
Connaître et
s'appropriier le
sujet de l'inclusion
numérique

Pourquoi cette étape ?

Avant de se lancer, il est essentiel de partir d'une définition commune de l'inclusion numérique. Les sciences sociales ont permis de démontrer que la prise de décision préalable à l'action est souvent déterminée au travers de représentations plus que de faits objectivés. Il est donc impératif de faire en sorte que les représentations sur l'inclusion numérique soient au plus proche de la réalité observée. Ainsi, avoir un langage commun autour de l'inclusion numérique et de ce qui se joue sur le territoire est essentiel pour démarrer sa démarche.

Même s'il n'existe pas de définition précise et unique de l'inclusion numérique, nous pouvons reprendre les termes utilisés par Brigitte Bouquet et Marcel Jaeger, définissant l'inclusion numérique comme *"un processus qui vise à rendre le numérique accessible à chaque individu et à lui transmettre les compétences numériques qui seront un levier de son inclusion sociale et économique"*².

“L'inclusion numérique désigne la capacité à fonctionner comme un citoyen actif et autonome dans la société telle qu'elle est.”

Citoyens d'une société numérique,
Conseil National du numérique, 2013



Comment faire ?

- Au commencement, il y a un **groupe projet** composé des élus, des agents référents et des acteurs clés du territoire pour échanger sur l'inclusion numérique. Il est essentiel de démarrer l'exercice de **construction de langage commun** avec ces acteurs ;
- Pour ce faire, il s'agit d'**interroger leurs représentations** par un tour de table : c'est quoi l'inclusion numérique pour vous ? Qu'est-ce qui se joue sur le territoire ? ;
- Puis, présenter des **éléments de cadrage** (Cf. Clés de compréhension du sujet) pour montrer ce qu'est l'inclusion numérique aux niveaux national, régional et local ;

L'inclusion numérique n'est pas un phénomène nouveau. Depuis plus de 20 ans, des actions, notamment de médiation numérique, existent : il s'agit d'affirmer que les territoires ne sont pas démunis pour faire face à ces enjeux. Il existe des ressources et des acteurs déjà présents.

La construction du langage commun avec l'ensemble des parties prenantes est un processus. Il va se faire tout au long de la démarche.

² Bouquet Brigitte, Jaeger Marcel, L'e-inclusion, un levier ?, Vie sociale, 2015/3 (n° 11), p. 185-192

Clés de compréhension du sujet

L'INCLUSION NUMÉRIQUE, UN ENJEU TRANSVERSAL

Depuis 2019, l'administration française et ses services publics connaissent une transformation numérique de grande ampleur. La pandémie de 2020 a autant révélé qu'accentué notre dépendance au numérique dans toutes les sphères de la société, qui tend de plus en plus vers le "tout numérique". Se pose alors la question de l'accès à la e-santé, aux services publics, à la continuité pédagogique, au maintien dans l'emploi ou encore au télétravail.

Face à cette dématérialisation grandissante, une partie de la population se retrouve en situation de fragilité et d'exclusion : c'est le cas de **16 millions de Français**³.

“La dématérialisation, telle qu'elle a été conduite jusqu'à présent, s'accompagne d'un report systémique sur l'utilisateur de tâches et de coûts qui incombent auparavant à l'administration.”

Rapport, Dématérialisation des services publics, 2022

Ainsi, l'inclusion numérique constitue un enjeu fort, transversal, à la croisée de multiples problématiques : économiques, sociales, scolaires, sanitaires, professionnelles, ou environnementales. Il est donc nécessaire de prendre en compte cette dimension dans toutes ces formes.



³Bléhaut, M., Clerget, J., Serreau, M., Plantard, P. (2023), *La société numérique française : définir et mesurer l'éloignement du numérique*. Agence nationale de la cohésion des territoires.

PLUSIEURS TYPES D'INÉGALITÉS FACE AU NUMÉRIQUE

Selon le Baromètre du numérique du CREDOC publié en 2021, **35% des adultes éprouvent au moins une forme de difficulté avec le numérique**. La plus importante est celle de la maîtrise des compétences numériques de base⁴ qui concerne aujourd'hui 18% de la population française⁵.

On identifie plusieurs types d'inégalités face au numérique :

- Des inégalités dans l'accès à l'**équipement et la connexion**. La crise sanitaire a fait réapparaître cette question d'accès, notamment dans les foyers les plus modestes.
- Des inégalités en matière de **compétences et d'usages** du numérique, selon les profils des usagers.
- Des inégalités d'**accès à un accompagnement humain** pour apprendre à se servir de l'outil numérique.

La première marche de l'inclusion numérique vise ainsi à pallier ces trois types d'inégalités, particulièrement auprès des publics les plus vulnérables.

.....

⁴ La Commission européenne a publié le cadre européen des compétences numériques pour les citoyens (DigComp) qui définit différents niveaux dans la maîtrise des compétences numériques dans cinq domaines: maîtrise de l'information et des données, communication et collaboration, création de contenu numérique, résolution des problèmes, sécurité. Le niveau "de base" exige des compétences permettant de réaliser des tâches simples dans tous ces domaines. Par exemple: envoyer des courriers électroniques, consulter ses comptes en ligne, etc.

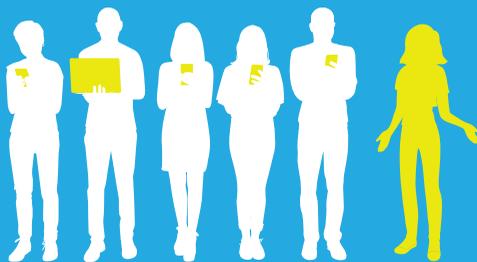
⁵ Baromètre du numérique, édition 2021. Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, CREDOC, 2021



LES INÉGALITÉS NUMÉRIQUES CONTRIBUTENT AU CREUSEMENT DES INÉGALITÉS SOCIALES.

Ces trois types d'inégalités numériques se structurent autour de critères sociaux : l'âge, le niveau de diplôme et les revenus. De fait, il existe une **forte corrélation entre inégalités numériques et inégalités sociales** à tous les niveaux.

La lutte contre l'illectronisme⁶ devient ainsi un enjeu de politique publique au même titre que la lutte contre l'illettrisme.



Une personne sur six est en situation d'illectronisme.

⁶ désigne le fait de ne pas posséder les compétences numériques de base ou de ne pas se servir d'Internet, selon l'INSEE

⁷ dans les quatre domaines que sont la recherche d'information, la communication, l'utilisation de logiciels et la résolution de problèmes

Source: INSEE, 2019 - Baromètre du numérique, 2022



Une personne de 75 ans ou plus sur deux n'a pas accès à Internet à son domicile.



41% des personnes sans diplôme ne se sont pas connectées dans l'année.



71% des cadres estiment s'être mieux appropriés les outils numériques après la pandémie contre 38% des non diplômés.



38% des usagers d'Internet apparaissent manquer d'au moins une compétence⁷



49% des usagers d'Internet ne sont pas en mesure de rechercher des informations administratives.

L'INCLUSION NUMÉRIQUE, UN PHÉNOMÈNE TERRITORIALISÉ

Les territoires ne sont pas touchés de la même manière par ces situations d'illectronisme, ce qui implique, de la part des territoires, des réponses différentes et adaptées à leurs réalités locales.

Bien qu'il existe encore des zones blanches ou mal couvertes par la téléphonie mobile, les disparités territoriales sont souvent liées aux typologies de populations qui y résident.

Des territoires ruraux globalement plus marqués par les situations d'illectronisme

Globalement, les territoires ruraux, aux revenus plus faibles sont plus fortement touchés par l'illectronisme. Ces territoires sont généralement marqués par une population vieillissante et des difficultés d'accès aux services de proximité. De fait, au niveau territorial, il existe de nombreuses inégalités, notamment pour accéder aux opportunités qu'offre le numérique, entre milieux urbains et ruraux.

“Les usagers d'Internet des communes rurales manquent davantage de compétences de base en recherche d'information (+ 44 %) ou en communication (+ 72 %)”

Source: INSEE Première, N° 1780, Octobre 2019

FOCUS SUR LA NOUVELLE-AQUITAINE : UN ILLECTRONISME MOINS MARQUÉ DANS LES GRANDS PÔLES ÉCONOMIQUES ET URBAINS



En Nouvelle-Aquitaine, la Gironde et les Pyrénées-Atlantiques sont moins affectés par les taux d'illectronisme, qui sont de 10 à 15%. Ces deux départements sont les grands pôles économiques et urbains de la région où résident donc davantage de personnes jeunes, diplômées et actives. A contrario, l'Est de la région est composé d'espaces peu denses et qui compte une part importante de personnes âgées. C'est une partie de la région très impactée par l'illectronisme, à l'instar de la Creuse.

Source: INSEE Analyses Nouvelle Aquitaine n°129, janvier 2023

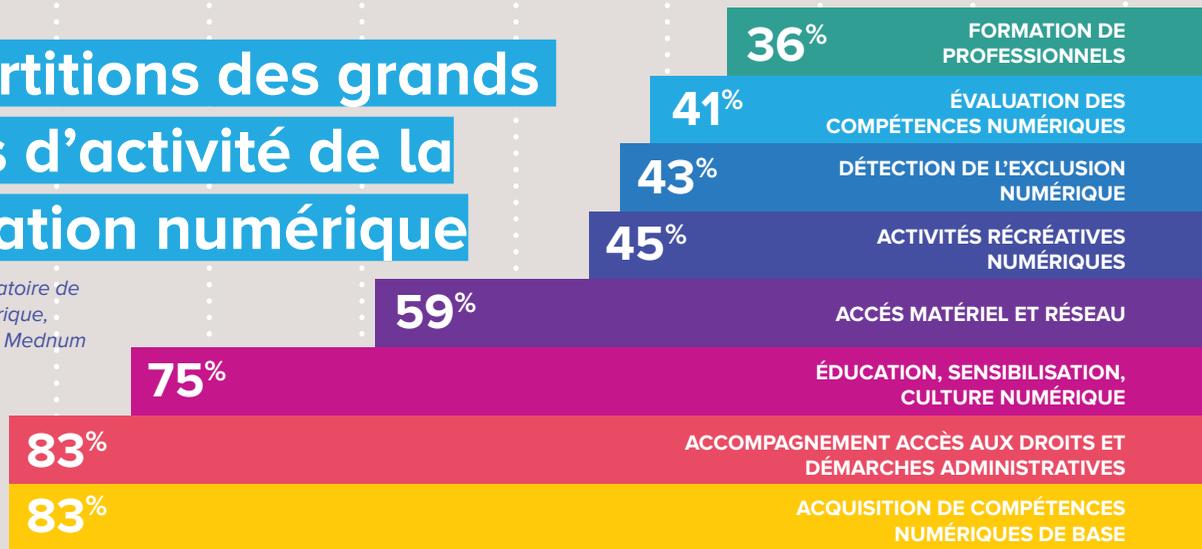
Des grandes agglomérations urbaines souvent moins impactées, mais qui concentrent davantage de personnes en situation d'illectronisme

Les grandes agglomérations urbaines sont globalement moins impactées par ces situations d'illectronisme. Cela peut s'expliquer par le fait, que souvent, ces territoires accueillent une population plus jeune et plus diplômée.

Toutefois, ces propos sont à nuancer car du fait de leur poids démographique, ce sont habituellement dans ces grandes agglomérations que se concentre la majorité de la population en situation d'illectronisme. De plus, ces territoires comportent régulièrement des Quartiers Politiques de la Ville (QPV), où les fragilités sociales peuvent s'accumuler et conduire à l'exclusion numérique d'une partie de la population.

Répartitions des grands types d'activité de la médiation numérique

Source : Observatoire de l'inclusion numérique, édition 2022, La Mednum



FACE À L'EXCLUSION NUMÉRIQUE, IL EST POSSIBLE D'AGIR

Sur le terrain, de l'inclusion numérique à la médiation numérique

Pour répondre aux besoins des populations en difficulté avec le numérique, les acteurs de la médiation numérique agissent quotidiennement sur les territoires depuis plus de 20 ans.

Les activités liées à la médiation numérique sont très diversifiées, allant des missions de "faire à la place de" pour les publics en situation d'urgence numérique, à des actions de sensibilisation à un numérique éthique et responsable, le champ des possibles est large. Au-delà de la dimension purement numérique qui compose l'accompagnement, il s'agit aussi de saisir les freins psycho-sociaux, culturels, matériels, linguistiques, etc. des usagers et d'agir pour les lever.

Selon la Mednum⁸, la « Médiation Numérique » désigne « les ingénieries ou techniques qui permettent de rendre les personnes capables de comprendre et de maîtriser les usages et les enjeux du numérique. C'est un accompagnement de proximité des individus et des groupes : associations, entreprises, élèves, étudiants, parents, professionnels, etc. Dans une logique d'éducation populaire et de formation tout au long de la vie, elle a pour ambition de développer la culture numérique de toutes et tous afin de pouvoir agir dans une société toujours plus numérisée »⁹

⁸ La Mednum est une coopérative nationale qui rassemble les réseaux d'acteurs qui œuvrent depuis près de 20 ans pour les éloignés du numérique.

⁹ Inclusion Numérique : Représentants des usagers, comprendre et participer à l'inclusion numérique, Mednum et France Assos Santé, Mars 2023, p.3)

DANS LES TERRITOIRES, L'INCLUSION NUMÉRIQUE À LA CROISÉE DES COMPÉTENCES DES DIFFÉRENTS ÉCHELONS TERRITORIAUX

Même si l'inclusion numérique n'est pas une compétence territoriale en soi, il est possible d'agir à travers tous les échelons territoriaux.

“

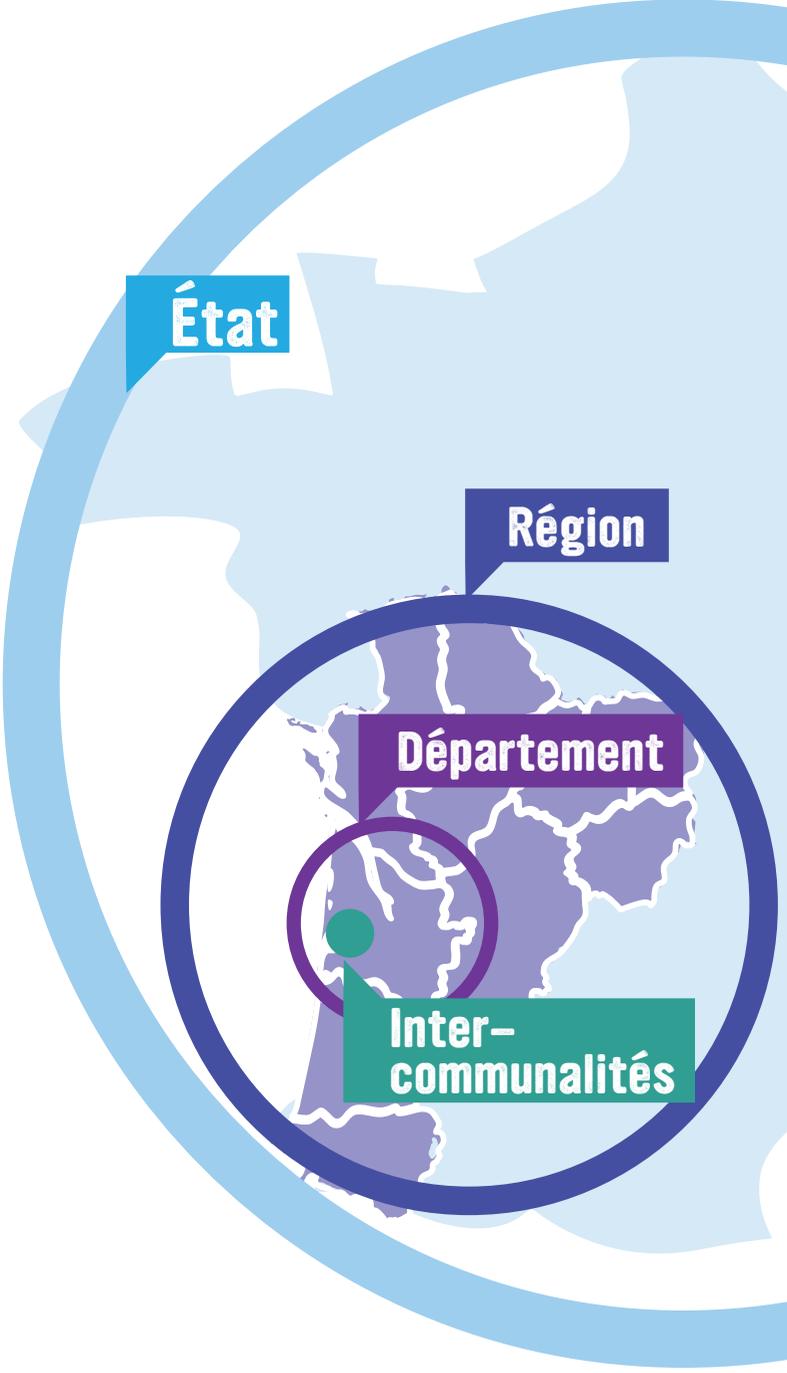
“L'inclusion numérique est le problème de tout le monde mais la responsabilité de personne”

Pierre Gasté, Co-fondateur du réseau de solidarité et d'inclusion numérique Net Solidaire

Par exemple, il est possible de mobiliser :

- La **stratégie nationale** pour un numérique inclusif, et notamment les dispositifs qui en découlent. Cette stratégie a notamment permis le recrutement de près de 4000 Conseillers numériques et l'ouverture de 2 300 maisons France Services. À l'échelle régionale, des têtes de réseaux de la médiation et de l'inclusion numérique ont été créées : les hubs territoriaux pour un numérique inclusif.
- Les **compétences des régions** en matière d'aménagement du territoire, de développement économique et de formation professionnelle, ainsi que la stratégie de cohérence pour l'aménagement numérique (SCORAN) des préfetures de région ;
- Les **compétences des départements** en matière de solidarité et de déploiement de la fibre / très haut débit, ainsi que les schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public (SDAASP) ;
- Enfin, **les communes, les intercommunalités et leurs groupements** (les territoires de projet), en tant qu'échelons de proximité et parce qu'elles sont garantes de la cohérence des actions et des dispositifs sur leur territoire, ont toute leur place dans la mise en œuvre de stratégies territoriales d'inclusion numérique.





