



INSTITUT
POUR QUE L'AVENIR AIT BESOIN DE NOUS
SAPIENS



Territech

Mettre la technologie au service des
territoires

Table des matières

Remerciements	2
À propos des auteurs	2
À propos de l’Institut Sapiens	3
Synthèse des propositions	4
Introduction	7
<u>Partie I</u> – Les technologies au service des territoires	11
Densifier le réseau de mobilité, tout en le rendant sobre en émissions	11
Favoriser le développement commercial des entreprises et des artisans	17
Lutter contre les déserts médicaux	26
Renforcer la notion de service public local	31
<u>Partie II</u> – Les adaptations nécessaires pour réussir cette révolution	40
Répondre au besoin en connectivité	41
Faciliter l’adaptation dans les services publics	46
Faciliter les adoptions cognitives	50
Permettre de vraies expérimentations locales	57
Conclusion	59

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnalités suivantes, qui ont bien voulu nous apporter leur éclairage sur le rôle de la technologie dans la revitalisation des territoires

- **Sviatoslav Beysens** - *Directeur des affaires publiques de Blablacar*
- **Maria Cotoră** - *Cheffe du programme « transformation numérique de collectivités » à la direction interministérielle du numérique*
- **Antoine Courmont** - *Chercheur en sciences politiques, directeur de la chaire ville et numérique à Sciences Po*
- **Jean-Christophe Fromantin** - *Maire de Neuilly-sur-Seine, président de Territoires en mouvement*
- **Laurent Grandguillaume** - *Président de TZCLD, ancien député*
- **Christine Lavarde** – *Sénatrice des Hauts-de-Seine*
- **Hugues de Maupeou** - *Responsable des sujets mobilité et transports dans l'équipe Policy de Google France*
- **Benoît Tabaka** – *Directeur des relations institutionnelles et des politiques publiques de Google France*
- **Pascal Terrasse** – *Ancien député, ancien président du Conseil général de l'Ardèche, actuel directeur de la stratégie et de la communication au sein du CEREMA*
- **Fabien Verdier** - *Maire de Châteaudun (28), président du Grand Châteaudun*

Toutes les idées exposées dans cette étude n'engagent que son auteur, de même que toutes les imprécisions factuelles qui ont pu s'y glisser ne sont que de son fait.

À propos des auteurs

Erwann Tison

Directeur des études de l'Institut Sapiens



Macro-économiste de formation et diplômé de la faculté des sciences économiques et de gestion de Strasbourg, il intervient régulièrement dans les médias pour commenter les actualités liées au marché du travail, aux politiques sociales, aux questions de formation et aux problématiques européennes. Il est également chargé de cours à la faculté d'économie de l'Université de Strasbourg. Il codirige également les observatoires « santé et innovation », « emplois, formation et compétences » et « immobilier et logement » de l'Institut Sapiens. Il a publié « les robots, mon emploi et moi » (2019) et « un robot dans ma voiture » (2020) aux éditions ESKA

À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un laboratoire d'idées (*think tank*) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen par la diffusion de ses idées.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **sept observatoires thématiques** : développement durable ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale.

Sa vocation est triple :

Décrypter — Sapiens aide à la prise de recul face à l'actualité afin d'aider à la compréhension des grandes questions qu'elle pose. L'institut est un centre de réflexion de pointe sur les grands enjeux économiques contemporains.

Décloisonner et faire dialoguer — Sapiens met en relation des mondes professionnels trop souvent séparés : universitaires, membres de la sphère publique, praticiens de l'entreprise ou simples citoyens. L'institut est un carrefour où ils peuvent se rencontrer pour réfléchir et dialoguer.

Se former — Le XXI^e siècle est celui de l'information ; il doit devenir pour l'individu celui du savoir. Les immenses pouvoirs que donnent les technologies appellent un effort nouveau de prise de recul et d'analyse. Grâce à ses publications, événements et rencontres, Sapiens se veut un lieu de progression personnelle pour ceux qui veulent y prendre part.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : institutsapiens.fr





Synthèse des propositions

Améliorer la connexion des territoires

- Profiter du numérique pour développer la multimodalité des transports entre les régions, et réduire au maximum les points de charge.
- Ouvrir les données des transports en favorisant leur interopérabilité pour optimiser les transports existants et développer *in fine* des modalités à la demande, au service des usagers.
- Redessiner la carte des transports, en faisant en sorte que chaque Français puisse accéder à la ville moyenne la plus proche en moins de 20 minutes, pour relier ensuite la métropole voisine en moins de 90 minutes.

Faciliter l'accès aux soins

- Miser sur la délégation de tâches auprès de paramédicaux pour venir compenser les déserts médicaux.
- Distribuer de manière plus homogène les technologies pouvant venir en renfort des médecins et répondre aux besoins médicaux d'un territoire.
- Créer une cartographie nationale de l'accès aux soins, en prenant en compte les médecins, les paramédicaux et les innovations technologiques pouvant venir en soutien de l'humain, pour définir la densité réelle de l'offre de soins et les carences à combler.

Améliorer la connectivité des territoires

- Centraliser les décisions d'installation des équipements télécoms.
- Accélérer le calendrier d'implantation de nouvelles infrastructures.
- Assurer la rentabilité des investissements privés dans les zones peu denses par la contractualisation et la stabilisation des décisions publiques.
- Inverser la logique de couverture en visant 100% du territoire géographique plutôt que 100% de la population.

Optimiser la gestion des données au niveau local

- Laisser chaque collectivité régionale décider de son propre modèle de gestion de ses données.
- Inciter et garantir l'harmonisation du format des données pour faciliter leur interopérabilité régionale.

Aider les services publics à se numériser

- Insuffler une culture du numérique dans les administrations.
- Mettre en place une identité numérique dédiée à chaque citoyen.
- Décloisonner les administrations sur le plan numérique.

Faciliter l'adoption culturelle de la transformation numérique.

- Inciter les entreprises en leur présentant les avantages concrets du numérique sur leur activité.
- Former tous les citoyens, dès le plus jeune âge aux enjeux et aux usages du numérique, en sanctionnant cette formation par un brevet numérique dédié.
- Inciter les élus locaux à adopter ces outils en leur présentant le rôle des outils numériques dans la création de la croissance locale.
- Miser sur les partenariats public-privé de manière accrue pour faciliter l'émergence de nouveaux outils locaux.

Faire émerger une nouvelle logique politique

- Simplifier le recours aux articles 37-1 et 72-4 de la loi constitutionnelle du 28 mars 2003, pour laisser les collectivités locales réaliser les expérimentations de leur choix sur leur territoire.
- Délocaliser les ministères en province pour aider à la création d'emplois locaux.
- Développer une logique de civic-tech, en favorisant l'émergence de nouveaux procédés démocratiques, plus horizontaux dans leur approche.



Introduction

Il est des moments dans l'actualité qui paraissent anodins au premier abord, mais qui finissent par nous rappeler la cruelle réalité économique de notre pays. L'augmentation du prix de l'énergie, et notamment celle liée aux hydrocarbures, en fait partie. Les fortes hausses du prix à la pompe ainsi que les pénuries (temporaires) touchant certaines stations ont fait réapparaître la dichotomie existante entre les territoires. Car au-delà du simple effet revenu, amputé par cette hausse tarifaire, ce sont bien ses conséquences quotidiennes qui ont été à nouveau révélées au grand jour. Cet épisode a paralysé de nombreuses personnes, dépendantes malgré elles de leur automobile pour se déplacer. Habitant dans des zones enclavées, par choix ou pour des raisons économiques, elles se retrouvent alors assignées à domicile, entravées par une simple inflation énergétique. Un événement mettant ainsi en avant l'hétérogénéité d'équipements entre les territoires, et l'impossibilité pour certains de pouvoir se mouvoir à leur guise. Or la mobilité est la première des libertés. Non pas en tant que valeur intrinsèque, mais

bien parce qu'elle offre la possibilité d'accéder aux équipements et aux activités de son choix. Or les densités en la matière entre les « *provinces* » françaises et leurs métropoles étant très différents, l'empêchement de mobilité fait très souvent ressurgir les inégalités territoriales.

Pour les Romains, « *province* » signifiait territoire vaincu. Cette étymologie latine demeure malheureusement toujours une réalité économique et démographique. A la fin des Trente Glorieuses, la France a fait un double choix dont nous payons aujourd'hui les conséquences : l'abandon de l'industrie et la suprématie des métropoles sur les territoires. Le conflit provinces – grandes villes est le symptôme d'une dévitalisation de nos territoires. Fermetures des commerces de proximité, délocalisations d'usines, multiplications des déserts médicaux, exodes démographiques et dévitalisations chroniques sont le quotidien de territoires caractérisés par des commerces barricadés et des pancartes « *à louer* ». En 2022, on recensait ainsi sur le territoire national (pour environ 35.000 communes) ¹ :

- 25.728 communes vivant sans médecin généraliste
- 24.381 communes sans point d'alimentation (épiceries, supérettes ou hypermarchés)
- 22.274 communes sans boulangerie
- 21.128 communes sans bureau ou relais-poste
- 14.147 communes sans école élémentaire
- 2.260 zones blanches

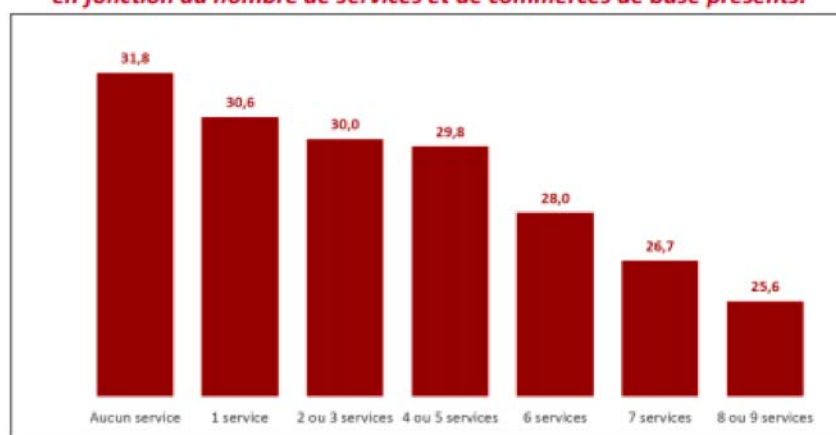
Cette manifestation protéiforme de la désertification est une cause importante de la réduction considérable de l'attractivité économique et sociale des territoires concernés et rompt le principe d'égalité entre les citoyens. L'importante différence d'équipements des territoires fixe ainsi les populations dans les métropoles et les zones dynamiques au détriment des autres. En plus d'accentuer le différentiel de croissance et de développement, l'absence d'offre de services de première nécessité nourrit un ressentiment important qui s'observe dans les urnes.

En 2015, l'IFOP avait pointé² la corrélation existante entre le taux d'équipement d'une commune et la proportion du vote pour le Front National. Il en ressortait qu'il existait un survote dans les communes les moins équipées.

¹ Source : données de l'INSEE (communes et populations légales, équipements et services à la population)

² *L'influence de l'isolement et de l'absence de services et commerces de proximité sur le vote FN en milieu rural*

Le score du Front National aux européennes de 2014 dans les communes de 500 à 1000 habitants en fonction du nombre de services et de commerces de base présents.



Ces résultats montrent que le sentiment d'abandon des citoyens résidant dans les territoires où ces services sont absents se matérialise par un vote pour le parti frontiste. Réussir à conserver ces commerces et services de proximité dans la « France périphérique » permet d'atténuer cette colère et ce sentiment d'abandon, comme en témoigne le tableau ci-dessous.

L'impact de la présence et de l'absence de certains services et commerces dans les communes de moins de 1.000 habitants sur le vote FN aux européennes.

Type de service ou commerce	Score du FN quand :		Ecart
	présence du service dans la commune	absence du service dans la commune	
Bureau de poste (1239*)	26,7%	30,1%	-3,4 pts
Epicerie (2997)	27,7%	30,2%	-2,5 pts
Banque, Caisse d'Epargne (950)	27,7%	30%	-2,3 pts
Restaurant, café (9784)	28,6%	30,7%	-2,1 pts
Pharmacie (1145)	28,1%	30%	-1,9 pt
Médecin, omnipraticien (1949)	28,4%	30%	-1,6 pt
Boucherie, charcuterie (1979)	28,8%	30%	-1,2 pt
Boulangerie (4708)	29,1%	30,1%	-1 pt
Relais Poste chez un commerçant (1177)	29,8%	29,9%	-0,1 pt

(*) Nombre de communes de moins de 1000 habitants où le service / le commerce est présent

« Si l'on veut lutter contre le vote populiste, il faut à tout prix donner de la vision à ces territoires. Il faut les empêcher de devenir des zones d'ortoirs, dont la seule activité économique dépend de l'EHPAD local » prévient la sénatrice Christine Lavarde³. Une ambition retrouvée pour tous nos territoires permettra d'enrayer leur déclin économique qui génère colère et frustration.

³ Sénatrice des Hauts-de-Seine, élue à la mairie de Boulogne-Billancourt, auditionnée le 7 octobre 2022

Il n'est pas ici question d'opposer la ruralité à la citadinité, ce ne serait pas pertinent. Encore moins dans une période de bouleversements technologiques comme nous sommes en train de vivre à travers la révolution digitale. Réussir notre transition numérique passera par une réconciliation des provinces et de leurs métropoles. Car nos territoires ont du talent, et présentent une triple richesse qui apparaît comme un triptyque de valeurs désirées car rares : le temps, l'espace et les racines. Ces trois valeurs montantes du monde qui vient, sont présentes en abondance dans les terres de France. Peu de pays ont, dans un climat si tempéré, des campagnes aussi agréables, parsemées de villages qui ont tous une incroyable richesse d'histoires à conter.

L'extraordinaire opportunité de notre modernité est qu'elle pourrait bien nous apporter les moyens de briser le cercle vicieux de séparation entre des métropoles riches et des territoires appauvris. Une cassure qui s'opérera en s'emparant des ressources du numérique permettant aux actifs de ne plus être cantonnés aux seules métropoles. C'est pour renouer avec cette ambition que nous souhaitons mettre ici en avant les ressources existantes représentant un recours face aux manifestations plurielles de la fracture territoriale. A travers des auditions d'experts et des exemples concrets, nous présenterons ici notre feuille de route permettant de mieux diffuser d'un point de vue territorial l'accès aux équipements de première nécessité et ainsi d'entamer une résorption ambitieuse de la fracture territoriale. Grâce au recours aux nouvelles technologies nous démontrerons concrètement que, contrairement à ce que certains affirment, elles ont un plus grand potentiel de rapprochement que d'éloignement ou d'accentuation des fractures et inégalités.



Partie I – Les technologies au service des territoires

Au fil de nos travaux, nous avons identifié de nombreuses solutions pouvant répondre à plusieurs maux territoriaux. Les technologies apportées par notre époque portent toutes en elles les germes d'une redistribution plus homogène de l'activité économique. Nous avons ainsi voulu présenter comment l'outil numérique peut nous aider, en montrant à chaque moment le secteur ou la carence qu'il pallie le mieux, en commençant par les plus déterminants dans le dynamisme territorial.

- *Densifier le réseau de mobilité, tout en le rendant sobre en émissions*

L'accès à la mobilité est une condition essentielle d'une bonne attractivité territoriale. C'est à la fois ce qui ressort de nos auditions, mais également de nos travaux de recherche en la matière. Pour les experts interrogés dans le cadre de cette étude, l'accès à une

solution disponible de transport est un élément incontournable dans le développement d'une activité économique. Christine Lavarde déclare ainsi que « le transport est le premier élément discriminant d'un territoire, dont l'absence explique la désertification. C'est donc le problème numéro un à régler au niveau local ». Elle ajoute que paradoxalement, « la France est très forte pour le transport sur longues distances, mais extrêmement mauvaise sur l'interurbain. C'est pour cette raison que les entreprises souhaitant quitter Paris, malgré leur possibilité de travailler à distance et leur volonté de le faire, restent à proximité, en Ile-de-France, pour être proches des lieux de pouvoir et de décision ». Pascal Terrasse⁴ souligne de son côté que « l'accès à la mobilité est le premier déterminant de l'attractivité d'un territoire, bien avant la fiscalité ». Benoit Tabaka⁵ ajoute que « la question de la mobilité est un sujet prégnant dans la réflexion des collectivités locales. L'accessibilité est la première des raisons de l'implantation locale ».

De nombreux territoires privés de solutions de mobilité ont vu leur activité décliner. La centralisation française est ainsi faite que chaque zone rurale voulant exister économiquement doit être reliée facilement à la métropole la plus proche, qui doit elle-même être reliée à Paris, en un minimum de temps et avec le moins de points de charge possible. Un territoire enclavé est ainsi un lieu sans disponibilité immédiate de transport, et présentant un éloignement trop important de tout grand pôle d'activité. Il n'est ainsi pas rare de discriminer la ruralité pour son éloignement jugé trop important par rapport à un grand pôle d'activité commercial ou industriel. Une donnée qui rentre en compte dans les projets d'implantation des entreprises où l'impossibilité pour elles de pouvoir échanger rapidement avec un pôle d'activité intense modifie la stratégie en la matière. La récente annonce du groupe Legrand, l'une des deux entreprises du CAC40 à avoir placé son siège en province⁶ (en plus de Michelin à Clermont-Ferrand), à Limoges, valide cette relation. Le groupe a récemment annoncé réfléchir à quitter la Haute-Vienne pour Paris, entraînant la délocalisation de 1.200 emplois, à cause de la dégradation du réseau de transport ferré et la suppression de trains par la SNCF⁷. Une décision qui constituerait un vrai coup dur pour l'économie locale. Un territoire sans solution de transport est un territoire destiné à mourir par asphyxie.

4 Ancien député, ancien président du Conseil général de l'Ardèche, actuel directeur de la stratégie et de la communication au sein du CEREMA, auditionné le 10 novembre 2022

5 Directeur des relations institutionnelles et des politiques publiques de Google France, auditionné le 12 décembre 2022

6 Nous comptons ainsi 34 entreprises disposant de leur siège en Ile-de-France, et 4 à l'étranger (Arcelor au Luxembourg, Airbus et Stellantis aux Pays-Bas, et STM en Suisse)

7 https://www.francetvinfo.fr/economie/transport/sncf/greve-a-la-sncf/haute-vienne-le-groupe-legrand-fait-pression-sur-la-sncf_5525049.html

La réciproque se confirme également. Nos travaux économétriques⁸ en la matière montrent que l'ouverture d'une gare dans une ville favorise la création de 768 postes de cadres occupant un poste à haute valeur ajoutée dans cette zone, enclenchant ainsi une forte dynamique positive locale. L'effet « transport » était le plus important des déterminants testés (présence d'écoles, tissu associatif local), il relève donc d'une priorité absolue pour désenclaver certaines agglomérations. L'accès à une gare est ainsi l'un des éléments fortement discriminant dans le développement d'une activité locale. La mobilité des talents et des marchandises constitue un enjeu essentiel dans le développement des territoires. Le mouvement récent de réouverture des petites lignes ferroviaires, s'il est à saluer et à encourager, ne saurait pour autant constituer la seule réponse pour les territoires. La technologie offre ainsi un double recours : dans l'optimisation de l'offre disponible et dans le développement de transports à la demande.

Les trajets peuvent être optimisés en favorisant la multimodalité des solutions existantes. Il est possible aujourd'hui de réaliser un trajet Nice-Concoret à l'aide de plusieurs solutions de mobilité, allant de l'avion à la voiturette en libre-service. Le seul frein dans ce cas-là réside dans la disponibilité desdites solutions et dans l'optimisation des temps morts entre chaque prise en charge. Pour Pascal Terrasse, « les ruptures de charge dans les transports sont très handicapantes, malgré la durée du transport. Ce qui fait la force de la mobilité dans une ville, c'est le cadencement des transports pour éviter de perdre trop de temps entre les correspondances. La mobilité demeure un enjeu majeur pour l'attractivité d'un territoire. Dans le cas de notre département, il faut trouver des cadencements très forts entre l'accès à un train rapide pouvant relier rapidement et avec le moins d'escales, le Nord de l'Europe et la vallée du Rhône ». Il relate que certaines décisions politiques peuvent expliquer la fragilité directe d'un territoire. « La SNCF a affaibli les trajets TGV à Montélimar au profit de Valence dans les années 1980, principalement à cause de l'opposition des syndicats locaux. Conséquence, la gare de Montélimar qui n'accueille plus que 2 ou 3 liaisons journalières vers Paris, est destinée à fermer dans les prochaines années, laissant ainsi l'Ardèche et la Drôme sans aucune connexion ferroviaire directe avec la capitale ». Une fermeture qui réduirait considérablement les opportunités exogènes de croissance économique de l'Ardèche. Une nouvelle carte des transports est ainsi à dessiner, pour optimiser la connexion de chaque ville. Pour cela, « il faut travailler au niveau local sur les étiages territoriaux. Les besoins de proximité n'ont pas été totalement gommés par la technologie.

8 Les conditions régionales pour favoriser la création de métiers à haute valeur ajoutée, étude sur les conditions locales de créations de richesses, publiée en juillet 2021

C'est pour cela que la connexion entre les territoires est indispensable. Ainsi, pour l'optimiser, chaque Français doit pouvoir accéder à une ville moyenne en moins de 20 minutes, ces dernières devant quant à elle pouvoir relier la métropole la plus proche en moins de 90 minutes. Les métropoles quant à elles doivent être connectées au reste du monde. Nous observons que les villes moyennes dans cette situation sont celles qui présentent le dynamisme le plus important » souligne Jean-Christophe Fromantin⁹.

Réduire les points de charge dépend de la captation et du raffinage des données disponibles. Elles offrent l'opportunité de proposer un trajet optimisé en supprimant les temps morts, mais également de pouvoir mieux ventiler l'offre existante, que ce soit en mobilité partagée, publique ou individuelle. Sur chaque segment du voyage ainsi réalisé, il serait possible de prévoir grâce à l'analyse de données, la demande existante et celle à venir, pour proposer à tout moment l'offre la plus efficace possible. Cela entrouvre la possibilité de totalement modifier les parcours fixes et figés de certaines modalités publiques, ou de redessiner certains tracés pour coller parfaitement à la demande des usagers et à leurs besoins évolutifs en mobilité. Une telle réussite n'est envisageable qu'à condition que les données soient non seulement totalement ouvertes, mais aussi parfaitement interopérables. Deux caractéristiques, qui malheureusement, ne sont pas encore représentatives de notre politique en matière de données, où le localisme et la propriété privée priment encore sur le reste.

BlaBlaCar est un exemple éloquent de l'effet qu'a eu le numérique sur la mobilité. L'entreprise, fondée en 2006 n'a inventé aucune technologie innovante, pourtant elle a révolutionné la mobilité. Le covoiturage, à la base de son activité principale, existe certes depuis l'invention de l'automobile, mais la valeur ajoutée de son action réside dans la mise à disposition de trajets et de passagers pour satisfaire toutes les parties prenantes. Une mise en réseau, représentative de l'effet Metcalf¹⁰, qui permet aujourd'hui « de proposer plus de 200.000 trajets par jour, dont 75% n'ont aucun équivalent en offre de mobilité classique » souligne Sviatoslav Beysens¹¹. « Le réseau organique permet ainsi de proposer une offre complémentaire à celle existante et de relier tous les territoires, notamment les moins équipés. Notre présence est inversement proportionnelle à l'offre

9 Maire de Neuilly-sur-Seine, président de Territoires en mouvement, auditionné le 18 janvier 2023

10 Concept économique, développé en 1980 estimant que la puissance et l'utilité d'un réseau sont égales au nombre d'utilisateurs au carré. Plus une application basée sur le réseau comporte de membres, plus elle est puissante.