État

Région

Département

Inter-
communalités

“

“L’intercommunalité est une bonne maille pour coordonner les projets d’inclusion numérique. Elle correspond au bassin de vie et permet de faire le lien entre les communes, le département, les hubs régionaux, les acteurs associatifs, les centres sociaux et les centres communaux d’action sociale (CCAS). Elle est assez grande pour avoir une vision globale, et assez locale pour être opérationnelle. Il faut prendre le temps de formaliser et de structurer la coordination territoriale, même si d’autres projets plus opérationnels (mise en place des conseillers numériques, du Pass numérique, accompagnement de projets, rédaction de la feuille de route) peuvent éclipser ce chantier.”

Jérôme Valais, chef de projets numériques à la Communauté d’agglomération de La Rochelle

François HUGUET

Le regard de l'expert 



Sociologue des usages du numérique spécialisé sur l'encapacitation citoyenne par les technologies

Comment les territoires peuvent-ils jouer un rôle dans la réduction des inégalités liées au numérique ?

Leur rôle est totalement indispensable. L'Etat peut donner une direction, tracer des priorités et consacrer

UNE STRATÉGIE D'INCLUSION NUMÉRIQUE NE PEUT FONCTIONNER QUE SI ELLE EST PENSÉE PAR ET POUR LE NIVEAU TERRITORIAL.

des crédits, mais c'est surtout les territoires qui mettent en œuvre cette direction en l'adaptant à leurs spécificités. Une stratégie d'inclusion numérique ne peut fonctionner que si

elle est pensée par et pour le niveau territorial. Sur le comment, les Carnets des NEC locaux rédigés depuis 2021, regroupent des bonnes pratiques observées durant deux ans au sein de 14 territoires. Certaines sont indispensables. Je pense notamment à l'impérieuse nécessité d'hybrider, au sein des collectivités territoriales, les politiques d'action sociale avec les politiques d'inclusion numérique, d'insertion économique, de lecture publique, etc. Ce n'est pas évident car ce sont des mondes, des services, des cultures administratives et professionnelles différents, mais c'est une condition sine qua non pour que ça marche. Il est aussi crucial de comprendre que la transition numérique ne concerne pas que l'accès aux droits,

à l'emploi et l'action sociale. Les entreprises ont, par exemple, tout à gagner à s'y intéresser et à travailler pour un numérique d'intérêt général. C'est-à-dire un numérique que l'on veut plutôt qu'un numérique qu'on nous impose.

Pensez-vous que le numérique peut être un vecteur d'émancipation des citoyens ?

Je pense qu'il faut s'interroger sur la manière dont le numérique s'est installé dans notre paysage quotidien sans qu'on en débattenne véritablement. Nous devons aller vers un numérique désirable et non plus le subir.

Par exemple, il s'est produit une numérisation des services de l'Etat sans que les citoyens aient

NOUS DEVONS ALLER VERS UN NUMÉRIQUE DÉSIRABLE ET NON PLUS LE SUBIR

leur mot à dire. C'est une numérisation imposée et ça c'est problématique. De ce fait, on aide des personnes à rattraper leur retard, sauf que la technologie n'arrête pas d'avancer. Il faut arrêter avec cette rhétorique du retard pour aller vers un numérique plus démocratique qui réfléchit à ses implications sociales, écologiques et économiques, et ne détricote plus notre modèle social. Pour cela, il faut renoncer à des futurs et interroger la supposée « innovation » que porte le numérique d'aujourd'hui.

ÉTAPE 03.

**Définir
les grands enjeux
de son territoire**

Pourquoi cette étape ?

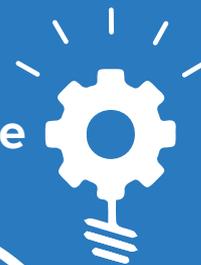
Cette étape a pour vocation de commencer à dessiner le cap de la feuille de route. Pour ce faire, il nous a semblé essentiel de croiser un diagnostic territorial quantitatif, qui vise à connaître la fragilité numérique du territoire, avec le vécu et les représentations des acteurs locaux. Ce travail collectif permet de penser «demain» ensemble, de se projeter vers l'avenir et d'anticiper. Le but final est de construire une vision partagée autour de l'inclusion numérique.

Cette étape vise à :

- **Situer son territoire et les dynamiques qui se jouent** par rapport à son environnement proche et lointain. Pour identifier ce qui est structurel (est-ce qu'il se passe la même chose partout ?) et ce qui s'explique par les spécificités du territoire ;
- **Faire le lien avec des dynamiques territoriales plus larges** (de populations, développement économique, éducation...) pour comprendre la réalité de l'inclusion numérique ;
- **Partager les représentations et la culture des acteurs** qui expliquent en partie les problématiques observées ;
- **Interroger la capacité d'agir des acteurs** du territoire ;
- **Susciter l'envie d'agir ensemble.**

In fine, cette étape aboutit à l'identification des enjeux, c'est-à-dire à repérer les problématiques qui se répercutent fortement sur la dynamique de développement d'un territoire, et qui sont susceptibles de provoquer des ruptures ou des coopérations, des pertes ou des gains, selon la position stratégique qu'adoptent les acteurs d'un territoire.

Retour d'expérience



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE DRONNE ET BELLE :

“Cette étape nous a permis de favoriser l'interconnaissance des acteurs du territoire, et même au-delà. Ça nous a aussi permis de définir des enjeux qui sont communs. On avait pensé en amont à travailler sur certains enjeux, mais au regard des échanges qui se sont fait durant les ateliers collectifs, on a pu prioriser des actions et aller au plus près des besoins des habitants.”

Emmanuelle Deprez, Chargée de coopération à
la Communauté de Communes
de Dronne et Belle

Comment faire ?

On démarre la démarche de co-construction de la feuille de route **en organisant des ateliers participatifs, réunissant les acteurs incontournables** (environ une cinquantaine de personnes) **de l'inclusion numérique de son territoire** (élus, techniciens, associations, médiateurs, citoyens, entreprises...). Elle permet d'amorcer une dynamique partenariale et préfigure les parties prenantes de la feuille de route.

AU PRÉALABLE : PRÉPARER LA JOURNÉE AVEC LE GROUPE PROJET

En tant que garant du dispositif, les membres du groupe projet sont au cœur de la démarche. Ainsi il est nécessaire qu'ils :

- soient formés à la méthode ;
- s'imprègnent en amont des éléments du diagnostic ;
- engagent un dialogue stratégique autour des enjeux ;

Il faut également que chacun ait un rôle clairement identifié :

- un **réfèrent politique** qui présente le cadre et l'intention ;
- un **réfèrent technique** qui explicite le déroulé et les détails pratiques de la journée, il est garant du dispositif dans son ensemble et du cadre d'animation permettant aux participants de contribuer librement ;
- des **animateurs d'ateliers** ;
- un **"observateur"**, fil rouge de la journée, qui est chargé de faire la synthèse de la journée.

LA POSTURE DE L'OBSERVATEUR

Un membre du groupe projet a pour rôle d'être "observateur". Il est chargé de croiser les enseignements issus des ateliers collectifs et du diagnostic quantitatif. Il en fait ensuite une synthèse "à chaud" qui vise à :

- *exprimer les problématiques du territoire ;*
- *souligner ce qui n'a pas été abordé et qui peut être surprenant ;*
- *présenter un horizon et des leviers permettant de se projeter et partager un cap pour l'avenir*

"L'observateur", est un tiers intermédiaire, qui doit être en posture d'écoute, de reformulation et de synthèse, sans a priori. Il doit avoir des connaissances en animation et des notions sur l'inclusion numérique. Si ces compétences ne peuvent pas être présentes en interne, il est possible de faire appel à un prestataire externe.

De plus, il est de la responsabilité de la collectivité d'inviter les participants. Cette journée vise à amorcer l'animation d'un écosystème local des acteurs. Ces derniers doivent avoir un intérêt à venir partager leurs ressources, leurs compétences et éventuellement leur temps au service d'un projet collectif. Il convient de penser à des acteurs à qui on ne penserait pas spontanément : clubs d'entreprises, banques, professionnels de santé, etc. (Cf tableau famille des acteurs p.92). Cette pluralité d'acteurs permet de répondre aux différentes dimensions de l'inclusion numérique dans les territoires. D'autres acteurs pourront être intégrés dans la démarche au fil de l'eau.

Cette journée facilite la construction d'un langage commun avec les participants pour les engager vers le passage à l'action.

DÉROULÉ DE LA JOURNÉE

Cette journée de mobilisation des acteurs doit se faire dans un esprit de convivialité (accueil café, temps de pause, etc.) pour favoriser l'interconnaissance et donner envie de se retrouver pour collaborer.

UNE JOURNÉE TYPE PEUT SE DÉROULER DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

- Introduction politique pour expliciter l'intention de la démarche
- Présentation du dispositif dans son ensemble et le déroulé de la journée
- Animation des ateliers en simultané
- Pause déjeuner durant laquelle les rapporteurs et animateurs se réunissent pour échanger sur les résultats qui seront présentés l'après-midi
- Présentation des résultats des ateliers
- Présentation du diagnostic quantitatif
- Regards croisés entre les ateliers et le diagnostic
- Clôture politique

DEUX EXEMPLES D'ATELIERS

Atelier de prospective: «Mon territoire dans 10 ans»

Les participants sont invités à se constituer en sous-groupes et à partager leurs expériences pour répondre aux questions suivantes :

“Si on se projette dans 10 ans, quels sont les facteurs de changement et d'inertie qui vont impacter le territoire en matière d'inclusion numérique ?” Ces facteurs peuvent être économiques, politiques, technologiques, réglementaires, sociaux...

Par exemple: “Dans 10 ans, la transformation numérique des entreprises et des services de proximité, le numérique responsable, ou encore l'accès à la connexion, impacteront le territoire.”

Une fois les problématiques identifiées et listées, les participants évaluent le niveau d'impact et de maîtrise du territoire pour chaque élément relevé.



Pour aller plus loin,
fiche outil n°1 (p. 66).

Atelier «idées reçues positives et négatives»

Ce deuxième atelier est optionnel, il ne peut pas être réalisé indépendamment de l'atelier “Mon territoire dans 10 ans” .

“Quelles sont les idées reçues positives et négatives sur l'inclusion numérique sur le territoire ?”

Par exemple: “ici on est un territoire rural, on est forcément pas équipés et on a une mauvaise connexion», «internet c'est dangereux», «le numérique est destructeur d'emplois», «le numérique creuse les inégalités territoriales et sociales» sont les idées reçues répandues sur les territoires”.

Une fois les idées reçues identifiées et listées, les participants évaluent si les idées sont fondées ou infondées.



Pour aller plus loin,
fiche outil n°2 (p. 71).

ET APRÈS ?

A la suite de cette journée, le groupe projet reprend les éléments issus du regard croisé qui clôture la journée et en tire les grands enjeux qui constitueront le socle de leur feuille de route. Ces enjeux sont à formuler sous forme de questions.

Par exemple :

- *Comment bien accompagner la population et les secteurs clés du territoire (commerce, artisanat, agriculture, tourisme, etc) dans leur transition numérique, dans une logique de prévention des risques liés au numérique ?*
- *Comment réduire efficacement les inégalités territoriales accentuées par la transition numérique, notamment en milieu peu dense et très rural ?*

Cette première version des enjeux guidera les prochains ateliers. Il est important de bien transmettre aux participants les livrables issus de la journée (Cf étape 4).

Livrables

- **Le résultat des ateliers participatifs** (prospective et analyse des représentations) ;
- **Un diagnostic territorial quantitatif** permettant d'identifier les zones de fragilités numériques, l'offre de médiation existante et les typologies de publics concernées ;
- **Une liste d'enjeux** issus du croisement des livrables ci-dessus, sur lesquels les acteurs vont travailler dans l'étape 4. Les enjeux pourront être affinés à l'aune du travail sur les actions.

Clés de compréhension du sujet

LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL : CONNAÎTRE LES FRAGILITÉS NUMÉRIQUES DE SON TERRITOIRE

Un premier niveau de connaissance via l'indice de fragilité numérique (réalisé par la Mednum et accessible gratuitement sur internet) peut être connu, mais un diagnostic plus fin peut aussi être réalisé par un prestataire externe.



Ugo SOUDRIE

Directeur d'études au COMPAS

En quoi consiste la réalisation d'un diagnostic territorial sur l'inclusion numérique ?

Il s'agit d'objectiver puis de caractériser les fragilités numériques localement. C'est-à-dire l'ensemble des

METTRE EN DISCUSSION

LES DONNÉES AVEC
LA SITUATION VÉCUE
PAR LES ACTEURS DE
TERRAIN

freins qui empêchent les personnes de profiter pleinement des ressources permises aujourd'hui par internet et le numérique. Cela peut concerner des

loisirs, l'exercice de sa citoyenneté, des démarches dématérialisées. Il faut déterminer qui est concerné et sur quels territoires : les jeunes ménages, les seniors, les demandeurs d'emploi, les autres publics, centres urbains, quartiers populaires, secteurs ruraux, etc. La réalisation de ce diagnostic passe en premier lieu par la production d'indicateurs. Les critères de fragilité numérique proposés par le COMPAS portent sur l'âge, le milieu social, le niveau de formation, le statut d'immigration, le niveau de qualification, le taux de pauvreté, la présence et l'offre des structures d'accompagnement sur le numérique, la qualité de la connexion, etc. Ces données permettent ensuite de cartographier précisément les zones de fragilité et les réponses existantes. La dernière étape du diagnostic est le partage des résultats avec les acteurs du territoire. Cette mise en débat est très importante car elle est l'occasion de mettre en discussion les données avec la situation vécue par les acteurs de terrain, et ainsi d'affiner et de co-construire un diagnostic partagé.



Quel est l'intérêt, pour une collectivité, de réaliser ce diagnostic ?

Il permet de prendre conscience de la situation, de partager les enjeux localement, et de fonder une action sur une réalité objectivée. La collectivité n'est pas toujours celle qui réalise les actions en faveur de l'inclusion. Elle

LE DIAGNOSTIC CRÉE DE
L'INTERCONNAISSANCE
ENTRE LES ACTEURS, IL
REND LISIBLE L'OFFRE
DES DIFFÉRENTS
PARTENAIRES

a toutefois la légitimité pour mener ce diagnostic au travers de son rôle d'animation des acteurs locaux. La collectivité peut aussi apporter aux acteurs de l'ingénierie, identifier des ressources utiles, qu'elles soient techniques ou financières, et leur diffuser de l'information. Le diagnostic crée de l'interconnaissance entre les acteurs, il rend lisible l'offre des différents partenaires, et par conséquent il peut contribuer à enclencher une dynamique collective sur le sujet.



Retour d'expérience



LE DÉPARTEMENT DE LA HAUTE-VIENNE

“Un diagnostic réalisé en 2019 avec l'appui de WeTechCare a montré que le maillage départemental des acteurs de l'inclusion numérique était imparfait. Certaines zones ne bénéficiaient d'aucun accompagnement. De manière générale, les actions de médiation numérique manquaient de visibilité, étaient méconnues du public, et souvent, les acteurs qui travaillaient sur ce sujet ne se connaissaient pas ou peu.”

Pierre Garot, animateur-coordonateur du Réseau des Acteurs de l'Inclusion Numérique de la Haute-Vienne

Vincent PACINI

Chercheur, entrepreneur, consultant



En quoi consiste la méthode prospectiviste et à quoi sert-elle ?