11 Directeur des affaires publiques de Blablacar, auditionné le 25 octobre 2022

publique présente, les usagers privilégieront toujours une offre existante (TGV, métro ou RER) si celle-ci est présente sur le même segment et accessible financièrement. Nous observons des pics d'utilisation, entre 7h et 9h et entre 17h et 19h, principalement pour des raisons professionnelles, mais aussi sur des axes où il serait très difficile de mettre en place des offres de mobilité nécessitant de lourds investissements. Nos utilisateurs viennent donc avant tout chercher la disponibilité d'un moyen de transport ainsi que la possibilité de le planifier » poursuit-il.

Si le covoiturage a toujours existé, dans une version que l'on appelait autrefois l'autostop, c'est bien l'outil numérique qui a permis de créer un réseau de plusieurs millions d'utilisateurs maillant tout le territoire national. Un effet de levier qui a permis d'apporter de la disponibilité et surtout de la confiance dans l'usage. Ce qu'a produit cette entreprise pourrait ainsi être exploité à une échelle plus grande, si l'on se laisse la possibilité d'ouvrir et d'utiliser les données pertinentes en matière de mobilité.

Pour Hugues de Maupeou¹² « de nombreux progrès ont été fait dans ce domaine, et en particulier en France qui a été pionnière dans l'ouverture des données mobilités. Dès 2019, la loi LOM a ancré l'obligation pour les autorités organisatrices de la mobilité et opérateurs de transports de partager les données nécessaires au développement de solutions MaaS (Mobility as a Service). Cela a permis l'ingestion des horaires, statiques et en temps réel, des transports publics de nombreuses villes françaises, ou encore le développement d'une base de données des bornes de recharge électrique, qui permettra le lancement en 2023 d'un mode 100% véhicule électrique sur une application comme Waze. Aujourd'hui en discussion avec la CNIL et le ministère des Transports, l'article 109 de la loi Climat et résilience permettra le partage de certaines données anonymisées des applications de mobilité avec les collectivités locales, dans l'optique d'améliorer les politiques publiques de transports. L'enjeu est de pousser vers un écosystème ouvert de la donnée de mobilité, qui favoriserait le développement de nouvelles solutions privées et publiques pour franchir le cap d'une mobilité durable. La Commission européenne porte elle-aussi ces ambitions dans son prochain paquet mobilité. Au travers du futur espace commun des données relatives à la mobilité, et du règlement MDMS (Multimodal Mobility Services), la Commission met en œuvre sa stratégie de mobilité durable et intelligente, pilier essentiel du Green Deal de la Présidente Ursula von der Leyen. Elle veut ainsi encourager la standardisation des données de mobilités, en particulier par leur standardisation, et la meilleure intégration

¹² Responsable des sujets mobilité et transports dans l'équipe Policy de Google France, auditionné le 8 novembre 2022

des systèmes billettiques des transports publics et des services ferroviaires. L'Europe vise ainsi à « assurer la fluidité du transport multimodal de passagers »¹³. Or le préalable indispensable à cet objectif d'une mobilité multimodale et verte reste l'ouverture pleine et entière des données, sans laquelle il ne pourrait y avoir d'effets de réseaux puissants.

En plus de servir la disponibilité de l'offre et sa fluidité, les données jouent un rôle important dans la mise en place d'une mobilité sobre en carbone. « Google Maps a récemment lancé une fonctionnalité d'itinéraires économes en carburant, qui permet à son milliard d'utilisateurs à travers le monde de choisir l'itinéraire moins consommateur de carburant (ou d'électricité) et ainsi moins émetteur de GES. Et ce sur tous les territoires et sur tous les modèles de véhicules. Le projet Environnement Insight Explorer (EIE) permet aux collectivités locales de voir les émissions de GES pour le bâti et le transport, et ainsi de parvenir à représenter les différentes formes de mobilité dans une ville et leur coût environnemental. Google met à disposition des villes cet outil pour leur permettre de traquer les flux et de jouer sur des indicateurs précis. Ils peuvent même y ajouter leurs propres données. *In fine*, à partir de cette visualisation, on pousse à l'action en testant différentes stratégies de réduction des GES sur le long terme, en estimant par exemple l'effet de la construction d'une piste cyclable sur le trafic et les émissions associées » poursuit-il. Un outil dont doivent s'emparer les municipalités et qui sera sans doute plus efficace d'un point de vue écologique que la mise en place de ZFE¹⁴ sans concertation préalable, ni évaluation *ex-ante*.

Enfin, la révolution numérique nous procure de nouveaux moyens de transport, comme les véhicules autonomes. Ces solutions de mobilité, dont le niveau 5 correspond à l'autonomie parfaite, sont encore en cours de test. S'il est difficile d'imaginer aujourd'hui des véhicules individuels de la sorte sillonner nos routes quotidiennement, cette technologie peut en revanche présenter une formidable opportunité pour certains territoires, si elle est déclinée en navettes invocables à la demande. Sur certains trajets pré-tracés, la possibilité de planifier un trajet à l'avance, en s'affranchissant de la contrainte de la conduite humaine, permettrait ainsi de créer des « TER individuels à la demande », pouvant satisfaire à toute demande d'un usager sans avoir à déployer de lourds investissements publics, ni à dépendre d'une intervention humaine pour relier son territoire. Cette technologie permettant un maximum de résultats avec un minimum d'effort représente une véritable opportunité

¹³ https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13133-Services-numeriques-de-mobilite-multimodale_en

¹⁴ Zones à faibles émissions, où la circulation est restreinte et réservée aux véhicules les moins polluants.

pour de nombreux territoires enclavés de pouvoir se munir d'une offre de transport à la demande les reliant aux villes et métropoles alentours. Si ces véhicules venaient en plus à être aménagés de façon à proposer un habitacle favorisant le travail, le temps de transport serait alors optimisé et deviendrait une « 25^{ème} heure gagnée par les utilisateurs »¹⁵. Une technologie qui présente également un atout écologique. « A travers ses tests, Waymo (la filiale d'Alphabet dédiée au véhicule sans chauffeur) commence à montrer le rôle d'une flotte de navettes autonomes dans l'optimisation des flux routiers d'une ville » ce qui là aussi générera une diminution des émissions tout en augmentant l'offre disponible.

De cette mobilité repensée et optimisée dépend l'avenir économique de nombreuses villes. C'est en offrant un réseau intégré, densifié et débarrassé d'un maximum de temps morts que l'on offrira aux zones enclavées la possibilité de développer de l'activité en attirant des entreprises et en favorisant leur croissance.

- *Favoriser le développement commercial des entreprises et des artisans*

L'absence de voies de transports dans un département oblige l'exécutif local à imaginer d'autres moyens d'attractivité de substitution. C'est le cas par exemple du département de l'Ardèche, qui n'a « ni autoroute, ni gare, ni aéroport. Pour compenser ce manque d'infrastructures, nous avons voulu miser sur les routes de l'information, pour sortir de notre enclavement naturel et parvenir à attirer de l'activité économique en se connectant virtuellement à d'autres territoires. Nous avons ainsi été le premier département à créer notre propre réseau numérique, ADN (Ardèche Drôme Numérique), qui avait pour but de développer une myriade d'applications visant à attirer des emplois à forte valeur ajoutée et des entreprises sur notre territoire. Un projet qui a malheureusement été annulé par nos successeurs, laissant ainsi en friche les différentes applications numériques développées¹⁶. Or sans fibre, il n'y a pas la possibilité de faire de recherches, ni d'attirer des étudiants et donc vous vous privez de la possibilité d'installer des universités et des emplois de service. Une décision qui nous a coûté de nombreux emplois » relate l'ancien président du conseil départemental Pascal Terrasse. La connectivité et le service aux entreprises comme substituts aux infrastructures est une vision intéressante qui permet à un territoire de se constituer un nouvel avantage comparatif important, à

¹⁵ Concept avancé par le constructeur Audi lorsqu'il présentait les avantages de cette technologie

¹⁶ Note de l'auteur : en pratique certains de ces réseaux indépendants, s'ils sont motivés par d'excellentes raisons, présentent certaines incompatibilités avec les plans nationaux mis en place, et ont ainsi du mal à s'insérer dans la multiplicité des acteurs des télécoms, ou dans les plans de subventions de l'Etat, ce qui peut expliquer leur abandon.

moins frais, favorisant la croissance de ses activités et l'émergence de nouvelles. Une nouvelle donne qui offre aux entreprises des opportunités inédites de débouchés. « L'outil numérique fait partie d'un panier de solutions favorisant l'attractivité d'une ville auprès des investisseurs. Nous nous appuyons fortement dessus et nous pouvons dire que notre attractivité est meilleure que celle des villes voisines : alors que notre région ne réalise que 10% du PIB de la région voisine (l'Île-de-France), nous attendons plus de 300 millions d'euros d'investissements dans les prochains mois. Cette croissance exogène est couplée à une forte croissance endogène, basée sur l'emploi local, qui parvient ainsi à s'auto-entretenir. J'ajoute que cela dépend aussi de notre capacité à ajouter un fort investissement personnel, en mouillant la chemise, pour promouvoir la ville et ses richesses auprès des investisseurs de manière directe » explique Fabien Verdier¹⁷.

Fin octobre 2022, la fermeture à Niederhergheim dans le Haut-Rhin du dernier commerce du village, avait encore une fois révélé le lien entre dévitalisation territoriale et diminution de l'activité économique. La fermeture de la boucherie Mann¹⁸, pourtant ouverte depuis 91 ans, a attisé la colère des habitants et provoqué un nouveau débat national sur les conséquences de la désertification. Les raisons de cette fermeture sont malheureusement assez communes : faute de fréquentation et affaibli par la crise du COVID, le propriétaire n'a pas eu d'autre choix que de baisser une ultime fois le rideau de son établissement, et ce malgré la qualité irréprochable du service proposé. Les entreprises connaissant ce destin sont légion, et sont souvent victimes d'un manque de passage ou de clients potentiels dans une zone. Cette logique de territorialisation de l'activité est essentielle, car ce sont la démographie et la géographie qui influent sur le volume de débouchés d'un commerce.

Les différents marchés, qu'ils soient nationaux, régionaux ou communaux, deviennent de plus en plus concurrentiels. Rien n'est alors plus décisif pour une entreprise implantée que de pouvoir exister face à une offre de plus en plus mondialisée et distanciée. Que ce soit dans l'anticipation des perturbations potentielles (changement de la demande, rupture d'approvisionnement, faible disponibilité de biens ou de services, manque de main d'œuvre, évolution des prix), la connaissance de son marché local (grâce aux différentes données et études de marché) ou l'accès au marché mondial (par une marketplace propre ou tierce), l'innovation commerciale concerne toutes les entreprises, de tous secteurs et de toutes tailles. Du bottier installé à Saint-Privat en Ardèche

¹⁷ Maire de Châteaudun (28), président du Grand Châteaudun, auditionné le 23 novembre 2022

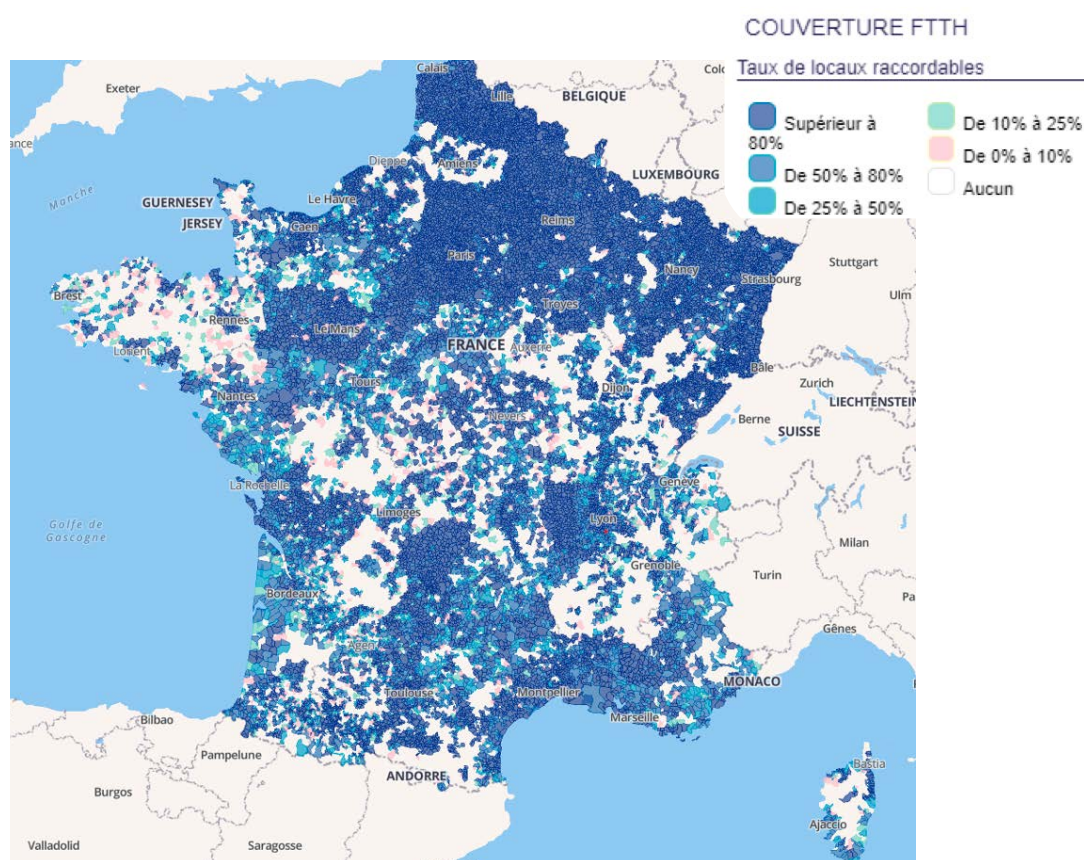
¹⁸ <https://www.lalsace.fr/economie/2022/10/08/dernier-petit-commerce-du-village-la-boucherie-mann-va-fermer>

au producteur de logiciels vidéoludiques à Valenciennes, chaque entrepreneur a besoin de disposer des meilleures technologies répondant au triptyque : anticiper, analyser et approcher. Grâce à ces technologies (allant du CRM aux plateformes de e-commerce, en passant par tous les logiciels de marketing et de gestion), la taille de marché des entreprises ne dépend plus de la taille de la population locale, mais de leur capacité à exporter leur savoir-faire et à peser dans un marché virtuel et désormais mondial.

La virtualisation de son activité, condition nouvelle indispensable pour une activité BtoC, ne peut se faire que par la mise en place d'une application ou d'un site internet dédié et d'une plateforme de vente digitale. Durant la crise du COVID, quelques communes, comme Cannes ou La Rochelle avaient déployé leur propre marketplace pour offrir à leurs commerçants une solution de continuité d'activité efficace et locale. Malgré la fin des confinements, cette tendance doit être à nouveau encouragée, en offrant la possibilité à chaque commerçant d'avoir accès à ces mediums de ventes. « Concernant le commerce en ligne, de nombreux artisans et entrepreneurs ont compris que la vitrine traditionnelle ne fonctionnait plus. Les artisans charcutiers situés au Cheylard par exemple, vendent leurs produits en ligne. Reconnus pour leur qualité, leurs saucissons se vendent partout dans le monde, aussi bien à Tokyo qu'à 30 kilomètres de chez eux, où des consommateurs découvrent leur existence grâce à leur présence en ligne et souhaitent ainsi profiter d'un produit 100% local. Le commerce en ligne peut donc être aussi une manière de se reconnecter avec son terroir. Pour la majorité des entreprises présentes en ligne, l'essentiel de la croissance se fait sur internet et non plus en magasin, qui n'occupe plus qu'une fonction de showroom. C'est aux vendeurs de s'adapter aux nouvelles envies des consommateurs et non l'inverse » analyse Pascal Terrasse. « A l'international, l'économie la plus performante est celle qui favorise la rencontre entre les savoir-faire et la machine. Nous allons ainsi connaître dans les futures années une forte hybridation entre la technologie et l'industrie (que l'on appelle hyperindustrie). La technologie dans les territoires sert cette hybridation, elle permet de sauver des zones de la dévitalisation, passant ainsi d'un état proche de la mort cérébrale à une taille critique, grâce aux réseaux sociaux et aux plateformes de livraison. Un artisan local peut ainsi créer ses propres bijoux, coder son modèle et l'envoyer numériquement à un client situé à Los Angeles qui pourra l'imprimer en 3D chez lui. Le virtuel offre ainsi une nouvelle possibilité de faire du business et de développer son activité » souligne de son côté Jean-Christophe Fromantin.

En 2023, il est donc très difficile, voire impossible, pour une entreprise ayant une activité commerciale d'espérer prospérer sans une forte présence sur internet. « Autrefois, toute notion de progrès était corrélée à celle de masse critique. Aujourd'hui elle dépend des effets de réseau, une notion qui a définitivement remplacé celle de concentration. Nous allons ainsi passer de l'économie mécanique à l'économie cognitive, où les territoires deviennent immatériels grâce à la connexion à internet » souligne Jean-Christophe Fromantin. C'est notamment pour cette raison que l'ARCEP a érigé l'accès à la fibre pour les entreprises au rang de priorité nationale. Le développement de la fibre à destination des entreprises, le FttE (*Fiber to the Enterprise*) leur permet d'améliorer leur présence sur internet, de développer des outils numériques innovants pour faciliter leur gestion interne et d'accroître leur proximité avec leurs clients¹⁹. Le FttH (*Fiber to the Home*) favorise quant à lui la connexion des ménages et a l'avantage de représenter une solution suffisante pour les commerces et les petites entreprises. Or dans le domaine, force est de constater que la couverture reste très inégale sur le territoire national.

Graphique 2 – Etat de la couverture en FttH sur le territoire français²⁰



¹⁹ À condition d'avoir un accès à la fibre. Voir Partie II – les investissements dans les infrastructures

²⁰ Données pour le T3 2022, carte issue du site de l'ARCEP <https://cartefibre.arcep.fr/index.html?lng=3&lat=46.42674525683782&zoom=6.491853096329674&mode=normal&legende=true&filter=true&trimestre=2022T3>

Le peu de présence de la fibre dans certaines zones est ainsi problématique pour le développement à venir de ces territoires, notamment dans une logique de développement d'outils permettant de piloter et développer son activité. A ce titre, ceux dédiés à la visibilité sont essentiels, à une époque où le *scoring* est omniprésent. Que ce soit par l'essor du commerce en ligne, des plateformes de réservation ou des applications de notation, la révolution numérique a modifié les usages commerciaux. Une entreprise ne commerce plus seulement avec des clients se trouvant sur son territoire mais avec le marché national voire international. Elle doit donc être visible par tous et à tout moment. Avoir une visibilité mondiale ne signifie pas uniquement animer une page sur Facebook ou sur LinkedIn, mais bien disposer d'outils de *front* et de *back office* permettant d'être visible dans les pays cibles, de collecter, stocker et traiter des données clients et de créer du contenu viral et attractif.

Néanmoins la technologie ne se suffit pas à elle-même. Elle n'est qu'un point de départ, pouvant être comparée à une puissante voiture de course : elle serait inutile sans pilote pour la conduire. Ainsi, l'équipement des entreprises n'est pas une fin en soi, mais bien le début d'une stratégie liée au numérique, pour favoriser l'accompagnement et le développement digital. Pour utiliser au mieux les ressources du très haut débit, les entreprises et les collectivités doivent comprendre que nous avons basculé dans un nouveau monde, dans une nouvelle période, où seuls ceux qui ont su s'adapter et modifier leurs usages en réalisant ce saut technologique pourront survivre. Or selon l'index global de connectivité des entreprises, réalisé par la Commission européenne, les entreprises françaises pointent seulement au 16^{ème} rang européen en matière de numérisation²¹. Il y a donc un véritable fossé culturel et cognitif à franchir pour faciliter le déploiement de ces nouveaux outils, une réalité qui appelle à poursuivre nos efforts dans ce domaine.

C'est tout l'enjeu de certains programmes développés par des entreprises spécialisées, comme les Ateliers Numériques développés par Google. Impulsés il y a maintenant 10 ans, ces programmes de formation aux outils numériques, sans frais, ont d'ores et déjà pu aider 700.000 personnes à se former aux outils numériques, dont 300.000 TPE/PME dans 230 villes. Aux côtés de 400 partenaires nationaux et locaux (agences Pôle emploi, réseaux de CCI et CMA, la Fédération Française des Associations de Commerçants...) les Ateliers Numériques « offrent confiance et compétences dans les outils numériques ». Entrepreneurs, artisans, commerçants, étudiants ou encore demandeurs d'emplois, tous les profils peuvent accéder à ces supports pour maîtriser les usages du numérique,

21 Source : The Digital Economy and Society Index (DESI) 2019 <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

développer une stratégie de commerce en ligne, mettre à jour ses compétences, découvrir les nouveaux métiers, ou maîtriser tout autre besoin élémentaire lié au numérique. Benoit Tabaka décrit la genèse de l'initiative : « les Ateliers Numériques ont vu le jour il y a 10 ans, parce que l'on avait constaté qu'il y avait un paradoxe français trop prégnant : nous sommes bien placés dans les index de connexion numérique pour le grand public, mais quand il s'agit de l'utilisation professionnelle des outils numériques, nous le sommes beaucoup moins. Le temps dédié à la transition numérique est en réalité très variable et dépend de la sensibilité de chacun avec cette question. Nous avons commencé nos actions par du porte à porte. Nos équipes sillonnent aujourd'hui le territoire, aux côtés de nos partenaires, pour accompagner les Françaises et Français sur ces compétences. L'idée est de pouvoir sensibiliser les acteurs au numérique, de manière totalement agnostique ». Il ajoute que « le principe de ces formations est de faire un tour des applications et outils disponibles. Pour les entreprises, commerçants et artisans, nous abordons notamment les thèmes suivants : la visibilité sur les réseaux sociaux, le référencement naturel, le renseignement d'une fiche d'établissement, avec des ajustements selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Un loueur de bateaux à Saint-Etienne explique ainsi que le seul référencement lui a permis de développer son business et de se diversifier. Nous avons d'autres témoignages de commerçants qui expliquent comment grâce au numérique ils arrivent à faire revenir du monde en magasin, en développant une nouvelle notoriété. Le volume de personnes formées montre que ce mécanisme fonctionne. Et nous nous attachons toujours à la personnalisation, pour nous adapter au mieux à chaque profil, en répondant à chacun de leurs besoins. Il y a en permanence un jeu d'équilibriste à réaliser, car tout le monde n'a pas la même stratégie ».

A travers ces actions de formation, la présence territoriale de Google met en œuvre des partenariats avec les acteurs locaux. Une logique à pousser pour générer des actions tripartites, avec les entreprises et les CCI – ces dernières jouant le rôle de tiers de confiance envers le tissu local, et créant parfois des plateformes cantonales d'e-commerce, mettant en avant les produits et certains services locaux.