La méthode prospectiviste permet d'identifier des enjeux communs, des problématiques cruciales qui peuvent avoir des conséquences irréversibles si l'on ne fait rien. La difficulté aujourd'hui est que chacun regarde les enjeux avec un horizon différent. Il faut donc réussir à faire dialoguer une diversité d'acteurs pour définir dans quel sens on souhaite

REGARDER LE FUTUR PERMET D'ÉCLAIRER LES DÉCISIONS PRÉSENTES

aller. La prospective permet d'aligner les horizons en articulant les enjeux du court terme et ceux du long terme. La prospective c'est faire un peu de rétrospective, comprendre où on en est aujourd'hui, mais aussi se projeter en avant pour envisager ce qui pourrait advenir. Regarder le futur permet d'éclairer les décisions présentes. Mais comment est-ce qu'on regarde le futur ? En reliant des champs disciplinaires - économie, histoire, géographie, etc. - vous allez faire émerger des "impensés", c'est-à-dire des éléments de connaissance qui nous font réinterroger la manière dont on pense les stratégies et leur mise en œuvre. L'exercice de prospective fait donc appel à des faits mais aussi à l'imaginaire.

Sur un territoire il faut embarquer une multiplicité d'acteurs aux cultures et aux fonctionnements différents. Cela implique de construire un cadre d'action au sein duquel on vérifiera que les acteurs du territoire disposent des ressources et acceptent de les mobiliser pour faire face aux enjeux. Ce n'est qu'à l'issue de ces deux étapes (enjeux et cadre d'action commun) que l'on peut élaborer une feuille de route capable d'évoluer et de se bonifier chemin faisant. La démarche prospective n'est pas seulement une démarche causale qui viserait à établir de manière linéaire les problèmes, les objectifs puis les solutions et moyens à mettre en place. En effet, elle s'appuie également

ON PART DES RESSOURCES D'UN TERRITOIRE ET DE L'ACTION DES ACTEURS

sur les fondamentaux de l'approche effectuale, qui consiste à partir des effets et des ressources existantes pour passer ensuite à l'action. On ne définit pas des objectifs a priori : on part des ressources d'un territoire et de l'action des acteurs.

ÉTAPE 04.

Identifier les chantiers et les ressources de son territoire pour passer à l'action

Pourquoi cette étape ?

Partager la définition des solutions avec les acteurs du territoire n'est pas anodin : certains territoires émettent encore des réserves quant à la nécessité de mobiliser l'intelligence collective territoriale, et encore plus à partager l'ensemble des projets, notamment ceux des collectivités. Cette ouverture d'esprit est pourtant nécessaire dans une époque contrainte en termes de ressources.

L'étape 4 permet de passer dans le registre des solutions pour penser l'action et l'écosystème d'acteurs pour la rendre faisable. Dans les démarches territoriales on a tendance à passer souvent beaucoup de temps à réaliser des diagnostics pour identifier des problématiques locales. Malheureusement, on ne consacre pas autant de temps à la construction des solutions. Nous proposons dans notre méthodologie de mettre en commun les solutions existantes, et de travailler aux solutions nouvelles avec l'ensemble des forces vives.

“La question du numérique avait été évoquée plusieurs fois dans le projet de territoire mais systématiquement sous forme de question, jamais sous forme de réponse. On s'est donc dit qu'on arrivait au bon moment pour proposer une feuille de route”

Marie-Aude Clément, Directrice en charge de la cohésion sociale à la communauté d'Agglomération du Grand Périgueux

“Un bon projet dans un mauvais écosystème de ressources et d'acteurs a moins de chance d'aboutir qu'un mauvais projet dans un bon écosystème. Le bon écosystème saura faire évoluer le projet et le rendre faisable”

Vincent Pacini, chercheur et enseignant associé au CNAM, entrepreneur et consultant

Pour éviter le « y a qu'à / faut qu'on », qui peut être contre-productif dans la mise en œuvre d'une feuille de route, cette étape doit s'appuyer sur des principes forts :

- **Ne pas partir d'une feuille blanche** : partager les projets existants, ceux « dans les cartons » du territoire, et se donner la capacité de mettre en synergie des projets ou des intentions d'agir ;
- **Réunir les acteurs capables d'apporter des ressources/connaissances** et d'exprimer un besoin ou un usage pour faire un bon projet. Cela permet également de commencer à animer l'écosystème d'acteurs ;
- **Étudier la faisabilité des actions** pour faciliter l'aide à la décision pour les décideurs locaux.

Il est important de déplacer notre regard du projet vers son environnement d'acteurs et de ressources pour inviter à construire les coopérations, les partenariats et les systèmes de soutien qui rendent possible l'action. En effet, le travail sur l'écosystème local met en lumière le fait que le territoire n'est jamais démuné de ressources. Or, les liens entre le projet et les ressources ne sont pas toujours faits. Cela nous amène à valoriser le rôle des développeurs territoriaux dans leur capacité à construire les liens fertiles pour le passage à l'action.

Comment faire ?

Cette étape fait suite à l'étape 3 et consiste à organiser des ateliers participatifs, réunissant les acteurs incontournables de l'inclusion numérique de son territoire mais aussi d'autres partenaires spécifiques (élus, techniciens, associations, médiateurs, citoyens, entreprises...). Il est intéressant d'inviter les mêmes personnes que pour l'étape 3, tout en ajoutant des nouveaux partenaires auxquels vous n'auriez pas pensé initialement, en lien avec les enjeux du territoire identifiés précédemment.

AU PRÉALABLE

Le groupe projet doit être au clair sur la finalité de ces ateliers : ce sont des temps d'aide à la décision. En effet, les participants n'auront pas pour rôle de décider, mais plutôt de proposer des chantiers à mener. Il s'agit aussi de s'assurer que le groupe projet a une vision partagée des enjeux issus de la journée d'ateliers précédente (étape 3).

Par ailleurs, avant de réaliser les ateliers, **le territoire doit recenser l'ensemble des solutions et des actions existantes et dans les cartons** pour nourrir l'échange autour des chantiers à conduire. Le groupe projet actualise par la même occasion la liste des participants, en l'adaptant aux enjeux identifiés.

De plus, au regard des enjeux identifiés durant l'étape 3, il est possible d'**identifier des expériences inspirantes** pour appuyer les participants. Vous pouvez par exemple construire un «recueil d'expériences inspirantes» qui répertorie une dizaine d'expériences repérées sur d'autres territoires, en lien avec les enjeux identifiés. Les centres de ressources et les hubs de votre territoire peuvent être des alliés.

Enfin, pour cette étape, **le groupe projet se forme en amont à la méthode** et **chacun reprend son rôle** (similaires à l'étape 3) : politique, animateur, logistique, observateur...



DÉROULÉ DE LA JOURNÉE

Cette journée de mobilisation des acteurs doit se faire dans un esprit de convivialité (accueil café, temps de pause, etc.) pour favoriser l'interconnaissance et donner envie de se retrouver pour collaborer.

UNE JOURNÉE TYPE PEUT SE DÉROULER DE LA MANIÈRE SUIVANTE:

- Introduction politique pour expliciter l'intention de la démarche
- Présentation du dispositif dans son ensemble et le déroulé de la journée
- Animation des ateliers en simultané : appropriation des enjeux, lecture des actions existantes, identification des chantiers clés
- Pause déjeuner
- Animation des ateliers en simultané : identification des ressources autour de chaque chantier clé et de leur faisabilité
- Présentation des résultats des ateliers
- Clôture politique



DEUX EXEMPLES D'ATELIERS

Atelier

«Identification des chantiers clés»

L'objectif de cet atelier est de définir collectivement des chantiers prioritaires, des solutions à mener permettant de concourir au développement de l'inclusion numérique sur votre territoire. Les participants se constituent en sous-groupes, répartis par enjeux. Ils se divisent en trinômes pour identifier les chantiers clés. Les trinômes reviennent dans leur groupe enjeu pour mettre en commun les chantiers clés qui ont été identifiés et qualifiés par les trinômes. Ils priorisent et échangent sur la faisabilité de chaque chantier.

Qu'est-ce qu'un chantier clé ?

- Il combine plusieurs actions ;
- Il favorise la mutualisation des ressources ;
- Il crée des synergies prometteuses pour l'avenir du territoire ;
- Il peut répondre à plusieurs enjeux : économiques, sociaux, environnementaux, etc.

Le chantier clé peut être :

- **Transversal** : un chantier peut répondre à plusieurs enjeux ;
- **Stratégique** : le chantier a un impact fort sur la dynamique de développement ;
- **Faisable** : le chantier doit être mis en œuvre facilement (en lien avec les ressources existantes sur le territoire).



Pour aller plus loin, prenez connaissance de la Fiche outil n°3 et de l'exemple associé (p. 76)

Atelier «Cartographie des ressources»

Au regard des chantiers clés prioritaires, les participants répertorient sur une carte les ressources nécessaires à l'exécution du projet. Cela permet d'identifier les ressources déjà existantes sur le territoire, et de qualifier les liens entre le chantier et les ressources. Cette cartographie permet d'évaluer l'effort à fournir pour construire les partenariats pour rendre faisable les chantiers.

Les ressources peuvent être à la fois financières, humaines, techniques, intellectuelles, matérielles...

Trois questions à vous poser pour identifier vos ressources :

- Est-ce que j'ai la ressource ?
- Est-ce que je suis connecté avec la ressource ?
Si oui, comment ?
- Est-ce qu'elle est opérante ? A court, moyen ou long terme ?

Au final, identifier le bon écosystème de ressources permet de :

- **Faciliter la mise en œuvre opérationnelle** du projet
- Maximiser son **impact** sur les bénéficiaires
- Assurer la **pérennité** de son action



Pour aller plus loin, prenez connaissance de la Fiche outil n°4 et de l'exemple associé (p. 82)



“La ressource est le point de départ pour fabriquer du commun et faire face à de multiples enjeux (climatiques, démographiques, écologiques, économiques, sociaux, technologiques, humains...). L'approche par les ressources décloisonne et témoigne du potentiel de développement d'un territoire, crée des coopérations, établit de nouveaux liens.

Il faut ensuite se poser deux questions : avons-nous toutes les ressources pour faire face aux enjeux ? Avons-nous les bonnes actions entre les ressources et les enjeux ? Bien souvent, quand on regarde ce qui se passe, beaucoup de choses existent déjà dans les territoires. Mais ces ressources sont mal connectées, mal reliées aux enjeux qui se posent.”

Vincent Pacini, chercheur,
entrepreneur, consultant

ET APRÈS ?

Suite à cette journée, le groupe projet capitalise sur l'ensemble des résultats des ateliers pour amorcer l'échange sur la stratégie locale à adopter. Les résultats de cette étape sont importants à transmettre aux participants pour faciliter leur mobilisation au sein de la démarche collective.

Livrables

- Un **tableau synthétique** qui répertorie les chantiers clés ventilés par enjeux et leur faisabilité
- Une **fiche** qui présente chaque chantier
- La **cartographie de ressources** de chaque chantier
- Un **recueil d'expériences inspirantes**



ÉTAPE 05.

**Enrichir sa
feuille de route
en s'inspirant
d'initiatives
existantes**

Pourquoi cette étape ?

Au cours du processus de construction de la feuille de route, il est important d'aller s'inspirer auprès d'autres territoires qui sont déjà avancés dans leurs stratégies locales. Ces temps d'inspiration peuvent être réalisés tout au long de la démarche.

Cette étape vise à :

- **Sortir de son quotidien**, de «l'entre soi», et prendre du recul ;
- **Discuter avec d'autres territoires** et mieux appréhender le parcours par lequel ils sont passés pour en être là où ils en sont aujourd'hui ;
- **Comprendre le processus de mise en œuvre des actions** et les visualiser concrètement ;
- **Gagner du temps** en partageant des clés de réussites et anticiper certains échecs, freins, ou risques ;
- **Identifier des opportunités de partenariats** pour la mise en œuvre de certaines actions ;
- **Élargir le champ des possibles** et être plus créatif.

“On a rencontré les élus du Sud Charente, un territoire voisin au nôtre, et l'association locale qui œuvrait en matière d'inclusion numérique. Ça nous a confortés sur ce qu'on avait pensé ici sur le territoire de Dronne et Belle, c'est-à-dire de travailler main dans la main avec des associations et avec des acteurs qui œuvrent déjà en matière d'inclusion numérique”

Emmanuelle Deprez, Chargée de coopération à la Communauté de Communes de Dronne et Belle (24)

Comment faire ?

Il existe plusieurs manières pour s'inspirer de ce qu'il se fait ailleurs. Il est par exemple possible de :

- **Organiser une «visite sur site»** d'une journée sur un territoire que l'on considère comme inspirant, avec les membres du groupe projet, à la rencontre des élus locaux, des techniciens et des opérateurs du territoire ;
- **S'informer auprès de têtes de réseaux spécialistes**, qui, par leur rôle de veille et de relais, peuvent vous communiquer des contacts, des expériences inspirantes et des ressources pour nourrir vos projets. Vous pouvez par exemple vous rapprocher des centres de ressources de votre territoire (centre de ressources politique de la ville, Hub territorial, etc.) ;
- **Participer à des rencontres locales**, départementales, régionales voire nationales qui réunissent des acteurs agissant sur des thématiques précises. Par exemple, tous les ans, un événement national de référence autour du numérique d'intérêt général est organisé : Numérique en commun[s]. Il réunit les acteurs de l'écosystème et vise à favoriser les échanges et la co-construction. Des versions “locales” de cet événement sont aussi régulièrement organisées ;
- **Faire de la veille** en vous abonnant par mail à des lettres d'informations, en suivant des webinaires, en lisant de la documentation, etc.

Le modèle de visite sur site est un format intéressant pour à la fois prendre du recul, créer du lien et avancer dans son projet. Voici un exemple de mode d'emploi pour organiser ce type de journée.

AU PRÉALABLE

Pour organiser une visite sur site, il est important de penser en amont à :

- **Déterminer les raisons pour lesquelles vous souhaitez organiser cette journée**, et en déduire les objectifs : ce n'est pas une simple « balade » mais bien une journée d'échanges qui permettra d'enrichir la feuille de route ;
 - **Repérer un territoire où se rendre**. Pour cela, vous pouvez mobiliser les centres de ressources de votre territoire pour être mis en lien ;
 - **Échanger avec les personnes référentes de ce territoire** (élus, techniciens, associations)
- **Etablir un programme** qui allie temps d'échanges, visite de terrain et convivialité ;
 - **Préparer les aspects logistiques** (accueil café, salle de réunion, parcours à réaliser, déjeuner...) ;
 - **Inviter tous les membres du groupe projet** (élus, techniciens, opérateurs référents) à participer. Cela permet d'élargir les focales, d'appréhender une action sous plusieurs angles, et de diversifier les interactions.



DÉROULÉ DE LA JOURNÉE

UNE JOURNÉE TYPE PEUT SE DÉROULER DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

- Introduction politique du territoire qui accueille pour souhaiter la bienvenue et poser un contexte ;

- Tour de table des participants pour favoriser l'interconnaissance ;
- Présentation du dispositif dans son ensemble et du déroulé de la journée ;
- Visite à pied des lieux identifiés avec un parcours commenté ;
- Pause déjeuner conviviale ;
- Présentation des stratégies locales d'inclusion numérique de chaque territoire ;
- Échanges entre les participants autour des enjeux communs, partage des problématiques et pistes de solutions éprouvées ;
- Clôture politique des territoires présents.

EXEMPLE D'UNE VISITE SUR SITE, ORGANISÉE EN SUD CHARENTE (17)

Dans le cadre de l'expérimentation territoriale, nous avons proposé aux collectivités accompagnées d'aller à la rencontre des élus, techniciens et opérateurs de la communauté de communes de Lavalette Tude Dronne et des 4B, situées en Sud Charente.

Au programme :

Le matin, les collectivités ont visité 3 lieux phares de l'inclusion numérique du Sud Charente :

- **Le bus numérique** : lieu de médiation numérique itinérant, un conseiller numérique y effectue des permanences sur les places des marchés des communes avoisinantes. Vecteur de lien social, les permanences du bus permettent d'amener le numérique au cœur des villages, de pallier les problèmes de mobilité, de proposer aux habitants un service convivial de proximité tout en les aidant à effectuer leurs démarches en ligne.

- **Le tiers-lieu «La parenthèse»** : espace public numérique proposant services de médiation numérique (ateliers collectifs et individuels), mise à disposition de matériel informatique, espace de réunion et également FabLab (réparation et fabrication d'objets, ateliers pratiques pour les jeunes, etc).
- **Un espace réhabilité du centre bourg, «La (nouvelle) Parenthèse»** : les participants ont pu découvrir dans les anciens locaux d'un restaurant, les travaux de rénovation du lieu qui accueillera un centre de formation pour les conseillers numériques, un tiers-lieu centré autour des usages numériques, et un campus numérique.

L'après-midi, une table ronde a permis aux membres des deux collectivités accompagnées d'échanger avec leurs homologues du Sud Charente sur leurs stratégies locales. Ils ont abordé notamment le thème de la gouvernance et du pilotage de la feuille de route.