Encadré 1 – Favoriser les délocalisations régionales des entreprises

Un mouvement est en train de naître en France, celui des délocalisations intra-nationales. De plus en plus d'entreprises décident de déplacer un service, une direction ou un département de Paris vers la province, pour satisfaire à la demande grandissante de leurs collaborateurs de s'installer en dehors de Paris pour des raisons de confort de vie. Une tendance corroborée par une récente étude de l'INSEE²² dévoilant la mobilité géographique des Parisiens. Outre nous apprendre que Paris ne cesse de perdre des habitants (la capitale compte 2,18 millions d'habitants, contre 2,85 millions en 1954 lors de son dernier pic, soit une baisse annuelle et continue de 0,5%), on remarque que 90% des installations se font en milieu urbain, dont un tiers en dehors de l'Île-de-France. Christine Lavarde souligne ainsi « qu'il y a de plus en plus de couples quittant Paris, car il leur devient insupportable d'y vivre. Ils choisissent des villes périphériques comme Boulogne-Billancourt, pour la qualité de vie offerte à leur famille. Ce mouvement a été précipité par le COVID, qui nous a tous fait comprendre que cela pouvait fonctionner facilement grâce au télétravail ». Elle ajoute que « les Hauts-de-Seine constituent une terre d'accueil prisée par les entreprises et les actifs car il y a une forte présence de services et un important tissu de transports et d'équipements. De grandes entreprises décident dans ces conditions d'y installer leur siège, pour échapper au foncier parisien et à ses petites surfaces, générant ainsi un phénomène cumulatif et vertueux pour le département ». Jean-Christophe Fromantin ajoute que « cette envie de village est rendue possible grâce à la technologie. Dans les années 60, une personne s'installant dans la Creuse se retrouvait totalement isolée du reste de l'activité nationale. Aujourd'hui, elle peut presque tout faire grâce à la connectivité. La technologie revisite ainsi la géographie et le concept même de métropolisation, dans une proportion inédite. La métropole devient un hub de rencontres et non plus un lieu qui fixe les populations. Les personnes peuvent maintenant s'installer où elles le souhaitent. Les villes moyennes profitent de cette transformation. La forte hausse des prix de leur immobilier est une preuve forte de cet affranchissement des métropoles, qui relève d'une bascule sociologique. Nous n'assistons pas encore à un exode urbain total, mais tout pousse à croire qu'il est en train de fortement se préparer ».

²² Vinciane Bayardin, Sébastien Biju-Duval, Pierre Laurent, 90 % des Parisiens qui quittent la capitale s'installent dans une commune urbaine, publié le 22 novembre 2022

L'attrait pour cette migration est double : un attrait pour des surfaces habitables plus grandes (la taille moyenne du logement passe ainsi de 44 à 59m²) et un meilleur niveau de vie. En effet, parce que la moitié des Parisiens déménageant ne quittent pas toujours leur travail, ils conservent un salaire pouvant être supérieur de 49% à celui des locaux quand ils s'installent à Biarritz, de 33% à Nantes, de 29% à Royan, de 27% à Lyon et de 20% à Rennes et à Strasbourg²³. Grâce au télétravail, ils peuvent ainsi améliorer sensiblement leur confort de vie tout en gardant leur confort salarial, pouvant également enclencher des effets bénéfiques pour le territoire en question, qui profite de cette augmentation de la consommation. L'étude souligne enfin que les personnes de plus de 60 ans sont même 7 fois plus nombreuses à s'installer en ruralité par rapport à celles de 30 à 39 ans, ne proposant pas une « migration » dynamique active à ces territoires, qui profitent tout de même de l'arrivée d'une population aisée.

Ces données datant de la période pré-covid, nul doute que ce mouvement s'est accentué depuis. Pour ne pas rogner ni leur niveau de vie, ni la dynamique de leur carrière, ces départs se font à travers des délocalisations inter-régionales, facilitées par des entreprises qui y gagnent en frais de fonctionnement et en foncier, et en productivité, dans la mesure où les actifs concernés concilient aspirations personnelles et professionnelles. Ce mouvement, qui est à accompagner à tout prix pour s'assurer que ces actifs ne s'exportent pas à l'étranger, peut être facilité par des technologies de Cloud ou de télécommunication facilitant à la fois l'installation en province et la continuité de l'activité entre toutes les antennes dispersées aux quatre coins du territoire. Les outils numériques offrent ainsi une chance de pouvoir réaliser cette promesse. Premièrement ils permettent la continuité d'activité de manière fluide en favorisant les réunions et les rencontres virtuelles. Ensuite ils offrent la possibilité de travailler à distance, sans perte de productivité. Les outils de Cloud offrent des richesses importantes pour faciliter le travail à distance. Des entreprises comme In Vivo, Venture Orbital Solutions, Granit, Generali, Sodexo, Golden Sachs, mais aussi HSBC et BNP ont ainsi décidé de délocaliser certaines de leurs activités (entre 100 et 220 personnes) en dehors de Paris. Les salariés concernés continuent à travailler en étroite collaboration avec le siège, sans perte d'information ou d'efficacité, mais avec une meilleure qualité de vie. Les critères retenus pour l'implantation dans ces régions cibles sont : la qualité de vie locale, la présence d'un réseau de transport permettant de revenir à Paris, la présence d'écoles

23 Vincent Grimault, Les Parisiens embourgeoisent-ils les villes où ils déménagent ? alternatives économiques, 28 novembre 2022

du 1^{er} et du 2nd degré et l'accès à de plus grandes surfaces immobilières, soient les déterminants d'une bonne attractivité territoriale. Pour Jean-Yves Heyer²⁴, il y a également d'autres critères explicatifs de la réussite de ces mouvements :

- Le volontarisme d'un exécutif local, essentiel dans la facilitation de la venue d'un actif. Les agences « Invest in » se font un point d'honneur à parvenir à trouver un emploi pour les conjoints des actifs s'installant, ainsi qu'un logement et une école pour leurs enfants, dans les plus brefs délais. Ce volontarisme facilite la venue de nouveaux acteurs économiques locaux, en diminuant leurs coûts d'installation. La qualité de vie et la présence d'infrastructures sportives et de loisirs sur place est également à considérer car elles concourent à l'attractivité d'une ville.
- La présence ou non d'étudiants dans le centre-ville. Leur implantation en centre-ville permet de dégager une impression de dynamisme relatif qui attire les investisseurs. Les exemples d'Amiens, Reims et Limoges montrent qu'un investissement de 100 M € en la matière opère une transformation de la ville et participe à renvoyer l'image d'une zone jeune, dynamique et donc attractive.
- La capacité d'une région à communiquer et à créer un « imaginaire » attractif et souhaitable pour les entreprises souhaitant quitter Paris ou venir s'implanter en France. La capacité à rénover et à recycler des bâtiments historiques dans une fonction moderne (écoles, administrations, etc.) peut à ce titre jouer un rôle important pour ancrer la ville dans une dynamique moderne recyclant les richesses de son passé.
- La possibilité d'augmenter le capital humain des salariés, par la formation et les échanges avec d'autres actifs, est également un facteur important de la création de ces emplois. A ce titre les lieux de rencontres, de détente et de loisirs remplissent cette fonction essentielle pour de nombreux actifs.

Néanmoins, il est intéressant de noter qu'il existe une typologie des actifs présentant un plus grand potentiel de mobilité : en-dessous du seuil de 2,5 SMIC, la mobilité professionnelle est restreinte à un périmètre de 30 minutes. Au-delà il ne semble pas y avoir de limites géographiques à cette délocalisation. Un fait à prendre en compte dans les politiques destinées à attirer des profils qualifiés, générateurs de forte valeur ajoutée.

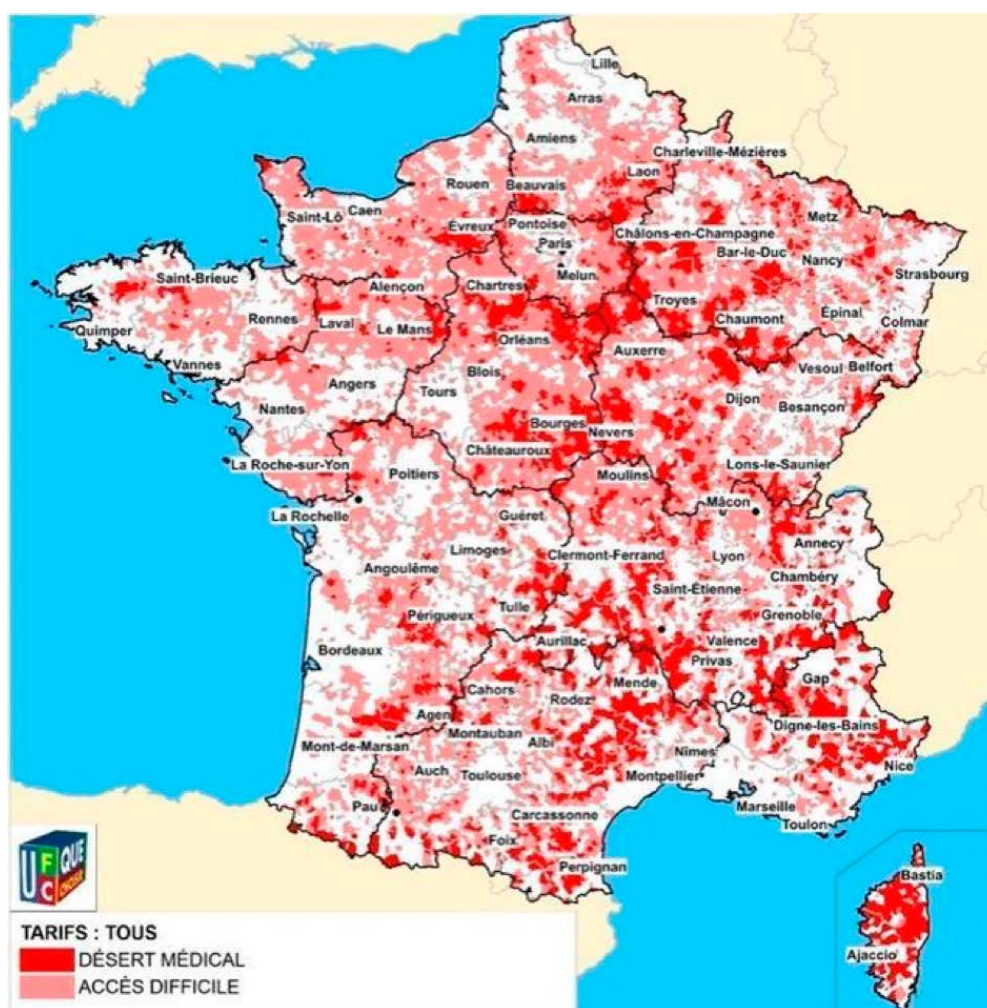
24 Ancien directeur de l'agence Invest In Reims, maintenant directeur général de Rouen Normandy Invest

- *Lutter contre les déserts médicaux*

Véritable fléau grandissant, le manque de médecins dans les territoires provoque des dysfonctionnements sanitaires et économiques importants. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas un phénomène exclusivement rural : on peut trouver des déserts médicaux dans les centres-villes et leurs périphéries.

Le ministère de la Santé considère à ce titre qu'un territoire est classé comme désert médical quand sa densité de médecins pour 100 000 habitants par rapport à la population y est de 30 % inférieure à la moyenne nationale. Selon cette définition et en sachant que la moyenne nationale est de 339 médecins pour 100 000 habitants, une zone serait ainsi considérée si elle affiche une densité inférieure à 238 professionnels. L'INSEE de son côté situe ce seuil à 250 professionnels pour 100 000 habitants. Au travers de ces données, l'UFC-que-choisir estime à 23,5% la part de la population française vivant dans un désert médical.

Graphique 3 – Carte des déserts médicaux en France (2019)



En plus de l'alerte sur le fait que 10 millions de Français vivent dans un territoire où l'accès aux soins est de qualité inférieure à la moyenne française, et que 80% des cantons ont vu leur densité médicale baisser depuis 2010, l'étude de l'AMRF réalisée par le professeur Vigneron²⁵ sur l'accès aux soins montre que les ruraux consomment 20% de soins de moins que les urbains et que le taux d'intervention du SMUR et des pompiers est supérieur de 25% à la campagne qu'à la ville. Cette inégalité d'accès engendre ainsi une différence de l'espérance de vie, qui est supérieure de 2 ans pour un homme vivant dans l'hyper urbanité que pour celui vivant dans l'hyper ruralité. Une différence qui s'explique par le fort taux de renoncement des patients pour certains soins essentiels. En France, 40% des patients reconnaissent y avoir déjà été contraints. Or dans le pays où le reste à charge pour les patients est le plus faible de l'OCDE (7% des dépenses de santé sont assumées directement par les ménages), cette donnée interroge.