Retour d'expérience



COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND PÉRIGUEUX

“Il y a cette problématique d'accès physique aux services, donc une solution de mobilité itinérante d'accès aux services est intéressante, telle que le bus numérique mis en place par le Sud Charente. A voir si c'est une solution applicable sur notre territoire pour créer de la proximité”

Alice Frénard, Chargée de mission soutien aux communes et développement local à la Communauté d'Agglomération du Grand Périgueux



TÉMOIGNAGE DE L'ESPACE NUMÉRIQUE SUD-CHARENTE

“Pour nous, il est toujours important d'avoir un partage d'expériences, c'est dans la logique des choses et c'est un peu dans l'ADN de l'Espace Numérique, de transmettre et de montrer à voir aux autres ce qu'il est possible de faire. Même si la recette appliquée ici au Sud Charente n'est peut-être pas la même à appliquer sur un autre territoire, en tout cas c'est toujours bénéfique et inspirant d'aller voir son voisin”

Bertrand Mercade, Directeur de l'Espace Numérique Sud Charente (ENSC)

ET APRÈS ?

A la suite de cette visite sur site, les membres du groupe projet partagent lors d'un temps de travail collectif ce qu'ils ont vécu durant cette journée. C'est également l'occasion de mettre en regard leur propre feuille de route avec ce qu'ils ont appris des témoignages et expériences recueillis.

Livrables

- Un recueil d'expériences inspirantes ;
- Un compte-rendu de la visite sur site ;
- Les points clés à retenir des témoignages ;
- Une liste de contacts clés ;
- Un recueil documentaire.



ÉTAPE 06



**Formaliser sa
feuille de route :
fixer un cap
partagé !**

Pourquoi cette étape ?

Cette ultime étape vise à formaliser la feuille de route, en compilant tous les éléments récoltés lors des ateliers collectifs, du diagnostic, et des temps d'échanges politiques et techniques, afin de :

- **Faire émerger un récit commun** partagé par tous autour des enjeux du territoire, de la stratégie adoptée, des actions à mettre en œuvre, et des moyens à consacrer ;
- **Traduire l'ambition politique** de votre territoire dans un document écrit ;
- **Engager les différentes parties prenantes** autour d'un cap ;
- **Avoir un outil de pilotage** ;
- **Faire adopter par les instances délibérantes** la feuille de route pour asseoir la politique locale en matière d'inclusion numérique.

Cette étape de formalisation de la feuille de route a également pour vocation de passer sans tarder à l'opérationnel, et de permettre aux élus et acteurs locaux de se l'approprier.

La feuille de route est un document vivant, qui peut évoluer au fil des discussions avec les parties prenantes.

Comment faire ?

DÉFINIR DES AXES STRATÉGIQUES, QUI SERONT LE SOCLE DE LA FEUILLE DE ROUTE

Les différentes étapes ont permis d'identifier les enjeux prioritaires du territoire, les chantiers clés à mener, les ressources à mobiliser et la capacité d'agir du territoire. A ce stade, il est essentiel d'organiser la feuille de route en axes prioritaires, que l'on appelle aussi «les grands défis», car ils constituent la clé de voûte de la stratégie du territoire. Ils montrent comment le territoire peut répondre de façon efficace aux problématiques identifiées en matière d'inclusion numérique. Finalement, les grands défis permettent de donner du sens et de fixer l'orientation de la feuille de route.

Comment faire ? Pour définir les "grands défis", il s'agit d'établir des liens logiques entre les chantiers clés, les enjeux et la capacité d'agir du territoire. Ce croisement fait appel à la créativité et à la sensibilité. Ils sont formulés sous forme d'objectifs, de cap, là où les enjeux sont plutôt formulés sous forme de questions et de problématiques.

PAR EXEMPLE :

Enjeu : Comment lutter efficacement contre les inégalités liées au numérique, et renforcer l'inclusion de tous et les actions/services de proximité?

Défi : Développer des services numériques itinérants et de proximité adaptés aux besoins des populations

Chantier : Impulser des projets d'inclusion numérique itinérants et ludiques

Action: Mettre en place des ateliers ludiques, dans un espace convivial et itinérant sous forme d'un bus/caravane numérique



FORMALISER LA FEUILLE DE ROUTE À L'ÉCRIT

Il n'existe pas une unique manière pour formaliser la feuille de route, ce processus doit s'inscrire dans les circuits de décisions et les modes de fonctionnement habituels. A ce stade, l'essentiel est **d'affirmer, de préciser et de rendre lisible l'ambition locale**. Faire émerger une vision partagée et cohérente est un élément structurant qui permettra de fédérer plus facilement les parties prenantes pour la réalisation concrète de vos actions.

Plusieurs éléments sont à prendre en compte pour formaliser "à l'écrit" la feuille de route. Elle peut prendre la forme suivante :

- **Synthèse des éléments diagnostics ;**
- **Répondre aux enjeux identifiés** (Cf. étape 3) ;
- **Identifier les grands défis ou axes stratégiques** qui montrent comment le territoire peut répondre de façon efficace, originale, et spécifique aux différents enjeux ;
- **Faire apparaître les chantiers clés** (Cf. étape 4) ;
- **Contenir les ressources** (Cf. étape 4) correspondantes à chaque chantier ;
- **Présenter le modèle de gouvernance** : le rôle de chaque partie prenante, son niveau d'implication, le modèle de coordination locale, la nature des instances de pilotage ;
- **Formaliser les engagements** des parties prenantes ;
- **Donner à voir le budget alloué** et le plan de financement ;
- **Préciser un calendrier** afin de planifier les actions dans le temps et avoir une vision claire de leur mise en œuvre ;
- **Mentionner des modalités d'évaluation** des chantiers et les retombées positives attendues (Cf. étape 7).

S'APPROPRIER LA FEUILLE DE ROUTE ET LA VALIDER POLITIQUEMENT

Une fois la feuille de route formalisée, l'étape de la validation politique intervient, afin d'approuver le principe d'action que s'engage à tenir la collectivité autour des axes prioritaires identifiés. Cette validation passe par une présentation aux élus et décideurs concernés, sous la forme par exemple d'un comité de pilotage exceptionnel, d'une commission. In fine, pour être validée, elle doit passer devant une assemblée délibérante.

Retour d'expérience



« ILS L'ONT FAIT »

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES VALS DE SAINTONGE

“Nous avons créé un groupe de travail, une sorte de sous-commission, dédiée au numérique en général, et en grande partie à l'inclusion numérique. Ce noyau dur se compose d'une trentaine de maires et de conseillers municipaux.”



Hubert Coupez,
Vice-président de
Vals de Saintonge
Communauté
délégué au
numérique et aux
nouvelles
technologies

Retour d'expérience



«ILS L'ONT FAIT»

LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU GRAND PÉRIGUEUX



“On a d’abord synthétisé le diagnostic et les éléments issus des ateliers collectifs dans un support court et simple. Je l’ai présenté en comité de direction, en faisant passer le message que tout le monde à son niveau était concerné. Je pense qu’à ce moment-là, c’était une découverte pour les directeurs. J’ai ensuite proposé à ce qu’on mette en place tout de suite, pour chaque domaine de compétences, un binôme composé d’un référent technique (directeur ou chef de service désigné) et le Vice-Président en charge de la compétence donnée pour chaque chantier. On a proposé d’organiser des temps de travail avec leurs référents (chefs de services). Cela permettait d’avoir à la fois un temps de réflexion technicien - élu, et de se partager les informations en allant un peu plus loin. On a fait un temps de briefing méthodologique. Puis, ils ont travaillé ensemble en ateliers, sur des temps courts, puis en collectif avec tous les binômes élus-techniciens, où chaque

élu a restitué son travail auprès des autres élus. C’était top pour l’appropriation du sujet et le décloisonnage. Chacun a compris le rôle qu’il avait à jouer dans son domaine de compétences, et a compris les rôles des autres. Le but était que les objectifs de la démarche soient définis clairement et de manière simple, en réponse aux enjeux locaux avec des propositions d’actions à conduire très opérationnelles, chiffrées et échéancées. Quasiment tous ces élus sont membres du conseil exécutif, c’est -à -dire l’instance rapprochée auprès du président. C’était donc l’opportunité pour chaque élu de présenter au Président son travail et de lui proposer les pistes d’actions. Dès lors que le président valide ou non ou demande des modifications, cela nous a permis de passer à la phase rédactionnelle finale de la feuille de route formalisée”

Marie-Aude Clément, Directrice en charge de la cohésion sociale à la communauté d’Agglomération du Grand Périgueux

PASSER À L'ACTION EN MOBILISANT LES PARTENAIRES POUR CO-CONSTRUIRE DES FICHES ACTIONS

Cette phase est essentielle pour rendre opérationnelle la feuille de route. A ce stade, **l'ingénierie locale a pour rôle de traduire les volontés d'agir des opérateurs de terrain**, de manière à définir les modalités de fonctionnement, les modalités économiques (recettes, dépenses), et les capacités d'agir au regard des ressources du territoire. Autrement dit, il traduit le chantier en modalités techniques.

La feuille de route, pour être opérationnelle, doit être déclinée en un plan d'action composé de fiches actions détaillées, permettant de rendre efficient et réaliste un chantier. Les modalités de mise en œuvre de ces fiches actions doivent être co-construites avec les acteurs identifiés comme "ressources" concourant à la réalisation du chantier.

Les fiches actions doivent détailler :

- **Les actions clés** à mettre en œuvre ;
- **Les cibles** qui bénéficieront de l'action ;
- **Les modalités du pilotage** autour de l'action : la nature des instances de pilotage, le détail des directions concernées, l'identification des membres et de leur rôle, le repérage des parties prenantes engagées sur chaque étape ;

- **Un calendrier d'action** étape par étape : il est primordial que les parties prenantes aient connaissance des temps administratifs, procédures et circuits propres à chacune d'entre elles pour avoir un calendrier cohérent et réalisable ;
- **La nature des dépenses** afin d'élaborer un plan de financement ;
- **Les temps de communication** ;
- **Le référentiel d'évaluation** : changements attendus, manière d'observer les changements. *Exemple: Mon action sera réussie si ... j'ai obtenu 50% de cofinancements / j'ai réalisé 3 réunions d'informations, etc. ;*
- **Les engagements réciproques** des parties prenantes.

⚠ Cette étape peut prendre du temps car elle nécessite un engagement formel de la part des parties prenantes. Il est possible de faire face à quelques réticences. Il faudra donc parfois prendre le temps de réexpliquer la démarche et installer une relation de confiance avec les partenaires, surtout si certains sont arrivés en cours de route du projet.



Pour aller plus loin, prenez connaissance de la fiche outil n°5 et de l'exemple associé (p. 85)

ET APRÈS ? PRÉSENTER SA FEUILLE DE ROUTE AUX ACTEURS DU TERRITOIRE

Au cours de la démarche, certains participants expriment généralement le souhait que ces temps collectifs servent à quelque chose et aboutissent à des actions concrètes. C'est pourquoi il est indispensable de leur rendre compte de l'avancée du processus, tout au long de la démarche, et surtout de leur présenter le livrable final, car il n'aurait pas existé sans leur contribution. **La feuille de route est aussi un élément de communication**, elle doit ainsi être accessible au plus grand nombre, tant en interne au sein des services qu'en externe.

Ainsi, la feuille de route peut être présentée publiquement auprès des participants aux ateliers mais aussi auprès d'autres acteurs qui n'y auraient pas assisté. Cela permet notamment de les impliquer dans la réalisation des actions inscrites dans la feuille de route.

Afin d'éviter "l'effet soufflet", il est important de communiquer et d'animer la dynamique dans le temps, en partageant au fil de l'eau les réussites, les difficultés et les avancées de la feuille de route avec les partenaires et les publics cibles.

Livrables

- La feuille de route
- Les fiches actions



ZOOM SUR

FINANCER SA DÉMARCHE D'INCLUSION NUMÉRIQUE

Formaliser une feuille de route, c'est aussi interroger la question des financements de ses actions et du budget à allouer à une telle démarche. Selon les territoires, différentes aides peuvent être mobilisées pour financer les actions inscrites dans la feuille de route.

QUELQUES PLATEFORMES UTILES

Différentes plateformes recensent et actualisent les financements disponibles, par exemple:

- La plateforme [Aides-territoires](#) met régulièrement à jour les aides disponibles pour les collectivités sur différentes thématiques, dont l'inclusion numérique.
- La Banque des Territoires et l'ANCT en partenariat avec Les Assembleurs, Hubikoop et RhinOcc ont élaboré [un guide](#) visant à identifier les leviers de financements et conseils d'ingénierie financière, pour assurer la pérennité des postes de conseillers numériques notamment.
- La Mednum met aussi à [disposition sur son site internet](#) les appels à projets, appels à manifestation d'intérêts et concours à ne pas manquer.
- Le Hub de Bourgogne Franche Comté actualise aussi les financements disponibles de l'inclusion numérique via [son site internet](#).
- Les [appels à projets thématiques](#) de l'Union européenne

D'ailleurs, n'hésitez pas à [vous rapprocher du Hub territorial de votre région](#), qui pourra vous informer sur les financements disponibles sur vos territoires.

ÉTAPE 07.

Évaluer l'impact de sa démarche

Les actualités des Hubs
vague 1 et vague 2

3 minutes pour pitcher
un

DIRECTION
INTERMUNICIPALE
DE LA TRANSFORMATION
PUBLIQUE

Pourquoi cette étape ?

L'évaluation est souvent peu prise en compte dans les démarches d'inclusion numérique. Elle peut paraître compliquée à mettre en œuvre, lourde à piloter, voire inutile dans l'exploitation des données obtenues. Or, cette étape est essentielle pour, d'une part, rendre compte auprès des décideurs et des bénéficiaires, d'être une boussole pour le projet. D'autre part, elle est nécessaire pour observer les changements, les progrès ou les blocages, issus d'activités entreprises par la collectivité.

La démarche d'évaluation est un outil pour redynamiser une démarche collective et lancer une nouvelle phase d'une action publique. A ce titre, même si les résultats peuvent amener des débats, ils peuvent être fertiles pour le projet. Le projet de mesure d'impact se fait dans une perspective d'amélioration continue de sa démarche.

“L'impact social est défini comme l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables, engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités”

Avisé, association d'intérêt général accompagnant le développement de l'économie sociale et solidaire

Alice Ledret, consultante et chercheuse associée au cabinet Ellyx, explique en quoi elle consiste.

Pourquoi l'évaluation d'impact?

L'impact peut être mesuré à différents niveaux :

- **Interne** : ce que produit mon action en interne de la structure (renforcer le projet, l'adhésion)
- **Externe** : ce que produit mon action sur les bénéficiaires directs (cible) ou indirects (leurs proches)
- **La société** : ce que produit mon action sur la société de manière générale

“En évaluant son impact, ce n'est pas vraiment la valorisation de son action qui va intéresser une collectivité, puisqu'elle dispose d'autres canaux pour le faire auprès des citoyens. C'est plutôt l'opportunité de se doter d'une boussole, d'un outil de gestion de projet, qui va l'aider à mieux contribuer à l'intérêt général de son territoire”

Alice Le Dret, consultante et chercheuse associée au cabinet Ellyx.

Cette étape vise à :

- **Saisir la pertinence du cadre**, au regard des objectifs posés ;
- **Identifier les ingrédients clés**, les principales conditions de réussite ;
- **Comprendre comment améliorer sa démarche** pour mieux répondre aux enjeux rencontrés.

Comment faire ?



AU PRÉALABLE

1 - Cadrer votre démarche

Pour démarrer l'évaluation de sa démarche, un cadrage stratégique est nécessaire. Il peut s'effectuer de la manière suivante, en posant :

- **Les objectifs**

Pour quelles raisons souhaitez-vous mesurer l'impact de vos actions ? : Amélioration des pratiques, rendre compte à un financeur, montrer la plus value de votre action, etc.

- **Le contexte**

Dans quel cadre mener vous cette mesure d'impact ? : expérimentation vous voulez objectiver la façon d'agir, prendre du recul sur vos pratiques, etc.

- **L'équipe d'évaluation**

Qui sera mobilisé pour mener à bien cette mesure ? : prestataire externe, équipes internes...

- **La méthode : rétrospective ou prospective**

Commencez-vous cette évaluation en amont de la construction de votre feuille de route (prospective) ou au contraire pendant ou après la démarche (rétrospective) ?

- **Les activités à évaluer**

Que souhaitez-vous mesurer concrètement ?

- **Le calendrier**

Comment allez-vous organiser votre évaluation dans le temps? Fixez-vous des échéances précises.

- **Les cibles**

Pour qui réalisez-vous cette mesure d'impact ? Elus, équipes techniques, Etat, financeurs, etc.

- **Les ressources pour mener cette évaluation**

De quels moyens humains, matériels et financiers

disposez-vous pour mener à bien cette mesure d'impact?

- **La périodicité**

L'objet de votre évaluation sera-t-il réplicable dans le temps ?

2 - Appliquer la théorie du changement

Pour faire le lien entre ce que l'on fait et les transformations générées par une action, on peut s'appuyer sur l'outil de la théorie du changement. Ce cadre logique permet de synthétiser en six cases la problématique sociale à traiter, les activités mises en œuvre pour y répondre et les impacts générés.



Pour aller plus loin, prenez connaissance de la Fiche outil n°6 (p. 94)

3 - Choisir la bonne question évaluative

Une bonne question évaluative doit être en cohérence avec les objectifs et les moyens de votre démarche de mesure d'impact.

Pour la choisir, interrogez-vous en premier lieu sur ce que vous cherchez à étudier, puis sur les cibles de diffusion. C'est la carte de visite de votre démarche, elle pose la grande problématique de votre étude. *Que souhaitez-vous faire de cette mesure ? Avec qui allez-vous partager les résultats ?*

Plus votre question est large, plus l'objet d'étude sera important, et donc coûteux en termes de ressources humaines ou de budget. Si vous avez des ressources limitées, privilégiez une étude resserrée sur ce qui est le plus important au regard de vos enjeux.

Voici une question évaluative type :
«Dans quelle mesure **objet à évaluer / verbe d'action / effet souhaité** sur **public visé** ?»

4 - Choisir les indicateurs

Pour répondre à chaque hypothèse d'impact posées, on va définir une série d'indicateurs, qui correspondent aux données que l'on va chercher à collecter. On choisira en moyenne une dizaine d'indicateurs par hypothèse.

Pour bien choisir un indicateur, il faut se poser quatre questions :

- L'indicateur est-il **pertinent** : éclaire-t-il la problématique, l'effet que l'on cherche à mesurer ?
- L'indicateur est-il **partagé** : est-il légitime aux yeux des cibles de la mesure d'impact ?
- L'indicateur est-il **précis** : cela facilitera le travail d'analyse par la suite. Par exemple, parle-t-on de nombre, d'évolution, par rapport à qui, à quoi ?
- L'indicateur est-il **possible** : vous est-il possible de récupérer cette donnée, et comment ?

QUELQUES EXEMPLES D'INDICATEURS

Indicateurs quantitatifs : Ce sont des données chiffrées que l'on peut recueillir à partir de bases de données internes à la collectivité, de feuilles d'émargement, etc. Par exemple :

- Nombre de rencontres entre les acteurs du territoire sur l'inclusion numérique dans le cadre de la construction et la mise en œuvre de la feuille de route
- Nombre de rencontres élus des collectivités / autres élus sur le sujet de l'inclusion numérique

Indicateurs qualitatifs : Ce sont des données non chiffrées, qui intègrent des opinions, des perceptions du changement, des constats ou appréciations d'une situation. Elles sont souvent plus subjectives. Par exemple :

- Evolution de la volonté de travailler ensemble des acteurs
- Création d'un constat et d'une ambition commune

Ces indicateurs qualitatifs se déclinent souvent sous forme de questions posées lors d'un entretien, comme par exemple :

- Diriez-vous que cet accompagnement a permis aux services de la collectivité de travailler mieux ensemble et de manière plus transversale ?
- Diriez-vous que les ateliers ont permis de construire une ambition commune sur le territoire et la thématique de l'inclusion numérique ? Dans quelle mesure ?



COLLECTER LES DONNÉES

La méthode de collecte des données tient compte de deux facteurs :

- **La temporalité du projet** : les transformations liées au développement d'un projet peuvent mettre du temps à s'opérer. C'est pourquoi la méthode de mesure d'impact peut être déployée en deux temps : un temps à « chaud » s'établissant au cours de la construction de la feuille de route, et un temps à « froid » quelques mois plus tard. Les temporalités sont intégrées dans le détail des indicateurs.
- **Le croisement des regards** : la feuille de route étant menée par différents acteurs (agents et élus des collectivités, acteurs de l'inclusion numérique sur le territoire), il est nécessaire de consulter ces parties prenantes pour répondre aux indicateurs et fiabiliser les résultats. Il est également important de récolter les différents points de vue pour comprendre la complexité et la nuance des résultats générés. La collecte de données peut se faire de manière quantitative (par questionnaires) ou qualitative (par entretiens individuels ou collectifs). L'approche qualitative peut être privilégiée pour récolter des informations auprès d'un petit nombre de répondants.

ET APRÈS ?

L'analyse de vos données s'opère à l'aide du référentiel d'impact, qui reprend l'ensemble des effets attendus, les indicateurs associés, les cibles (source) et la méthode de collecte pour chaque indicateur. Il permet de retrouver facilement les indicateurs par thématique et la source des données.

Un exemple d'une page du référentiel d'impact ci-contre.

Une fois votre analyse réalisée, il est conseillé de partager dès que possible les résultats aux parties prenantes pour enrichir l'analyse, identifier de nouveaux questionnements ou les mettre en perspective. N'hésitez pas à mettre en évidence, dans votre restitution, des chiffres clés issus des outils quantitatifs et des verbatims issus des entretiens.

“C'est intéressant de poser le cadre méthodologique dès le début de la démarche. Mais cela ne sert à rien de vouloir observer des résultats trop tôt. Il peut se passer plusieurs années entre la mise en place d'une politique publique et le moment où les premiers effets apparaissent. On se laissera également la possibilité de rajouter de nouveaux indicateurs et d'adapter la méthodologie en fonction des résultats observés au fur et à mesure”

Alice Le Dret, consultante et chercheuse associée au cabinet Ellyx.

EXEMPLE D'UN RÉFÉRENTIEL D'IMPACT

EFFET 3

CRÉATION D'UNE DYNAMIQUE AU SEIN DU TERRITOIRE : DIALOGUE, ÉMULSION

INDICATEURS	SOURCE	MÉTHODE DE COLLECTE
1. Nb de rencontres entre les acteurs du territoire sur l'inclusion numérique dans le cadre de la construction et la mise en œuvre de la feuille de route 2. Nb de participants 3. Nb de structures présentes et typologie 4. Instances collectives créés dans le cadre du projet, nb de participants et typologie, évolution 5. Evolution de l'interconnaissance entre les acteurs 6. Evolution de la volonté de travailler ensemble des acteurs 7. Evolution des perceptions sur les autres acteurs 8. Evolution de la confiance entre acteurs 9. Nb de projets en cours de développement et typologie 10. Nb de projets développés et typologie 11. Création d'un constat et d'une ambition communes	1. Agents CT 2. Agents CT 3. Agents CT 4. Participants aux séances collectives 5. Participants aux séances collectives 6. Participants aux séances collectives 7. Participants aux séances collectives 8. Participants aux séances collectives 9. Participants aux séances collectives 10. Participants aux séances collectives 11. Participants aux séances collectives	1-3. Données internes 4. Entretiens qualitatifs 5. Entretiens qualitatifs 6. Entretiens qualitatifs 7. Entretiens qualitatifs 8. Entretiens qualitatifs 9. Données internes 10. Données internes 11. Données internes

NB: les indicateurs en gris seront analysés lors de l'évaluation "à froid" soit quelques mois après la fin de la démarche.

Livrables

- Théorie du changement
- Trame d'entretiens
- Questionnaires
- Retranscriptions d'entretiens
- Référentiel d'impact
- Synthèse de l'analyse de mesure d'impact



Boîte à outils

Cette boîte à outils rassemble toutes les techniques d'animation et modèles que nous avons utilisés durant l'expérimentation territoriale, avec les collectivités accompagnées. Ces outils peuvent être facilement adaptés et modifiés, selon les objectifs fixés, les sujets et thématiques à travailler, le temps et les ressources disponibles. N'hésitez pas à vous les approprier !

FICHE OUTIL N°1



MON TERRITOIRE ET LE NUMÉRIQUE DANS 10 ANS

🕒 Durée de l'atelier : environ 2h

👥 Nombre de participants : entre 30 et 50 personnes environ (voire plus)

L'objectif de cet atelier est de faire émerger des problématiques prioritaires sur lesquelles le territoire a intérêt à agir, ainsi que les marges de manœuvre dont les acteurs disposent pour le faire.

Cet atelier s'adresse à tous les élus, techniciens et acteurs de terrain portant un intérêt ou des actions pour l'inclusion numérique (conseillers et médiateurs numériques, habitants, associations, centres sociaux, médiathèques, centres de loisirs...).

A l'issue de cette séquence de travail, le pilote disposera d'une liste des principales problématiques impactant le territoire sur l'inclusion numérique.

Pour cela, les participants seront invités à :

- *lister des problématiques repérées et les prioriser,*
- *évaluer comment ces problématiques impactent le territoire aujourd'hui et dans le futur,*
- *évaluer la capacité des acteurs du territoire à agir sur ces problématiques.*

Préalables

- **Groupes** : les participants se réunissent par **groupes de 10 / 15 personnes** (3 à 4 groupes)
- **Animation** : pour chaque groupe, il faut à minima **2 animateurs** et idéalement **1 rapporteur**. Les animateurs sont actifs : ils écoutent et participent eux-mêmes à l'atelier. Ils sont garants du temps et doivent inviter à suspendre les discussions si nécessaire. Ils sont dynamiques et veillent à ce que tout le monde puisse s'exprimer.
- **Matériel nécessaire** : un paperboard par groupe, du scotch ou patafix (pour coller les affiches au mur au fur et à mesure), des marqueurs, des post-it de 2 couleurs différentes, un ordinateur.

Etape 1 : Poser la question de départ

🕒 10 mn

1. Poser **la question de départ**, qui permettra de se projeter dans l'avenir (prospective) et clarifier si besoin (5 min) :

Si on se projette dans 10 ans, quels sont **les facteurs de changement et d'inertie** qui vont impacter le territoire en matière de numérique ? Ces facteurs peuvent être économiques, politiques, technologiques, réglementaires, sociaux...

Reformulation : en 2030, qu'est-ce qui aura changé et qu'est-ce qui n'aura pas changé du point de vue de l'inclusion numérique sur votre territoire ?

Exemple de réponse : dans 10 ans, la transformation numérique des entreprises et des services de proximité, le numérique responsable, ou encore l'accès à la connexion, impacteront le territoire.

2. Laisser les participants réfléchir et **lister toutes leurs idées** individuellement sur une feuille (5 min)

Etape 2 : Recueil collectif des items

🕒 40 mn

1. L'animateur lance le **tour de table** et invite chaque personne à donner 1 idée (3 tours de table maximum, soit 3 idées par personne).
2. Le deuxième animateur recense les idées données sur un **paperboard** (cf tableau suivant) : écrire l'idée de chaque participant en une courte formulation (2/3 mots) et lui donner un numéro.

Nos conseils :

- Ne pas hésiter à reformuler l'idée pour qu'elle soit claire pour tout le monde sans surinterpréter l'idée ;
- Demander au participant s'il est d'accord avec la reformulation (les autres participants n'ont pas à juger de la pertinence de l'idée) ;
- inviter les participants à barrer sur leur feuille individuelle les idées qui ont déjà été données.

N°d'item	Nom de l'item	Points
1	nom de l'item 1	à remplir plus tard
2

Etape 3

Classement des items

 **40 mn**

1. L'animateur **explique la consigne** aux participants :

Vous avez une enveloppe de 15 points chacun au total. Vous pouvez donner entre 0 et 5 points aux items que vous considérez comme les plus impactants pour votre territoire (0 peu ou pas impactant à 5 très impactant). Mais n'oubliez pas, au total, vous n'avez que 15 points !

Le nombre de points de l'enveloppe est déterminé par le nombre d'items : on divise par 2 le nombre d'items totaux. Par exemple, s'il y a 20 items, les participants auront 10 points dans leur enveloppe à répartir.

2. L'animateur **relit les items à voix haute** en donnant bien le **numéro** de l'item et l'**intitulé**.
3. On laisse 5 minutes aux participants pour qu'ils **réfléchissent** à leur répartition de points.

Avant de passer à l'étape suivante, on s'assure que les participants aient bien compris la consigne et qu'ils aient bien fini leur répartition de points.

4. Recensement des points :

- L'animateur lit l'item n°1 à **voix haute** (exemple) : « Numéro 1 - Numérique responsable »
- Chaque participant ayant attribué des points à l'item n°1 **lève la main en montrant avec ses doigts le nombre de points** attribués.
- Le deuxième animateur **additionne** les points de toutes les mains levées et écrit le nombre dans la colonne de droite du tableau (Cf Tableau ci-contre)

- Et ainsi de suite pour chaque item

***NB :** L'animateur peut commencer par les items de la fin, pour éviter les frustrations de ne plus avoir de points.*

N°d'item	Nom de l'item	Points
1	nom de l'item 1	18 pts
...
...
15	nom de l'item 15	1 pt

5. Top 10 des items les plus importants :

- Le deuxième animateur barre les items qui n'ont pas de points.
- Il regroupe ensuite par consensus les items jugés comme similaires et additionne leurs points respectifs attribués.
- ***Important :** Si un des participants n'est pas d'accord avec le regroupement on ne regroupe pas.*
- Enfin, il réécrit par ordre décroissant de points (du plus grand au plus petit) et révèle alors le top 10 des items les plus importants (selon le groupe).

Au sortir de l'atelier, les participants visualisent ainsi la liste d'enjeux les plus importants pour le territoire.

Etape 4

Prioriser les items

 30 mn

La dernière étape consiste à prioriser les items sur une matrice en prenant en compte deux facteurs que l'on considère comme incontournables : **le niveau de maîtrise et le niveau d'impact** que cela demanderait au territoire. Cela permet en un coup d'œil de voir si, raisonnablement, l'item peut être traité par le territoire, ou si cela lui occasionnerait trop d'investissement.

L'outil de priorisation s'anime ensuite de la manière suivante :

1. Sur une feuille paperboard, l'animateur trace deux axes «**impact**» (en ordonnée) et «**maîtrise**» (en abscisse) - Cf exemple ci-dessous.
2. Chaque item est inscrit sur 2 post-it de couleurs différentes (jaune pour le présent, rose pour le futur, par exemple). Le post-it du présent représente la capacité d'agir aujourd'hui, le post-it du futur représente la capacité d'agir dans 10 ans.
3. L'animateur positionne ensuite les post-it sur le graphique, par consentement des participants. Il commence d'abord par les post-it de la couleur qui représente le «présent». Il peut utiliser la formulation suivante :

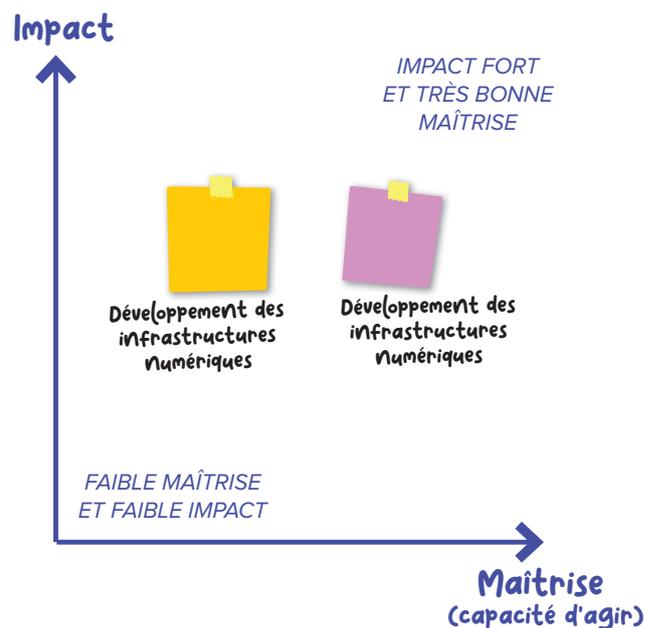
Est-ce qu'aujourd'hui, vous considérez que cet item est bien maîtrisé par le territoire ? Plutôt oui, non, moyen?»

Puis l'animateur positionne les post-it de la couleur qui représente le «futur». Il peut utiliser la formulation suivante :

Est-ce que d'ici 2030, vous pensez que cet item sera mieux maîtrisé par le territoire, ou moins bien maîtrisé ?

Important : le niveau d'impact sur l'axe ordonné ne bouge pas entre aujourd'hui et 2030

Bon à savoir : le niveau d'impact est déterminé automatiquement par le nombre de points attribués précédemment à l'item. Autrement dit, plus l'item a de points, plus il se trouvera en haut de l'axe «impact».



Conseil: il est essentiel de noter les raisons pour lesquelles les participants souhaitent positionner les post-it à ces endroits précis. L'animateur demande alors : «Pourquoi vous estimez qu'on en sera là en 2030 ?» et retranscrit les raisons dans un tableau comme ci-dessous. L'animateur peut également formuler la question suivante :

Qu'est-ce qu'il faudrait faire pour atteindre (ou ne pas atteindre) le post-it «du futur»?

Intitulé Description très succincte	Nb de points	Niveau de maîtrise aujourd'hui (faible, moyen, fort)	Niveau de maîtrise à l'horizon 2030 (faible, moyen, fort)	Raison de l'évolution du niveau de maîtrise

Bon à savoir : Cet atelier peut être complété par un atelier sur «les idées reçues positives et négatives qui impactent le développement du territoire» (cf fiche outil n°2).

Et après ? Une fois les problématiques du territoire priorisées, il faut les croiser avec les données issues du diagnostic territorial afin d'identifier les grands enjeux (cf Etape 3).