La démographie médicale nous incite à penser que le phénomène des déserts médicaux n'est pas près de s'enrayer : avec un âge moyen de 53 ans et près de 30% des médecins âgés de plus de 63 ans, le nombre de généralistes va fortement diminuer. Le rapport Vigneron estime ainsi que 62% des communes de moins de 10.000 habitants présentent un risque d'en être dépourvus dans les 7 prochaines années Et ce malgré la fin de l'absurde numérus clausus, enfin décidée en 2019, mais qui ne portera pas ses fruits avant minimum 2028. Or, selon les travaux²⁶ du prix Nobel d'économie Amartya Sen, cet accès constitue un facteur important dans l'attractivité d'un territoire. Un désert médical ne parvenant pas à attirer de nouveaux actifs, y perdra de nombreux habitants, écornant ainsi son dynamisme économique et lui faisant perdre des opportunités économiques. Le cabinet médical semble de plus en plus vu comme une oasis d'attractivité, autour duquel de nombreuses entreprises pourront s'installer et prospérer. Benoit Tabaka souligne ainsi que « le départ du médecin et la fermeture du bureau de Poste sont les deux éléments qui résonnent au niveau des collectivités, car elles représentent le poumon et la marque de vie d'un territoire ».

Il y a donc des enjeux à la fois sanitaires et économiques à garantir une meilleure disponibilité des soins. Là encore, le recours aux outils technologiques disponibles peut être plus que salutaire. La lutte contre les déserts médicaux impose dans un premier temps de revoir notre appréciation de l'accès aux soins. La seule évaluation à l'aune de la densité géographique, nous rend vulnérable aux affres d'une démographie peu reluisante. Prendre une mesure numérique

25 Accès aux soins en milieux ruraux : la bombe à retardement ? AMRF, septembre 2021 <https://fr.calameo.com/read/005307989239a0f96f4f2>

26 SEN Amartya, *Commodities and Capabilities*, New York : North Holland, 1985.

semble plus pertinent à l'époque que nous vivons, en se posant la question suivante : en combien de clics puis-je avoir accès à un diagnostic et à une prescription ?

Les nombreux outils technologiques au service de la téléconsultation, du télésuivi et du télésoin permettent de changer cette logique : un patient n'est plus dans l'obligation de se rendre dans un cabinet médical pour obtenir une consultation, il lui suffit de prendre rendez-vous pour une consultation à distance. Aidée par les outils de détection des constantes vitales, un médecin peut ainsi suivre un patient sans l'avoir en face de lui. Le projet « Optimum », développé par le Médipôle Hôpital Mutualiste à Villeurbanne est un exemple de réussite du télésuivi. En équipant les patients souffrant d'une pathologie cardiaque d'objets connectés relevant leurs constantes physiques, il permet aux médecins de suivre en continu l'état de santé du patient. « Un tel dispositif est doublé de rendez-vous téléphoniques hebdomadaires et d'un check-up complet tous les six mois » relate son directeur médical, le docteur El Khoury²⁷. « Nous leur permettons ainsi de rester à domicile et de ne pas être hospitalisés, ce qui est meilleur pour leur confort de vie et la sauvegarde de leur autonomie. Ainsi, nous pouvons éviter près de 60% des hospitalisations habituelles, grâce à nos outils de télésurveillance » conclut-il.

Pour ce qui est des contacts physiques nécessaires avec le patient, ils pourront être réalisés par des infirmières en pratique avancée (IPA), véhiculées et équipées en outils connectés nécessaires pour réaliser les diagnostics et les soins de première nécessité, directement au domicile des patients, tout en étant connectés au médecin traitant ou au spécialiste. Ces professionnels, titulaires d'un bac + 5, ont été créés en 2019 pour venir au secours de l'activité hospitalière. Au nombre actuel de 1712 (pour 700 formations annuelles), ils peuvent se rendre aux domiciles des patients, réaliser des actes de médecine générale, voire effectuer des prescriptions ciblées, grâce à la délégation de tâches, et ainsi offrir une offre et une expertise de santé dans des territoires « démedicalisés ». La formation et la montée en compétences d'une grande partie des 760 000 infirmiers actuels répartis sur tout le territoire est un élément de réponse à ce besoin.

« La question de l'accès aux soins n'est pas propre à l'Ardèche. Il y a le *numerus clausus* et la baisse du temps médical consacré, et des besoins médicaux qui ne cessent d'augmenter. La réponse est à chercher dans la délégation de tâches, notamment auprès des IPA. Le premier des risques est dans l'absence de santé plutôt que dans la délégation. L'accès à la télémédecine est extrêmement

27 Auditionné le 9 décembre 2022

encourageant, notamment grâce à des cabines qui permettent de faire des ordonnances régulières. C'est un changement de culture sur la relation entre le patient et son médecin. Même si on arrive à détendre le *numerus clausus*, rien ne laisse entendre que les jeunes médecins iront s'installer dans les zones rurales. Là où la lumière est allumée après 19 heures, c'est le signe d'un lieu de vie. Or ne peut attirer des jeunes dans des lieux sombres. Les stages doivent se faire dans les milieux ruraux, pour montrer les richesses de ces zones » souligne Pascal Terrasse.

Cette profonde transformation de notre modèle médical nécessite de s'appuyer sur des outils technologiques de pointe (notamment dans la collecte des données, dans l'affichage d'images en HD, et dans l'aide au diagnostic grâce à des IA spécialisées). Les ressources offertes par la téléconsultation, en permettant d'accéder virtuellement à un médecin rapidement, quel que soit son lieu d'habitation, sont à préserver et à encourager. En ce sens, le projet d'amendement²⁸ au projet de loi de finance 2023, présenté par des représentants de l'opposition, visant à encadrer la téléconsultation en obligeant la présence d'un professionnel de santé à côté du patient, rendait complètement caduque cette pratique et finirait par l'annihiler totalement, principalement car allant à l'encontre totale de la logique du numérique. Vouloir consacrer la relation médicale humaine n'est pas antinomique avec le recours à l'outil digital.

Les collectivités peuvent aussi jouer un rôle puissant dans cette dynamique, en favorisant l'installation d'outils médicaux. Les cabines de télémédecine sont des exemples de recours. Réalisant des diagnostics dans des lieux communs et accessibles à tous, comme les gares, les mairies, les salles des fêtes, les pharmacies ou même les bureaux de poste, ces cabines, comme la Consult Station²⁹, peuvent détecter de nombreuses pathologies, à l'aide d'outils performants comme l'électrocardiogramme, le tensiomètre, l'otoscope, le stéthoscope ou encore l'audiogramme tonal, tout en garantissant la confidentialité des données médicales du patient. Les robots présentent également une aide de camp souhaitable dans l'amélioration de la distribution de l'offre de soins. Le système neurovasculaire CorPath GRX³⁰ peut aider les chirurgiens à réaliser une opération liée à une embolie d'anévrisme vasculaire à distance. Extrêmement précieux pour sauver un patient victime d'un AVC, ces robots, présents à de nombreux points ressources dans tout le pays, peuvent ainsi pallier l'absence physique d'un spécialiste et intervenir suffisamment rapidement pour éviter des séquelles trop lourdes. Cette présence robotique représente une amélioration

28 <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/amendements/0274/CION-SOC/AS902.pdf>

29 Développée par l'entreprise Health for development

30 Développé par l'entreprise Corindus (appartenant à Siemens Healthineers)

des chances pour les patients, indépendamment de leurs lieux d'habitation et de leur proximité avec un hôpital.

Ces différents instruments, qui n'étaient auparavant accessibles que dans certains hôpitaux et cliniques de pointe, seront désormais à la disposition de tous les citoyens, quel que soit leur lieu d'habitation. Elles sortiront de nombreuses personnes de l'isolement médical, un patient pouvant ainsi accéder à un acte avec un médecin situé à plusieurs centaines de kilomètres de lui.

Au-delà de l'aspect désert médical, ces outils technologiques sont des recours aux problématiques de dépendance des seniors, qui va devenir un véritable sujet dans les prochaines années. L'INSEE estime que d'ici 2050, un Français sur trois aura plus de 60 ans, entraînant un besoin en accompagnement de la perte d'autonomie tout aussi important. Certaines collectivités se sont emparées de cette problématique dès maintenant. C'est le cas du département de l'Isère, à travers l'initiative IsèreADOM, qui propose à ses administrés d'accompagner leur potentielle perte en autonomie. Depuis 2017, le département propose ainsi une plateforme d'information visant à « répondre aux besoins de maintien à domicile et à développer des processus d'articulation des aides humaines et des aides techniques pour éviter les ruptures de prises en charge, les hospitalisations évitables et faciliter les entrées et sorties d'hôpital »³¹. Ce dispositif est essentiel pour répondre à la réalité démographique du département, puisque 21,7 % des Isérois sont âgés de plus de 60 ans et 39 % des plus de 75 ans vivent seuls. IsèreADOM offre ainsi un triple service ³² : une plate-forme téléphonique disponible 7j/7j, ouverte à tous les Isérois, proposant une gamme d'aides et de services à domicile et facilitant la coordination de tous les intervenants à domicile (infirmières, assistants de vie, kinésithérapeutes, etc.) ; une interface web permettant d'accéder à toutes les informations sur les services médicaux, sociaux, d'assistance à domicile ; et une offre d'équipements, de prévention et de prise en charge coordonnée auprès de 600 personnes réparties en quatre groupes sur quatre zones du département (urbaine, périurbaine, montagneuse et rurale). L'objectif à terme de l'exécutif est de mettre en avant les bénéfices des professionnels équipés par rapport à ceux qui ne le sont pas, pour démontrer l'utilité de l'alliance praticien – outils techniques.

Ces quelques exemples montrent à la fois les initiatives locales qui fleurissent ici et là et la puissance des solutions techniques dans la compensation d'une carence démographique. Il convient maintenant d'assurer la mise en réseau de ces solutions, et de

31 Source : <https://www.isere.fr/isereadom>

32 Source : présentation du projet IsèreADOM <https://www.isere.fr/isereadom>

vérifier la distribution de leur densité dans le pays. A travers la collecte et l'analyse des données d'équipements sur tout le territoire, il serait utile de réaliser un recensement et une cartographie de ces technologies, pour informer les patients de leur proximité avec ces solutions de substitution, et équiper ainsi les territoires n'ayant pas d'accès direct avec une offre médicale concrète. Ce « portail unique », pouvant être géré au niveau national et décliné au niveau local, pourrait ainsi devenir la porte d'entrée vers un parcours de soin totalement dématérialisé. Le patient sera ensuite redirigé vers la meilleure alternative possible s'appliquant à ses symptômes, sa pathologie et sa situation, le temps en quelques clics, de s'assurer que chaque Français dispose du même accès à la santé, qu'il soit physique ou digital.

- *Renforcer la notion de service public local*

Dernier point où les outils numériques présentent une opportunité de revitalisation, c'est celui du service public local, en offrant la possibilité aux collectivités locales de pouvoir recréer du lien avec leurs administrés et de renforcer ceux existants. Pour elles, la transformation digitale est une opportunité d'inventer une nouvelle matrice démocratique, en se basant sur les ressources de grandes entreprises du numérique, en créant des agoras numériques, visant à réengager un dialogue citoyen continu et constructif, maillon indispensable pour recréer du lien avec les habitants d'un territoire. En ligne de mire, la logique « civic-tech » qui propose de développer des outils permettant de sonder constamment les administrés d'un territoire donné sur les pans les plus concrets de leur quotidien. Que ce soit l'état des routes, la gestion des déchets, l'éclairage public, la mise en place de nouveaux axes de transports ou la construction de nouvelles infrastructures privées, il est aujourd'hui possible de consulter très régulièrement les citoyens via des outils digitaux (site internet, applications dédiées sur les smartphones, réseaux sociaux, etc.) et de faire ainsi de ces nouveaux outils des éléments incontournables de la vie quotidienne d'une collectivité.