FICHE OUTIL N°2



IDÉES REÇUES POSITIVES ET NÉGATIVES SUR LE TERRITOIRE QUI IMPACTENT SON DÉVELOPPEMENT

🕒 Durée de l'atelier : environ 2h

👥 Nombre de participants : entre 30 et 50 personnes environ

L'objectif de cet atelier est de faire émerger des idées reçues, les lieux communs, les stéréotypes en matière d'inclusion numérique qui impactent la dynamique de développement du territoire.

Cet atelier s'adresse à tous les élus, techniciens et acteurs de terrain portant un intérêt ou des actions pour l'inclusion numérique (conseillers et médiateurs numériques, habitants, associations, centres sociaux, médiathèques, centres de loisirs...).

A l'issue de cette séquence de travail, le pilote disposera d'une liste des principaux stéréotypes impactant le territoire sur l'inclusion numérique.

Pour cela, les participants seront invités à :

- *lister des idées reçues repérées et les prioriser,*
- *évaluer comment ces idées reçues impactent le territoire aujourd'hui et dans le futur,*
- *évaluer la capacité des acteurs du territoire à agir sur ces idées préconçues.*

Préalables

- **Groupes** : les participants se réunissent par **groupes de 10 / 15 personnes** (3 à 4 groupes)
- **Animation** : pour chaque groupe, il faut a minima **2 animateurs** et idéalement **1 rapporteur**. Les animateurs sont actifs : ils écoutent et participent eux-mêmes à l'atelier. Ils sont garants du temps et doivent inviter à suspendre les discussions si nécessaire. Ils sont dynamiques et veillent à ce que tout le monde puisse s'exprimer.
- **Matériel nécessaire** : un paperboard par groupe, du scotch ou patafix (pour coller les affiches au mur au fur et à mesure), des marqueurs, des post-it de 2 couleurs différentes, un ordinateur.

Etape 1 : Poser la question de départ

🕒 10 mn

1. Poser la question de départ :

Quelles sont **les idées reçues** sur le numérique sur le territoire?

Reformulation : quelles sont les représentations, les a priori, idées fondées ou infondées, au sujet de l'inclusion numérique, sur votre territoire?

Exemple : «internet c'est dangereux», «le numérique est destructeur d'emplois», «le numérique creuse les inégalités territoriales et sociales» sont les idées reçues répandues sur le territoires.

2. Laisser les participants réfléchir et **lister toutes leurs idées** individuellement sur une feuille (5 min)

Etape 2 : Recueil collectif des items

🕒 40 mn

1. L'animateur lance le **tour de table** et invite chaque personne à donner 1 idée (3 tours de table maximum, soit 3 idées par personne).
2. Le deuxième animateur recense les idées données sur un **paperboard** (cf tableau suivant) : écrire l'idée de chaque participant en une courte formulation (2/3 mots) et lui donner un numéro.

Nos conseils :

- Ne pas hésiter à reformuler l'idée pour qu'elle soit claire pour tout le monde sans surinterpréter l'idée ;
- Demander au participant s'il est d'accord avec la reformulation (les autres participants n'ont pas à juger de la pertinence de l'idée) ;
- inviter les participants à barrer sur leur feuille individuelle les idées qui ont déjà été données.

N°d'item	Nom de l'item	Points
1	nom de l'item 1	à remplir plus tard
2



Etape 3

Classement des items

 **40 mn**

1. L'animateur **explique la consigne** aux participants :

Vous avez une enveloppe de 15 points chacun au total. Vous pouvez donner entre 0 et 5 points aux items que vous considérez comme les plus fondés pour votre territoire (0 peu ou pas fondé à 5 très fondé). Mais n'oubliez pas, au total, vous n'avez que 15 points !

Le nombre de points de l'enveloppe est déterminé par le nombre d'items : on divise par 2 le nombre d'items totaux. Par exemple, s'il y a 20 items, les participants auront 10 points dans leur enveloppe à répartir.

2. L'animateur **relit les items à voix haute** en donnant bien le **numéro** de l'item et l'**intitulé**.
3. On laisse 5 minutes aux participants pour qu'ils **réfléchissent** à leur répartition de points.

Avant de passer à l'étape suivante, on s'assure que les participants aient bien compris la consigne et qu'ils aient bien fini leur répartition de points.

4. Recensement des points :

- L'animateur lit l'item n°1 **à voix haute** (exemple) : « Numéro 1 - Le numérique est destructeur d'emplois »
- Chaque participant ayant attribué des points à l'item n°1 **lève la main en montrant avec ses doigts le nombre de points** attribués.
- Le deuxième animateur **additionne** les points

de toutes les mains levées et écrit le nombre dans la colonne de droite du tableau (Cf Tableau ci-contre)

- Et ainsi de suite pour chaque item

***NB :** L'animateur peut commencer par les items de la fin, pour éviter les frustrations de ne plus avoir de points.*

N°d'item	Nom de l'item	Points
1	nom de l'item 1	18 pts
...
...
15	nom de l'item 15	1 pt

5. Top 10 des items les plus importants :

- Le deuxième animateur barre les items qui n'ont pas de points.
- Il regroupe ensuite par consensus les items jugés comme similaires et additionne leurs points respectifs attribués.
- ***Important :** Si un des participants n'est pas d'accord avec le regroupement on ne regroupe pas.*
- Enfin, il réécrit par ordre décroissant de points (du plus grand au plus petit) et révèle alors le top 10 des items les plus importants (selon le groupe).

Au sortir de l'atelier, les participants visualisent ainsi la liste d'idées reçues les plus répandues sur le territoire.

Etape 4

Prioriser les items

🕒 30 mn

La dernière étape consiste à prioriser les items sur une matrice en prenant en compte deux facteurs que l'on considère comme incontournables : **le bien-fondé et la dispersion sur le territoire**. Cela permet en un coup d'œil de voir si, raisonnablement, l'item peut être traité par le territoire, ou si cela lui occasionnerait trop d'investissement.

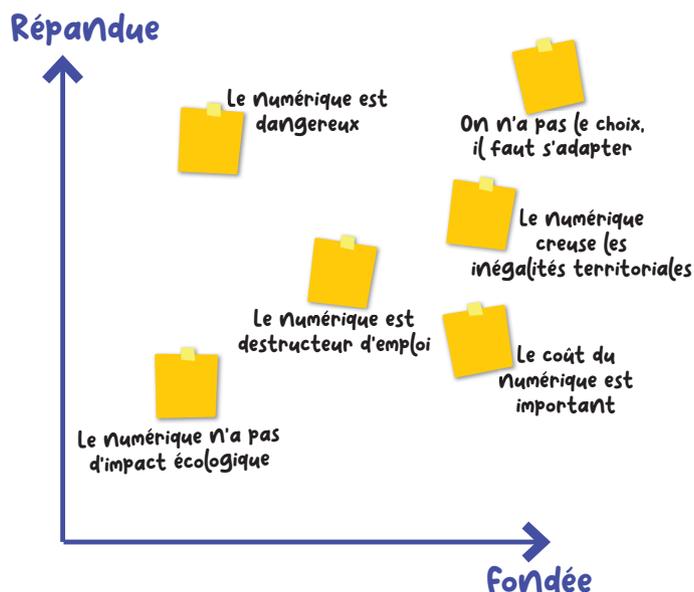
L'outil de priorisation s'anime ensuite de la manière suivante :

1. Sur une feuille paperboard, l'animateur trace deux axes «répandue» (en ordonnée) et «fondée» (en abscisse) - Cf exemple ci-dessous.
2. Chaque item est inscrit sur 1 post it différent.
3. L'animateur positionne ensuite les post-it sur le graphique, par consentement des participants. Il peut utiliser la formulation suivante :

Objectivement, est-ce que vous considérez que cette idée est fondée ? Plutôt oui, non, moyen ?

Si les participants considèrent l'idée comme très répandue, l'animateur positionne le post-it à droite. A l'inverse si l'idée apparaît comme peu fondée, le post-it sera positionné sur la gauche

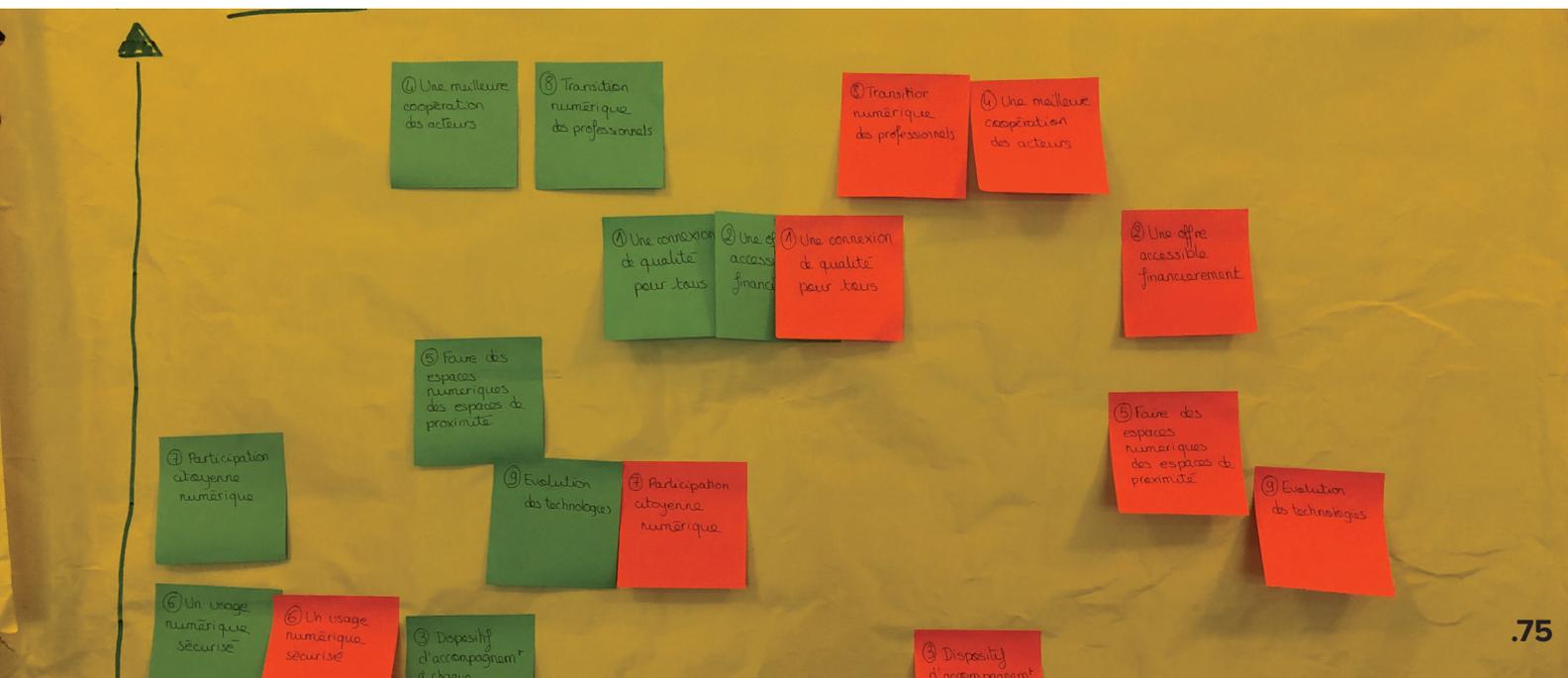
***Bon à savoir :** le niveau de dispersion est déterminé automatiquement par le nombre de points attribués précédemment à l'item. Autrement dit, plus l'item a de points, plus il se trouvera en haut de l'axe «répandue» (des ordonnées).*



Astuce: il est possible de noter les raisons pour lesquelles les participants souhaitent positionner les post-it à ces endroits précis. L'animateur demande alors : "Pourquoi vous estimez que ces idées sont fondées ou infondées?" et retranscrit les raisons dans un tableau comme ci-dessous.

Intitulé Description très succincte	Nb de points	Le bien fondé (faible, moyen, fort)	Pourquoi ce bien fondé?

Une fois les représentations du territoire identifiées, il faut les croiser avec les données issues du diagnostic territorial et l'atelier "mon territoire et le numérique dans 10 ans" (Cf. Fiche outil n°1) afin d'identifier les grands enjeux (cf Etape 03).



FICHE OUTIL N°3



PASSER DES ENJEUX AUX SOLUTIONS

🕒 Durée indicative : 3h

Conditions d'animation

- **Groupes :**

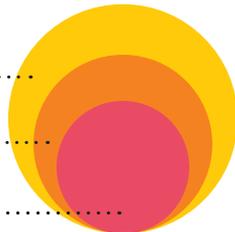
1. **Plénière** : tous les participants en plénière
2. **“Groupes enjeux”** : les participants répartis en 3 groupes de 10/15 personnes (par enjeux)
3. **“Groupes chantiers”** : les binômes/trinômes constitués à l'intérieur des «groupes enjeux»

- **Animation** : pour chaque «groupe enjeu», il faut a minima **1 animateur** et **1 rapporteur**.
Les binômes/trinômes sont en autonomie : l'animateur est maître du temps et apporte son soutien aux binômes/trinômes s'il y a des blocages
- **Matériel nécessaire** : un paperboard par groupe, du scotch ou patafix (pour coller les affiches au mur au fur et à mesure), des marqueurs (3 couleurs), un ordinateur, des grandes feuilles.

Plénière

Groupes enjeux

Groupes chantiers



Etape 1 : Rappel des enjeux et présentation du déroulé de la séance

🕒 15 mn



En plénière :

- Rappeler les points clés des séances précédentes ;
- Expliquer le contexte de la démarche pour les personnes qui n'auraient pas participé aux premiers ateliers ;
- Exposer les objectifs de la journée : « identifier les chantiers clés en réponse aux enjeux, cartographier les ressources existantes du territoire ».

Etape 2 : Appropriation des supports

🕒 15 mn

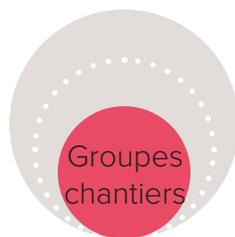


Répartition en sous-groupes d'environ 10 personnes : ce sont les « groupes enjeux ».

Il est possible de distribuer aux participants des « recueils d'expériences inspirantes », qui répertorient des initiatives repérées sur d'autres territoires. L'animateur distribue également la liste des actions existantes sur le territoire, classées par enjeu.

0. **Lecture partagée de l'enjeu**, clarification, explications : **l'animateur** répond aux questions.
1. Lecture individuelle des **actions existantes** sur le territoire et éclaircissement éventuels en collectif s'il y a des questions.
NB : bien avertir qu'ils peuvent compléter le tableau avec leurs connaissances.
2. Présentation succincte de la **fiche chantier** (présentée ci-dessous) et du recueil d'expériences inspirantes. Laisser le temps aux participants de lire le livret.
3. Échange sur la consigne et les livrables et identification d'un **rapporteur**.

Etape 3 : Identification des chantiers clés



45 mn

Au sein des «groupes enjeux», les participants se répartissent en binômes/trinômes. Ce sont les “groupes chantiers”.

Sur la fiche chantier :

- Lister **des actions à mettre en œuvre** en rapport avec l'enjeu : on liste les réponses possibles et ressources du territoire pour faire face aux enjeux
- Formuler un **intitulé de chantier** qui regroupe toutes les actions
- Pour chaque chantier, répondre aux 4 questions clés (cf tableau ci-dessous) :
 - Objectifs** : on aura réussi si
 - Gouvernance** : qui fait quoi
 - Ressources** à mobiliser
 - Freins** à lever

Les binômes-trinômes peuvent identifier 1 à 3 chantiers chacun (dans la limite du temps imparti).

On se met d'accord sur les **faisabilités** :

- Si le chantier est exécutable à court terme (le pilote, l'opérateur, les acteurs à associer et les ressources sont identifiés), colorez la case en vert
- Si le chantier est exécutable à moyen terme (des freins doivent être levés), colorez la case en orange
- Si le chantier est bloqué, colorez la case en rouge

Vous ne savez pas, laissez la case blanche

Exemple de fiche chantier :

Enjeu n°1	Titre des chantiers clés	Les objectifs : on aura réussi si...	Action(s) du chantier	Gouvernance : qui pilote ? qui fait ? Qui doit-être associé ?	Les ressources mobilisables et celles à mobiliser	Les freins à lever pour le déploiement du chantier
Comment renforcer l'attractivité du territoire grâce au numérique ?	Faciliter l'accès aux services numériques, faciliter les déplacements pour avoir accès aux services centralisés	Si les services sont utilisés et les structures sont développées. Si on a une accessibilité au lieu de problèmes de mobilité.	Mettre en place une meilleure communication sur les services Itinérance des services Réseau de transport autonome et connecté	Communauté de communes Région Nouvelle-Aquitaine	Centre social, France Services, bénévoles et associations locales Matériels reconditionnés	Couverture numérique (zones blanches) Formation du personnel Manque de lieux pour accueillir les publics Perçu comme une contrainte pour les communes

Etape 4 : Mise en commun des chantiers clés



🕒 45 mn

- Dans chaque «groupes enjeux», les trinômes/ binômes présentent à tour de rôle leurs chantiers clés. L'animateur veille au respect des temps de parole ;
- Le rapporteur remplit en parallèle la grille de mise en commun (même tableau qu'en binôme) ;
- On valide collectivement les propositions de chantiers et on identifie 2 chantiers prioritaires. Il est également possible d'identifier 1 chantier «inconnu désirable», qui symboliserait ce qu'on rêverait de faire mais on ne sait pas comment faire.

Etape 5 : Restitution



🕒 45 mn

En plénière : **l'animateur** invite les **rapporteurs des «groupes enjeux»** à restituer les chantiers travaillés dans leurs groupes, jusqu'au dernier enjeu.

La restitution peut se faire de la manière suivante, par enjeu :

- l'animateur invite le rapporteur à rappeler l'enjeu et raconter les chantiers clés en mentionnant seulement : «titre», «on aura réussi si», «actions», la faisabilité ;
- le rapporteur présente les points clés de son atelier et présente les ressources ;
- il offre à son groupe la possibilité de

- compléter ;
- il ouvre la discussion avec le public.

L'animateur note dans le tableau récapitulatif les chantiers retenus pour chaque enjeu.

	Enjeu 1	Enjeu 2	Enjeu 3
Chantier 1			
Chantier 2			
Chantier 3			

Etape finale :

identifier les grands défis, qui seront le socle de la feuille de route

Cette étape se fait en interne, en réunissant le "groupe projet" porteur de la feuille de route, à la suite des ateliers collectifs. L'objectif est alors de capitaliser sur la matière recueillie avec l'ensemble des acteurs locaux pour aller vers la production de fiches chantiers et in fine mettre en œuvre des actions concrètes.

Vous constaterez que souvent plusieurs chantiers se croisent, et partent d'idées similaires. Il s'agit alors de regrouper ces chantiers afin de formuler un défi qui reprendra l'idée globale, comme dans l'exemple ci dessous :

DÉFI 2 – DÉVELOPPER DES SERVICES NUMÉRIQUES ITINÉRANTS ET DE PROXIMITÉ ADAPTÉS AUX BESOINS DES POPULATIONS

	Enjeu 1 Comment renforcer l'attractivité du territoire grâce au numérique ?	Enjeu 2 Comment lutter efficacement contre les inégalités liées au numérique et renforcer l'inclusion de tous et les actions/services de proximité ?	Enjeu 3 Comment développer les dynamiques de coopération, de gouvernance et de partenariat en faveur de l'inclusion numérique et du territoire ?
Chantier 1	Faciliter l'accès aux services numériques et à la mobilité (responsabilités partagées donc freins importants législatifs et administratifs)	Offre solidaire pour un accès à un réseau internet de qualité (création d'un forfait réduit, consulter les opérateurs, piloté par la Communauté de communes et opérateurs partenaires)	Un syndicat (structure flexible pour associer les partenaires, les institutionnels, les différents acteurs...) pour savoir qui fait quoi, asseoir certains financements
Chantier 2	Adapter le territoire aux nouvelles pratiques des entreprises (coworking autonome, tiers-lieu, accompagner à domicile les travailleurs en prévenant les risques...) (NB : veiller à la profusion de ces structures)	Renforcer la communication sur les services de médiation numérique (stands, presse locale, flyers...)	Une caravane multiservices pour conserver le lien social sur le territoire (guichet unique, proximité des services aux usagers, services adaptés et diversifié) pilotée par la Communauté de communes et soutien des communes
Chantier 3	Créer un laboratoire numérique (lieu de sensibilisation, créer des vocations aux métiers du numérique, proposer du matériel...)	Services numériques à domicile (inconnu désirable) (NB : voir avec les conseillers numériques, les services civiques...)	
Chantier 4	Faire du numérique un outil de diffusion et de valorisation des cultures (Créer de l'événementiel...)	Café numérique itinérant (dédramatiser le numérique, créer des lieux d'échanges, faire un stand sur le marché par exemple...)	

Exemple : La fiche chantier

CHANTIER

DÉVELOPPER DES ACTIONS À DESTINATION DES JEUNES (3 À 14 ANS)

DESCRIPTION DU CHANTIER

Les jeunes sont une part de la population considérée comme les plus importants à cibler afin de les sensibiliser à l'utilisation du numérique, pour les prévenir des risques qu'ils encourent à travers cet outil (cyberharcèlement, cyber attaques, addictions...) et aux opportunités qu'il offre (facilité du quotidien, scolarité, métiers de demain...). Il s'agit aussi par là de lutter contre les inégalités numériques.

ON AURA RÉUSSI SI :

- Si on arrive à équiper/doter tous les ASLH d'outils numériques, connexion, parfois locaux adaptés
- Si on arrive à former les équipes pédagogiques ALSH
- Si on arrive à mobiliser et associer les jeunes et les familles et à les faire adhérer aux projets
- Si on arrive à cerner l'offre de l'Education Nationale sur temps scolaire
- Si on donne à voir aux jeunes des métiers en lien avec le numérique

ON DOIT LEVER DES FREINS :

- Partager cette question avec l'Education Nationale
- Former les animateurs et identifier des intervenants pour la mise en œuvre des projets, notamment en secteurs ruraux
- Bénéficier de moyens techniques suffisants (pas de matériel ni de wifi en ALSH)
- Moyens financiers complémentaires
- Impliquer les familles sans qu'elles se sentent jugées
- Intégrer ces projets dans la planification des projets pédagogiques des ALH (court-moyen-long termes)
- Prévoir suffisamment d'ateliers selon les différences d'âges (maternelles, ados)

GOVERNANCE :

- Qui pilote : Service enfance en lien avec le chantier CTG
- Qui fait : Service enfance, informatique, intervenants extérieurs
- Qui est associé : Service communication et informatique / Médiathèques, centres sociaux / Associations (Francas, Ligue de l'enseignement...), conseillers numériques (+ lien possible fiche bus numérique) etc.

ACTIONS CONCRÈTES

- Intervention de professionnels : aspects techniques et psycho-sociaux (risques du numérique)
- Développer des modules de formation auprès des équipes et de sensibilisation auprès des enfants et familles
- Mettre en place des projets techniques (ateliers robotique, informatique, sensibilisation au numérique responsable...)
- Réaliser des Colos apprenantes sur le numérique
- Mises en place de projets parentalité (information pro-notes...)

FICHE OUTIL N°4



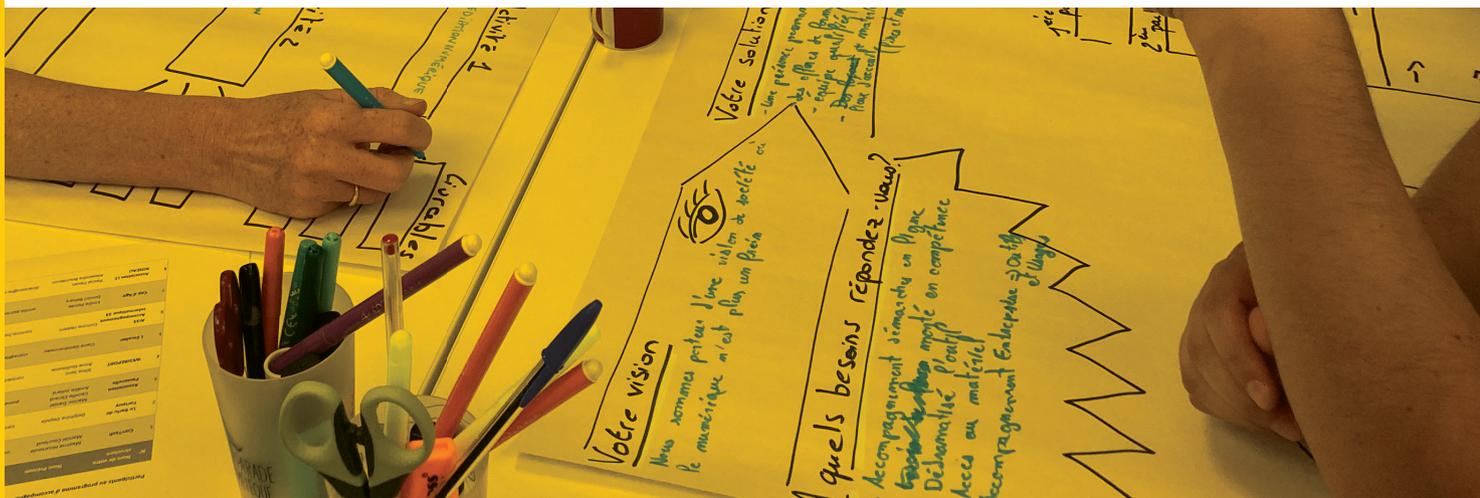
IDENTIFIER L'ÉCOSYSTÈME DE RESSOURCES DE SON TERRITOIRE

🕒 Durée indicative : 1h30

Cet outil est mobilisé pour identifier les ressources concourant à la réalisation d'un projet, d'un enjeu, ou d'une démarche. Ici, nous prenons l'exemple d'une cartographie de ressources réalisée suite à un atelier «identification des chantiers clés».

Conditions d'animation

- **Groupes** : sous groupes de 2 à 3 personnes
- **Animation** : les binômes/trinômes sont en autonomie : l'animateur est **maître du temps** et apporte son soutien aux binômes/trinômes s'il y a des blocages
- **Matériel nécessaire** : des feuilles A3, des marqueurs, du scotch ou patafix (pour coller les affiches au mur).



Déroulé de l'animation

1. Répartition en sous groupes de 2 à 3 personnes par chantier.
2. Le binôme/trinôme identifie de manière schématique (carte mentale) les ressources de son territoire pour le réaliser en se demandant :
 - Quelles sont les ressources existantes ou à créer pour réaliser le chantier ?
 - Est-ce qu'on a la ressource ?
 - Est-ce qu'on est connectés avec cette ressource ? Comment ?
 - Est-ce qu'elle est opérante ? à court terme ? moyen - long terme ?

Les ressources sont : financières, humaines, techniques, ou intellectuelles (connaissances). Les participants peuvent classer les ressources en fonction de leur nature sur leur cartographie (cf ci-dessous).

3. Le sous-groupe qualifie ensuite les liens entre les ressources et le chantier, en les reliant suivant la consigne suivante :

- **il n'y a pas d'interconnaissance avec la ressource = pas de trait**
- **il y a une interconnaissance avec la ressource mais il n'y a pas de projets de collaboration = pointillé**
- **Il y a ou déjà eu des projets de collaborations avec la ressource = trait plein**

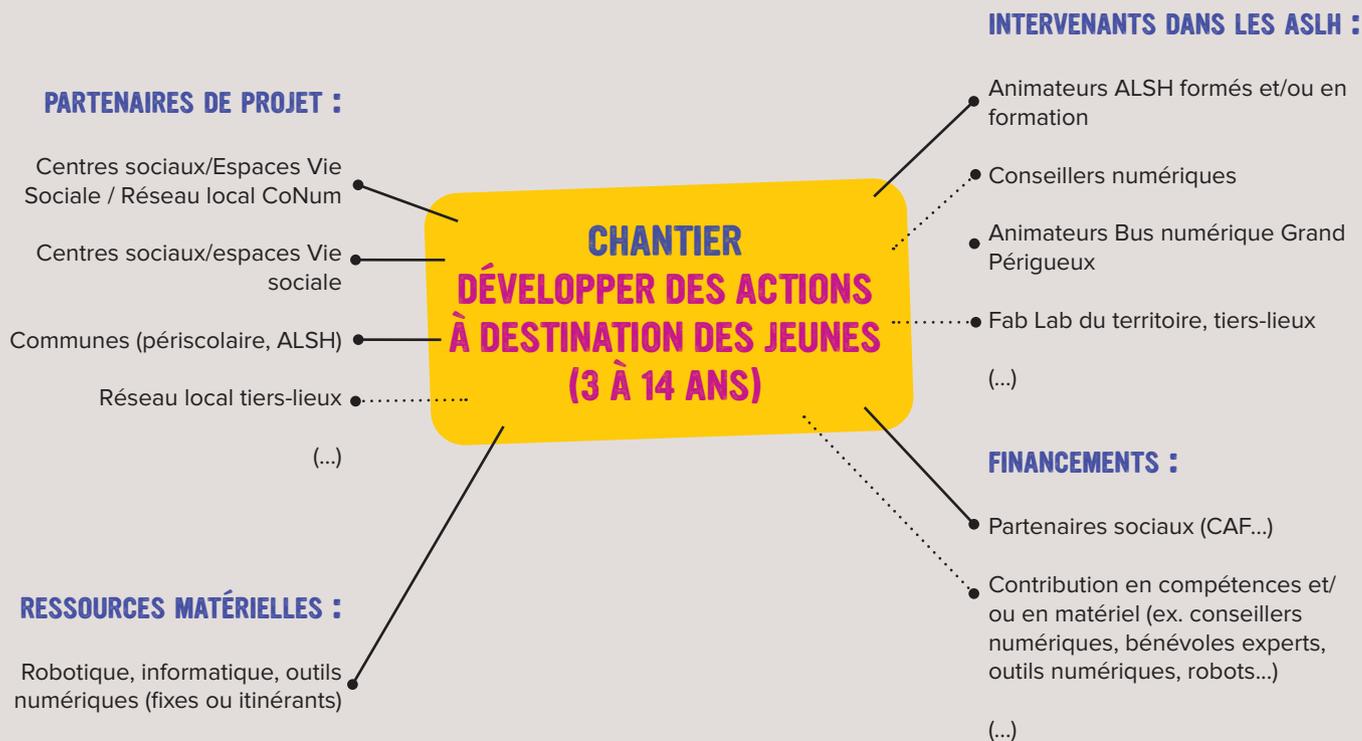
> Cet exercice nécessite un dialogue pour justifier de la qualité du trait

4. Une personne du sous-groupe représente le chantier et reste à la table, les autres changent de table. La personne qui reste explique ce qui s'est dit précédemment aux nouvelles personnes, le travail continue. Les participants changent de table toutes les 20 minutes (2 à 3 changements en fonction du temps imparti)

En plénière, vous pouvez afficher les cartographies de ressources et en faire une **restitution flash** par chantier.

Exemple :

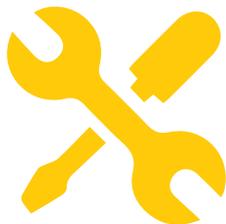
La cartographie des ressources



LÉGENDE

- Trait plein : il y a ou déjà eu des projets de collaborations avec la ressource
- ... Trait pointillé : il y a une interconnaissance avec la ressource mais il n'y a pas de projets de collaboration
- Absence de trait : il n'y a pas d'interconnaissance avec la ressource

FICHE OUTIL N°5



PASSER À L'ACTION

⌚ Durée indicative : plusieurs séances de 3h

Objectifs

Rendre opérationnels les chantiers de votre feuille de route, en co-construction avec les acteurs concourant à la réalisation de l'action.

Conseils d'animation

1. A ce stade, il s'agit de **réunir les parties prenantes** que vous jugez pertinentes pour mettre en œuvre les actions de votre feuille de route. Si les acteurs que vous mobilisez n'ont pas suivi la démarche dès le départ, il peut être intéressant de prévoir un temps de "remise à niveau", afin qu'ils s'approprient les enjeux du territoire, les objectifs fixés et plus globalement l'ambition de la feuille de route.
2. Nous vous conseillons de convier à ce temps de travail des **ressources extérieures** qui peuvent être inspirantes pour alimenter vos réflexions. Ils peuvent être :
 - D'autres collectivités qui ont déjà expérimentés ces actions ;
 - Des prestataires qui proposent ce type de service ;
 - Des reportages, interviews, webinaires pour en discuter collectivement.
 - Exemple: Inviter une association qui propose des formations autour de la e-parentalité
3. **Partagez ensuite collectivement la matière récoltée** lors des séances précédentes et **les priorités énoncées par l'exécutif**. Puis commencez à formaliser "à l'écrit" votre plan d'action, qui rendra opérationnelle la vision stratégique de votre territoire (Cf. exemple suivant). L'essentiel est de favoriser les échanges et les discussions entre les parties prenantes mobilisées.

Pour vous aider voici quelques exemples de questions à vous poser collectivement :

- *De quoi ai-je besoin pour mettre concrètement en œuvre mes actions ?*
- *Quelles sont les natures de mes dépenses ? Combien cela me coûte ?*
- *Comment je pilote mon action : quel est le rôle de chacun ? qui porte l'action ? qui est associé ?*
- *Quelle instance de pilotage je peux mettre en œuvre ?*
- *Quel est mon calendrier d'action étape par étape ?*
- *Comment je communique sur mon action, avant, pendant et une fois réalisée»*
- *Quels changements je veux voir ? Comment et quand j'évalue mon action ?*

Afin de vous aider à définir le rôle de chaque partie prenante et leurs engagements respectifs, vous pouvez-vous aider du tableau suivant (inspiré d'un outil utilisé par la coopérative Les Vigies) :

4. Vous n'allez sûrement pas finaliser la rédaction de la fiche action en une seule séance de travail. La mise en œuvre opérationnelle de vos actions peut mettre du temps, et c'est normal !