Une collectivité connectée est ainsi une collectivité moderne à la fois dans ses usages et dans son fonctionnement. Le développement des nouveaux outils technologiques va permettre aux citoyens d'accéder aux services publics à toute heure du jour et de la nuit. Demander un renseignement, consulter une archive, réaliser une démarche administrative, solliciter un élu ou un service précis ne seront ainsi plus des actions dont la réalisation sera conditionnée aux horaires d'ouverture d'une mairie ou d'une antenne administrative. Cette présence permanente en ligne rapprochera les citoyens de leur administration et favorisera de nouveaux liens de confiance dans

son action. Dans cette optique, les collectivités doivent moderniser leurs services et leurs portails en ligne : nouveaux sites internet plus ergonomiques favorisant le dialogue, les échanges et la discussion ; applications dédiées leur permettant d'être présentes dans tous les téléphones ; animation de comptes et de pages sur les réseaux sociaux pour informer la population sur les événements de la collectivité (agenda sportif et culturel, agenda politique, agenda fiscal, etc.) ; ou encore création de supports de débats entre citoyens et élus, retransmis en direct ou en différé sur les plateformes de vidéos à la demande. Cette possibilité de renouer le dialogue entre les citoyens et leurs institutions est l'objectif impulsé par le président de la République à travers les conventions citoyennes précédemment. Si ces initiatives sont excellentes sur leurs principes, force est de constater qu'elles ne profitent pas des ressources offertes par le numérique. En effet, une fois le collège d'experts sélectionné, il n'y a que très peu, voire pas du tout, de porosité avec le monde extérieur, le cénacle des personnes « tirées au sort » devient ainsi la base consultative, singeant la logique verticale en « bulles » caractérisant déjà nos institutions. Le numérique, en apportant une forte dose d'horizontalité dans les échanges, permet de s'affranchir d'un panel représentatif trié sur le volet pour constituer ces entités d'un nouveau genre. Il favorise l'émergence d'un nouveau type de dialogues, où tous les citoyens peuvent être consultés en temps réel, sans besoin de filtrage ou de sélection préalable. La logique de civic-tech que nous appelons de nos vœux permet donc de corriger la logique de club qui caractérise, pour le moment, l'aspiration politique du renouveau démocratique. « Nous constatons qu'il existe une importante démocratisation des outils de démocratie en ligne, au niveau local. Ce qui était auparavant réservé à une niche de convaincus, est aujourd'hui devenu une évidence pour de nombreuses personnes que le numérique doit favoriser les interactions avec les collectivités. L'outil peut ainsi conférer un double rôle aux citoyens : celui d'acteur démocratique à part entière de son territoire et celui d'agent communal pouvant faire remonter les désagréments ou les nuisances subies par le mobilier urbain » souligne Maria Cotoră³³.

Cet immense travail de modernisation appelle certes un investissement financier dans la technique et un effort de formation dans le capital humain, mais qui sera utile en termes d'efficacité. Si l'on se réfère au « DESI », l'exhaustif indice relatif à l'économie et à la société numériques réalisé par l'OCDE, on remarque que la France ne se classe que 18^{ème} dans le classement général, 13^{ème} en matière de e-administration et de services publics en ligne et

33 Cheffe du programme « transformation numérique de collectivités » à la direction interministérielle du numérique, auditionnée le 14 mars 2023

23^{ème} en matière de connectivité. Tout un écosystème numérique doit être bâti au sein des collectivités locales autour de l'ambition du mieux faire.

Cette nouvelle connectivité des services pourrait également permettre une meilleure fluidité de services aujourd'hui trop cloisonnés. En 2016, la Cour des Comptes soulignait que pour utiliser les 36 télé-services du ministère de l'Intérieur, l'utilisateur devait naviguer entre 14 portails d'accès et disposer de 17 identifiants différents³⁴. Non contente d'être chronophage, cette situation peut s'avérer inconfortable pour les usagers éloignés des usages du numérique, créant ainsi une potentielle rupture d'égalité de l'accès aux services publics, pouvant être résorbée par une meilleure connectivité. Elle pourrait également faciliter la délivrance de papiers d'identité dans des délais plus courts. Selon l'ANTS³⁵, les délais pour faire refaire son passeport ont doublé en 2022 par rapport à 2021 (27 jours contre 11), avec de forts embouteillages dans les villes de Paris, Lyon, Lille ou encore Saint-Malo, où l'attente peut atteindre près de quatre mois, rendant ainsi compliqué le renouvellement pour certains usagers. L'expérience digitale montre que la fréquentation d'un service est directement corrélée à la simplicité de son utilisation et à son accès. Les grandes entreprises du numérique doivent leur succès à leur simplicité d'utilisation et à l'ergonomie de leurs interfaces. Les e-administrations doivent adopter la même stratégie, où le design est basé par l'utilisateur, pour favoriser l'expérience utilisateur en levant tous les freins liés à une utilisation trop complexe et aux problèmes d'accès.

34 Source : *Relations aux usagers et modernisation de l'État : Vers une généralisation des services publics numériques*, Cour des Comptes, janvier 2016. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/relations-aux-usagers-et-modernisation-de-letat>

35 Agence nationale des titres sécurisés

Encadré 2 – Le rôle du numérique dans l'emploi

L'outil numérique aide également les expérimentations locales à se développer. C'est le cas par exemple de Territoires zéro chômeur longue durée (TZCLD), initiative portée par l'association l'association TZCLD (www.tzcld.fr) , qui vise à réinsérer des personnes très éloignées de l'emploi. Laurent Grandguillaume³⁶ nous explique ainsi que « les 2000 profils qui ont déjà été embauchés, sont principalement des personnes privées d'emplois depuis 4 ans et demi en moyenne. Ce sont donc des personnes en difficulté, avec une qualification inférieure au baccalauréat et pour 25% en situation de handicap. On arrive à les remobiliser sur des projets portés par des EBE (entreprises à but d'emploi), mais finalement on n'a pas énormément de créations d'entreprises individuelles. 15% des personnes retrouvent ainsi un autre emploi, différent du leur. Ce sont des profils qui n'auraient pas été embauchés quoi qu'il arrive. Ce sont des personnes que l'on va chercher en porte à porte, en complémentarité avec Pôle Emploi qui source également d'autres personnes ». Il ajoute que « notre projet part des besoins de la personne et des territoires. Nous affinons les besoins et nous accompagnons les acteurs, il nous faut donc une dynamique de partenariat qui puisse s'adapter aux personnes et non l'inverse. Nous n'avons pas actuellement de partenariat avec des entreprises du numérique, mais cela doit évoluer à moyen terme.

Nous voyons que notre expérimentation répond directement à des besoins d'entreprises et satisfait le produire localement. A Thiers dans le Puy-de-Dôme nous avons ainsi réussi à relocaliser une entreprise de 30 couturières, grâce à nos projets. A Mauléon dans les Deux Sèvres, nous récupérons le verre pour le reverser à Saint Gobain. Nos entreprises sur place deviennent ainsi des éléments importants de la *supply chain* en créant de la richesse qui sera distribuée à tous les acteurs territoriaux ».

Pour impliquer un maximum de bénéficiaires, le numérique est un recours important qui « nous aide à toucher des profils plus facilement et à les amener dans nos programmes en quelques clics. De nombreuses initiatives et expérimentations sur le droit à l'emploi, semblables à la nôtre, ont vu le jour au fil des décennies, mais elles n'ont pas pu perdurer, principalement car les porteurs n'avaient pas accès à cet outil pour passer à l'échelle. En plus de nous aider à présenter le projet, à

36 Président de TZCLD, ancien député, auditionné le 23 décembre 2023

l'expliquer et à sensibiliser les acteurs, le numérique nous aide également à créer des liens

entre les territoires et à l'international » explique-t-il. Un recours qui montre au grand jour les difficultés des certains bénéficiaires. « Les personnes souffrant d'illectronisme sont trop souvent représentées parmi nos bénéficiaires. A travers nos EBE nous développons aussi des projets de formation et d'accompagnement de ces profils pour leur offrir les bases de la maîtrise du numérique, condition essentielle à l'insertion professionnelle ».

Enfin, il nous explique que le numérique est aussi un outil au service du développement de la structure en tant que telle. « Cette année, nous allons créer un CRM pour donner de la data aux acteurs du territoire, et pousser des contenus en formation. On parvient à *scaler* le projet, grâce à l'outil numérique, qui nous permet de grandir et de nous développer. En parallèle, nous avons aussi créé un observatoire dédié, rassemblant une centaine de chercheurs, avec une trentaine de laboratoires. Nous avons récolté toutes les publications sur le projet, que nous avons compilé et laissé en accès libre, dans un recueil nommé le Zotero. Nous pouvons grâce à lui mesurer l'impact de notre action et apprécier son empreinte territoriale ».

Décloisonner les services, fluidifier les démarches et augmenter l'accessibilité des services publics par une meilleure présence en ligne, voilà les possibilités offertes par le numérique. Développer de tels outils et process n'est pas une mission impossible : d'autres collectivités ou nations en ont déjà fait preuve avec brio. L'Estonie qui a basé toute sa reconstruction administrative dans les années 1990 sur le numérique, profite aujourd'hui d'une efficacité administrative sans équivalent en Europe, tout en ayant diminué ses dépenses inhérentes de l'équivalent de 2 % de son PIB (sans toucher à son périmètre d'intervention). Pus proche de nous, l'exemple du Ti Kub, l'incubateur de services numériques mis en place par la Région Bretagne s'attache à « développer des logiciels, applications et briques de services publics [...] pour améliorer le service public rendu aux usagers, par la voie du numérique »³⁷. À travers ce projet, l'objectif de la Région est de « renforcer la qualité de [ses] services en direction des particuliers, entreprises ou autres administrations, en simplifiant [son] fonctionnement pour davantage de transversalité, tout cela au bénéfice des usagers externes comme internes »³⁸. La

37 <https://www.bretagne.bzh/actualites/les-usagers-au-coeur-des-services-numeriques-du-ti-kub/>
38 <https://www.bretagne.bzh/echanger/evoluer-pour-vous/transformation-numerique/>

réussite d'un tel projet d'envergure pour une collectivité repose sur deux piliers : la mutualisation des compétences et l'implication des usagers et des personnels à toutes les échelles de la transformation. Ces mêmes conditions devront également être remplies pour accompagner les projets de transformation numérique du même ordre.

Le seul frein réside dans l'acculturation des politiques à cette nouvelle donne, qui bouleverse leur matrice fondamentale de représentation, en partant des besoins de leurs administrés.

Pascal Terrasse souligne judicieusement ces enjeux en pointant « la forte dichotomie entre la demande de services publics physiques et l'offre des élus en la matière. Les élus offrent des centres des impôts alors que les gens demandent des pompes à essence. Il faut revoir la notion du service public, en la changeant en 'service au public'. Un bureau de poste qui ferme ce n'est pas grave, ce qui compte c'est que je puisse avoir un lieu où recevoir mon colis. L'organisation du dernier kilomètre est essentielle et doit être prise en main par les collectivités pour garantir l'acheminement logistique des services offerts par le numérique ». Il ajoute « qu'en ce qui concerne les services publics, il est impératif d'y accéder en quelques clics (payer une amende doit se faire de cette façon pour éviter d'aller au bureau de tabac acheter un timbre spécial par exemple). Le numérique favorise tout cela, mais il doit aussi se doubler d'une présence physique, pour accompagner les personnes peu compétentes en numérique. Les maisons France Services vont dans ce sens, en parallèle avec le développement en ligne. Faire un passeport devrait pouvoir se faire à 100% en ligne et ne pas devoir aller à la préfecture. Uber arrive à recruter une personne en une journée, et en quelques clics. Cette facilité d'accès au service est excellente et doit se généraliser aux services publics en ligne. Il y a aussi la question du temps court et du temps long et de l'acceptation de la société pour ces nouveaux procédés ».