En fin de séance, il vous faudra alors vous interroger sur les éléments qu'il vous reste à définir, faire le bilan de votre avancée et **fixer collectivement un prochain temps de travail** afin de poursuivre ces échanges jusqu'à avoir atteint vos objectifs.

Je porte déjà l'action <i>NB : lui demander de quoi il aurait besoin pour aller plus loin</i>
Je m'engage à porter l'action <i>NB : lui demander quelles seraient les conditions du portage de l'action</i>
J'accepte / Je suis intéressé pour qu'on me propose d'être en appui
J'accepte / Je suis intéressé pour être consulté pour mon expertise <i>NB : lui demander sur quels sujets il peut être ressource</i>
Je souhaite si possible être tenu informé du projet <i>NB : proposer un rôle d'observateur, qui pourra être consulté à des périodes définies pour donner son avis sur l'avancée du projet</i>

Action 1 / Proposition 1	Action 2 / Proposition 2	Action 3 / Proposition 3

Exemple : La fiche action

FEUILLE DE ROUTE INCLUSION NUMÉRIQUE

Prénom, NOM..... Structure

Fonction

PERSONNE(S) RÉFÉRENTE(S)
de l'action et coordonnées

TITRE DE L'ACTION

Date de création

Date de mise à jour

TERRITOIRE D'ACTION (lieux de réalisation)

OBJECTIF GLOBAL

STRUCTURE PORTEUSE

Partenaire(s) et nature du partenariat

DESCRIPTIF DU PROJET

DESCRIPTIF DE L'ACTION : "Ce projet consiste à..."

ACTIVITÉS CLÉS

PUBLICS CIBLES :

(Désigner les caractéristiques du public que vous souhaitez toucher dans votre action. Qu'est-ce qui différencie ce public, et qui en fait une cible d'action ?)

MOYENS HUMAINS (temps homme)

MOYENS MATÉRIELS

POINTS DE VIGILANCE / FREINS À LEVER

JUSTIFICATION DU PROJET

LIEN AVEC LA STRATÉGIE TERRITORIALE

Le projet s'inscrit-il dans un ou plusieurs projets et/ou contrats du territoire ?

OUI

NON

Si oui, précisez :

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Qu'est-ce qui justifie la réalisation du projet ?

RÉSULTATS ATTENDUS

On aura réussi si... (impacts sur les enjeux, livrable précis, objectifs mesurables à atteindre)

INDICATEURS D'ÉVALUATION DU PROJET

Indicateurs d'activité / de performance / de résultats...

GOVERNANCE DU PROJET

NATURE DES INSTANCES DE PILOTAGE
(Comité de pilotage, comité technique)

MEMBRES PAR INSTANCE (nom/fonction)

Autres ressources présentes sur le territoire mobilisées ou à mobiliser (techniques, humaines, outils...)

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

PLANNING PRÉVISIONNEL DE RÉALISATION DE L'ACTION

2023

2024

2025

2026

FINANCEMENT DU PROJET

Raisonnement en TTC

COÛTS PRÉVISIONNELS

DÉPENSE DE FONCTIONNEMENT	2023	2024	2025+	TOTAL
PART DU FONCTIONNEMENT (%)				
INVESTISSEMENTS	2023	2024	2025+	TOTAL
PART DE L'INVESTISSEMENT (%)				
COÛT GLOBAL DE L'ACTION				

FINANCEMENTS PRÉVISIONNELS

NATURE DES FINANCEMENTS	2023	2024	2025+	TOTAL	%
<i>Collectivité</i>					
<i>Etat</i>					
<i>Région</i>					
<i>Département</i>					
<i>Europe (préciser fonds)</i>					
<i>Autres financements publics (préciser)</i>					
TOTAL FINANCEMENTS PUBLICS					
<i>Privés (préciser)</i>					
<i>Autofinancement</i>					
COÛT TOTAL					

FICHE RESSOURCES

Le panorama des acteurs de l'inclusion numérique

PRESCRIPTEURS À MOBILISER SELON LES TYPOLOGIES DE PUBLICS

TOUTE LA POPULATION	Personnes âgées	Bénéficiaires de minima sociaux	Jeunes en situation de fragilité (16-30 ans)	Personnes en situation de handicap
<ul style="list-style-type: none"> - Mairies - Préfectures / sous-préfectures - PIMMS - MSAP - Espaces publics numériques (EPN), Cyberbase - Hôpitaux - Structures médico-sociales / pharmacies - Bibliothèques / médiathèques - Organismes de service public (CAF, Pole Emploi, MSA) - Antennes locales des associations de défense des consommateurs - Gendarmeries/ Gendarmes mobiles - Médiateurs santé - Médiateurs sociaux - Services départementaux et antennes territorialisées de l'action sociale (autonomie, enfance, famille, emploi, insertion) - maisons de santé pluridisciplinaire - Association Familles Rurales 	<ul style="list-style-type: none"> - Clubs seniors (UNRPA, Aînés ruraux etc.) - MFR - Aidants (soignant.e.s, assistantes de vie) - EHPAD - Résidences autonomie (ex foyers logements) - Résidences senior - CLIC (Centres locaux d'information et de coordination) - CARSAT - Intervenants à domicile (médicales et ménagères) 	<ul style="list-style-type: none"> - CCAS - Référents insertion - Centres sociaux départementaux - Organismes de service public (CAF, Pôle Emploi, MSA) - Associations de proximité - CHU/CHRS - Maraudes - Associations caritatives (Secours Populaire, Emmaüs...) - Epiceries solidaires - CIAS/CCAS - Services départementaux et antennes territorialisées de l'action sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Comités Locaux pour le Logement Autonome des Jeunes (CLLAJ) - Missions locales - Services logements - Foyers de jeunes travailleurs - BIJ/PIJ) - Associations de jeunesse et d'éducation populaire (MJC, Ligue de l'enseignement) - Auberges de jeunesse - Centres de loisirs / associations sportives - Amicales laïques - Maisons des solidarités - École de la 2e chance - EPIDE (Établissement Pour l'Insertion Dans l'Emploi) - Greta - CROUS - Etablissements d'enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> - Cap Emploi - Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) - Associations dédiées (APF, ADAPEI etc.) - MFR (maisons familiales rurales)

PRESCRIPTEURS À MOBILISER SELON LES TYPOLOGIES DE PUBLICS

Familles	Personnes ayant des difficultés en langue française	L'action publique	Demandeurs d'emploi	Entreprises
<ul style="list-style-type: none"> - CCAS - Centres sociaux - École / collèges / lycées - Associations de proximité - UDAF - CAF - Bailleurs sociaux - relais PMI (Protection Maternelle Infantile) - Familles de France - Familles rurales - Confédération syndicale des familles - AFL - CIDFF - Associations dédiées 	<ul style="list-style-type: none"> - Foyer de travailleurs migrants - Centres d'accueil de demandeurs d'asile (CADA) - Ateliers socio-linguistiques (ASL) - Toute structure mettant en place des ateliers FLE 	<ul style="list-style-type: none"> - communes, - intercommunalités, - Conseil départemental, - Régions - services de l'Etat - syndicats mixtes sur le numérique - territoires de projets - conseils de quartiers ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Pôle Emploi - Services insertion - Maisons de l'emploi - Chantiers d'insertion - Entreprises d'Insertion - Régies de Quartier 	<ul style="list-style-type: none"> - chambres consulaires - médiateurs numériques spécialisés - banques - clubs d'entreprises

Important : ce tableau n'est pas exhaustif, d'autres acteurs complémentaires peuvent être identifiés parmi ceux déjà évoqués.

FICHE OUTIL N°6



LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Pourquoi utiliser cet outil ?

Pour faire le lien entre ce que l'on fait et les transformations générées par une action, on peut s'appuyer sur l'outil de la théorie du changement. Ce cadre logique permet de synthétiser en six cases la problématique sociale à traiter, les activités mises en œuvre pour y répondre et les impacts générés.

- Une théorie du changement permet de mettre en évidence et en discussion les relations entre les besoins identifiés par l'organisation et la capacité des actions mises en œuvre à y répondre effectivement
- Une théorie du changement peut constituer un outil partagé en interne pour discuter sur la finalité des actions, la vision de l'organisation et être un support au partage de la vision / de l'adhésion ou sa remise en question.

Comment l'utiliser ?



Remerciements

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes ayant participé à l'élaboration du guide. Sans la contribution de chacun d'entre vous, ce guide ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui !

Tout d'abord, merci à la Communauté de Communes de Dronne et Belle et à la Communauté d'Agglomération du Grand Périgueux de s'être lancées dans le défi d'expérimenter avec nous cette méthode. Nous remercions particulièrement les élus locaux Jean-Paul Couvy, Pascal Mazouaud, Dominique Fuhry, Anémone Landais, Yannick Bidaud et Thierry Cipierre pour leurs engagements respectifs. Merci également à Emmanuelle Deprez, Jérôme Chevrel, Jean-Philippe Lasfargues, Marie-Aude Clément, Fanny Castaignède, Alice Frénard et Hélène Lascombe pour leur collaboration et leur disponibilité tout au long du projet.

D'autre part, nous souhaitons remercier les élus et partenaires de Sud Charente pour leur accueil chaleureux lors de notre visite. Merci à Jean Yves Ambaud, Patrick Epaud, Michel Dubojski, Fabien Portal, Xavier Garnier, Nicolas Vauzelle, Bertrand Mercadé, et Amandine Cochard.

Merci à Vincent Pacini, Olivier Portier, et Claude Narioo, d'avoir inspiré la méthode expérimentée lors de précédents travaux en Nouvelle-Aquitaine.

Par ailleurs, nous remercions l'ensemble des membres du comité de lecture du guide, qui ont été présents à plusieurs étapes de l'élaboration de la publication, et qui ont été de précieux relecteurs. Un grand merci à Paul Crémoux, Ugo Dorain, Maxime Hourtoule, François Serret, Hubert Dessinet, Hubert Coupeuz, Agnès Rondeau, et au hub Les Assembleurs (François Xavier Ricard et Camille Pajot).



Nous remercions également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre à quelques-unes de nos questions et partager leurs retours d'expériences au sein du guide. Nous pensons notamment à Anne-Claire Dubreuil, Jérôme Valais, Pierre Garot, Pierre Mazet, Vincent Pacini, ou encore à François Huguet.

Nous souhaitons aussi remercier les différents partenaires qui ont contribué à la bonne mise en œuvre de ce projet : le cabinet COMPAS pour la réalisation des diagnostics territoriaux, le cabinet Ellyx pour l'évaluation du dispositif, l'entreprise Papier Crayon pour la production des retours d'expériences, l'agence Les Pirates Production pour la réalisation d'interviews et du reportage vidéo de l'expérimentation, l'entreprise Proformats pour l'impression du guide, et enfin l'agence Sept Lieues pour le graphisme et la mise en page.

Nous adressons enfin nos sincères remerciements à Camille Tanné, chargée de mission à Hubikoop, et Laurine Brun, chargée de mission à PQN-A, pour leur implication et leur dévouement dans la réalisation de ce projet. Nous remercions également les équipes de PQN-A et de Hubikoop pour leur soutien.

Pour finir, un grand merci à nos partenaires de l'Etat, la Région Nouvelle-Aquitaine, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires et le cabinet Mensia Conseil pour leur soutien, leur confiance et leur accompagnement.

**Jonathan
DELPECH**

Directeur de PQN-A

**Clément
DULUDE**

Président de Hubikoop

Webographie

Voici quelques ressources pour aller plus loin sur certains sujets et thématiques abordés dans ce guide. Pour information, cette liste n'est ni complète ni exhaustive. N'hésitez pas à parcourir le site de PQN-A (www.pqn-a.fr) afin de retrouver toutes ces ressources.

RESSOURCES ISSUES DU CYCLE DE QUALIFICATION DE PQN-A ET HUBIKOOP (2021) :

- «Par où commencer sa démarche d'inclusion numérique sur son territoire»
- Groupe de travail #1 : «Par où commencer sa démarche d'inclusion numérique sur son territoire»
- Groupe de travail #2 : "Comment identifier et toucher les publics dans ses projets d'inclusion numérique ?"
- Groupe de travail #3 : "Comment identifier les acteurs de l'inclusion numérique sur son territoire ?"
- Le diagnostic de territoire au service de l'inclusion numérique : les points clés à retenir de la web-conférence du 19 novembre 2021
- "La coordination locale au service de sa démarche d'inclusion numérique, comment faire ?"
- Groupe de travail #5 : "La coordination locale au service de sa démarche d'inclusion numérique, comment faire ?"
- Groupe de travail #6 sur l'évaluation de la démarche d'inclusion numérique
- L'évaluation des démarches d'inclusion numérique : focus sur la mesure d'impact

FICHES OUTILS PRODUITES PAR PQN-A ET HUBIKOOP :

- Engager une démarche de déploiement du Pass numérique sur son territoire
- Mobiliser le dispositif Conseillers numériques France Services sur son territoire
- Aidants Connect : pour la sécurisation des aidants numériques professionnels
- Collectivités : quels financements pour les projets d'inclusion numérique ?
- Pix, le nouveau service public pour l'évaluation, le développement et la certification des compétences numériques !
- Structures privées de l'Économie Sociale et Solidaire : quels financements pour les projets d'inclusion numérique ?
- L'indice de fragilité numérique : un outil pour contribuer à estimer les besoins numériques sur son territoire
- Des solutions pour l'accès au matériel informatique et à la connexion
- La médiation numérique itinérante : se déplacer au cœur des territoires pour y mener des actions d'inclusion numérique
- Accompagner l'inclusion numérique des seniors
- PIX Territoires, un outil pour accompagner les agents dans la transformation numérique des collectivités
- La Base, un outil de mutualisation des ressources liées à l'inclusion et la médiation numérique
- Réfugiés.info, la plateforme numérique dédiée aux réfugiés et à leurs aidants

GUIDES PRATIQUES

- Un nouveau guide pour comprendre et participer à l'inclusion numérique - France Assos Santé
.....
- TERRITOIRES SOLIDAIRES : Guide pratique d'innovation collective
.....

RESSOURCES SUR LE NUMÉRIQUE RESPONSABLE :

- Boîte à outil de l'Institut du Numérique Responsable et autres ressources de l'Institut du Numérique Responsable,
.....
- Une formation à la fresque du numérique
.....
- Vers un numérique responsable : repensons notre dépendance aux technologies digitales – Vincent Courboulay (janvier 2021),
.....
- Les ressources de l'ADEME,
.....
- B.A.BA du numérique responsable qui répertorie des actions sur le numérique responsable selon le niveau de difficulté et le type d'actions,
.....
- Ressources de la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM) et du Ministère de la Transition écologique qui pilote la mission interministérielle numérique écoresponsable (MiNumEco) : vidéos, guide de bonnes pratiques, ateliers, etc.
.....
- Guide de bonnes pratiques numérique responsable pour les organisations
.....
- Les interconnectés – Élaborer la stratégie numérique responsable de la collectivité
.....
- Ressources - stratégie numérique responsable - LaBase ANCT
.....

RESSOURCES SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT :

- Une démarche pas à pas et pour approfondir les démarches méthodologiques : Guide de la mesure d'impact, Avise : <https://www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social>
.....
- Trouver des exemples d'indicateurs, site de Valoress : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-les-indicateurs>
.....
- Consulter quelques rapports de mesure d'impact :
 - Emmaüs Connect, 2022 : <https://emmaus-connect.org/2022/07/etude-dimpact-2022/>
 - Les concerts de poches, 2020 : <https://admin.concertsdepoche.com/assets/5a67f8a9-1127-467b-a59a-4717ab5ef593>
 - Le réseau de garages solidaires Apreva, 2018, https://www.agiless.fr/wp-content/uploads/Rapport_evaluation_impactsocial_ReseauAPREVA.pdf
 - Ecodair, 2021 : <https://page.impacttrack.org/reemploi-informatique>

Pour en savoir plus sur la construction de la méthodologie, ou avoir des conseils sur sa mise en œuvre n'hésitez pas à nous contacter. Nous sommes également preneurs de vos retours et avis sur le guide méthodologique.

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine

Centre de ressources sur le développement territorial en Nouvelle-Aquitaine

Ecosystème Darwin
87 quai de Queyries 33 100 Bordeaux
05 56 90 81 00 / contact@pqn-a.fr

Pour en savoir plus sur nos actions en cours, les ressources de PQN-A, rendez-vous sur :

www.pqn-a.fr

Suivez PQN-A sur les réseaux sociaux :



Hubikoop

Centre de ressources pour un numérique inclusif en Nouvelle-Aquitaine

Ecosystème Darwin
87 quai de Queyries 33 100 Bordeaux
07 62 29 86 32 / contact@hubikoop.fr

Pour en savoir plus sur nos actions en cours, les ressources de Hubikoop, rendez-vous sur :

www.hubikoop.fr

Suivez hubikoop sur les réseaux sociaux :



Un projet de

PQN-A | Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine

HUBIKOOP
Pour un numérique inclusif en Nouvelle-Aquitaine

Soutenu et financé par