Ce débat de la « phygitalisation » des services publics commence à poindre et risque de prendre de l'épaisseur dans les années qui viennent. Dans le cas où toutes les administrations basculeraient en ligne, il risque d'y avoir une importante rupture d'égalité entre les citoyens, notamment à cause du fort taux d'illectronisme latent dans la population. Ce mal qui est au numérique ce que l'illettrisme est à la lecture, est un handicap prégnant qui ralentit une personne dans sa vie quotidienne en l'empêchant d'accéder à de nombreuses ressources. L'INSEE estime que 16,5% de la population française souffre d'illectronisme³⁹, un phénomène qui touche principalement

39 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4241397>

les plus de 75 ans, où 67% d'entre eux sont concernés. Néanmoins, la fracture n'est pas uniquement générationnelle, elle est aussi liée au niveau de qualifications (44% des personnes sans diplômes en souffrent contre 3% des diplômés du supérieur), au revenu (26% des ménages les plus modestes sont concernés, contre seulement 9% des plus aisés), à la situation familiale (32% des personnes seules en souffrent, contre 3% des personnes en couple avec un enfant) et au lieu d'habitation (13% des habitants de l'agglomération parisienne sont concernés contre 18% pour les ruraux). L'illectronisme reflète donc d'autres types de fractures qui s'expriment ici, entre des personnes connectées disposant d'un bon niveau en compétences numériques, et les autres. Pire, selon les travaux de Gleizes, Grobon et Legleye⁴⁰, l'illectronisme accroît le risque d'isolement et réduit les chances d'obtenir de l'aide en cas de besoin. Si les seniors sont fortement concernés par ce mal, les jeunes ne sont pas en reste. Même s'ils sont les représentants d'une génération née avec internet et les réseaux sociaux, 3% des moins de 30 ans sont atteints d'illectronisme, et 19% présentent au moins une incapacité à utiliser un service numérique de base. Concrètement, même s'ils maîtrisent la création de contenus sur les réseaux, certains sont totalement incapables de postuler à une offre d'emploi en ligne, où dans l'incapacité d'effectuer une démarche classique et simpliste d'ordre administratif. Certaines audiences jeunes se retrouvent ainsi freinées dans leur orientation professionnelle et rencontrent d'importantes difficultés personnelles par la non-maîtrise globale des outils et de la grammaire numérique.

Si la digitalisation des services numériques est essentielle, elle ne peut donc se faire en oubliant un Français sur six. A ce titre, les Ateliers Numériques de Google peuvent jouer, là encore, un rôle essentiel. En partenariat avec les écoles ou certains établissements, comme cela a été le cas⁴¹ avec l'Université de Picardie Jules Verne, des programmes de formation et de mise à niveau aux outils numériques peuvent ainsi y être déployés. Cela peut même être l'occasion de mobiliser les lycées et les IUT existants, en sus de la création de petites unités d'enseignement et de recherche dédiées, qui en plus de former un maximum d'utilisateurs au numérique, serviront de levier d'attractivité aux territoires concernés.

Benoit Tabaka relate la difficulté sous-jacente pouvant exister dans la formation au numérique : « la plupart du temps, le niveau de maîtrise que nous avons en face de nous est assez divers. Même chez les chefs d'entreprise que l'on rencontre, la maîtrise de l'outil

40 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4205228>

41 <https://www.u-picardie.fr/reussite-et-vie-etudiante/actualites/ateliers-numeriques-google-630801.kjsp>

est très hétérogène. Par ailleurs, la plupart des participants ont un usage très personnel des outils numériques, en particulier des réseaux sociaux, et non professionnel⁴², l'importance ne réside pas dans l'usage, mais le plus souvent dans l'utilité et la déclinaison de cette compétence à titre professionnel. Le déclic peut avoir lieu rapidement, mais il faut compter plusieurs heures d'accompagnement de la part des équipes de Google pour aider à développer ce genre de compétences. Les gens vont faire une journée de formation et vont suivre par la suite des formations spécialisées avec leur CCI. Les usagers déconnectés sont plus problématiques à gérer. Il n'y a pas que les seniors, il y aussi de jeunes adultes, qui ne parviennent pas à créer un compte LinkedIn, à envoyer un mail ou à savoir gérer leur profil en ligne. Ce sont des publics qui n'ont pas nécessairement acquis cet usage professionnel ». En agissant en étroite collaboration avec les maisons « France Services », il est possible de créer une complémentarité du service public de manière numérique. Ainsi, en s'appuyant sur les compétences de chacun, on crée une mise en réseau essentielle qui maille le territoire en services publics proposés de manière numérique, mais aussi physique, tout en aidant les usagers à réussir leur transition d'un modèle vers l'autre. Une fois formés et accompagnés, les usagers gagneront à cette transformation, qui leur apportera une meilleure répartition géographique et une meilleure accessibilité à l'offre de services publics existante.

⁴² Note du rédacteur : un élément qui résonne avec la problématique d'insertion professionnelle soulevée plus haut, qui est une conséquence directe de leur non-maîtrise de ces pans des outils numériques.

Encadré 3 – le rôle des réseaux sociaux dans la promotion d'un territoire

Le recours aux outils numériques, et particulièrement aux réseaux sociaux, est une occasion pour une ville de booster sa notoriété en ligne, de pouvoir toucher de nouveaux touristes et de nouvelles entreprises en faisant la promotion du patrimoine immatériel. C'est notamment la stratégie adoptée par la mairie de Châteaudun, où le Maire, Fabien Verdier relate qu'il « a voulu s'inspirer de ce que faisait la Vendée, qui est parvenue à atteindre un taux de chômage de seulement inférieur à 5 %, en attirant de nombreux projets d'investissements, grâce à un écosystème d'innovations et à un discours marketing basé sur le digital. A travers nos chaînes YouTube et nos comptes TikTok, nous créons du contenu original faisant la promotion des trésors de notre ville. En transformant les acteurs locaux en ambassadeurs de la marque Châteaudun, nous parvenons à toucher des directeurs généraux et des investisseurs nouveaux, qui développent une curiosité pour notre ville et finissent par décider d'y installer leurs projets. En mettant en avant notre cadre de vie et notre réseau de transport (notre aéroport civil permet de se rendre en 1h30 à Hambourg ou Barcelone), nous parvenons à attirer de nombreuses entreprises et à enclencher un cercle vertueux sur le plan de l'attractivité : ces nouveaux venus génèrent une nouvelle activité qui permet de développer le tissu commercial et associatif, qui favorise l'implantation de nouveaux habitants attirés par le faible coût du foncier, dont des médecins qui densifient ainsi l'offre médicale présente qui in fine vient booster l'attractivité de notre commune ».



Partie II – Les adaptations nécessaires pour réussir cette révolution

Toutes les ressources présentées nécessitent de nombreux ajustements, pour favoriser leur développement et récolter leur plein potentiel. Qu'ils soient logistiques, législatifs ou cognitifs, ils appellent à des investissements renforcés, financiers ou non, et à une réelle transformation des structures en place. Si la mise à jour des infrastructures dépend en premier lieu de l'Etat, la réussite des autres mesures proposées passera sans conteste par l'octroi d'une plus grande autonomie aux territoires, en leur permettant d'expérimenter à leur guise. Le projet Territech, que nous exposons à travers ces lignes, doit suivre cette logique, en embarquant un maximum d'acteurs dans cette mouvance nouvelle. C'est une véritable ambition collective que nous lançons à travers ce projet, celui de mettre la technologie et ses ressources afférentes au service

des territoires. Territech relève ainsi deux dimensions : la première correspond à une nouvelle lecture du dynamisme territorial à l'aune des ressources offertes par le progrès technologique ; la seconde prévoit de rassembler des personnalités de premier rang, des élus, des acteurs locaux, des militants de la revitalisation territoriale et des innovateurs, pour créer une vigie nationale, soucieuse de voir les applications soulevées ici se traduire concrètement au quotidien. L'objectif de Territech est donc de promouvoir la technologie comme une chance pour les territoires, et de veiller à sa diffusion locale, en apportant un soin particulier à la sensibilisation dans ce domaine des entreprises, des usagers et des élus aux avantages de nos solutions.

- *Répondre au besoin en connectivité*

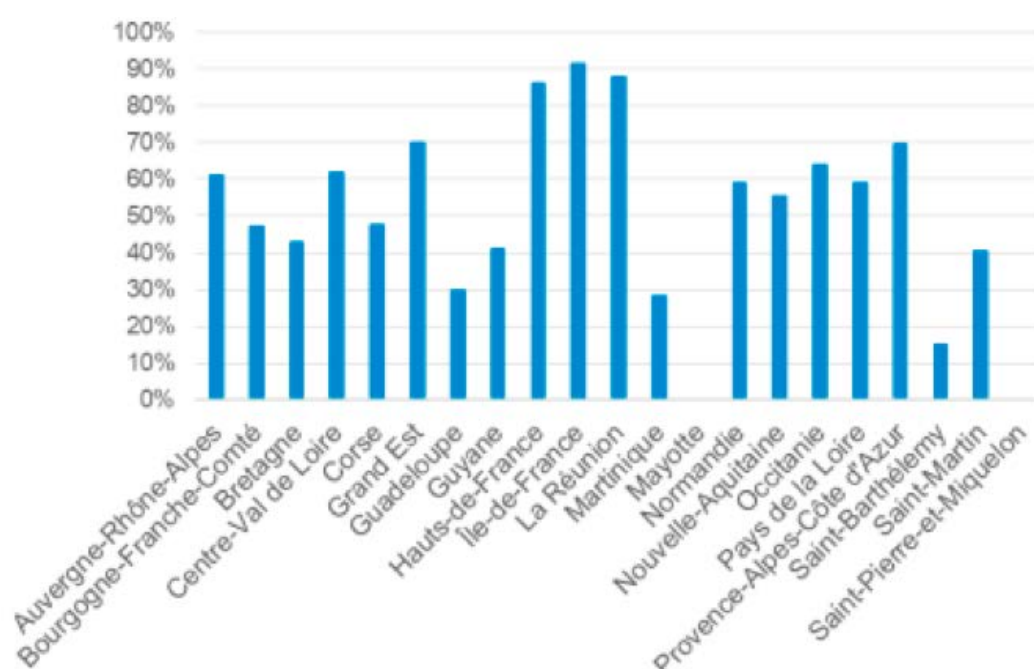
La plupart des territoires à revitaliser sont malheureusement les moins dotés en matière de télécommunication. Or il ne peut y avoir de collecte de données, de téléconsultation, ou de véhicules autonomes sans une connexion très haut débit. Une zone blanche sera malheureusement incompatible avec le projet Territech. « La fibre et les infrastructures de télécom sont les préalables à toute politique de revitalisation. L'Etat doit assumer son rôle dans ce domaine et réaliser les investissements nécessaires » relève Christine Lavarde.

La fracture numérique est une nouvelle fracture sociale et territoriale. À l'heure du digital et de la révolution numérique, où tout est censé être accessible en un clic, vivre en mode avion revient à demeurer en marge de la société, sans pouvoir bénéficier des services numériques personnalisés améliorant la vie quotidienne. C'est prendre le risque de passer à côté de possibilités de développement et de croissance. En 2023, un territoire non connecté ne peut jouir du premier des atouts de l'attractivité économique. Pour les entreprises, l'accès au réseau est la condition première de la pérennité de leur activité, celle qui gomme la distance dans les relations commerciales. N'importe quelle TPE ou PME située dans un territoire enclavé, pour peu qu'elle dispose d'un accès à internet, peut ambitionner d'avoir une activité mondialisée, se développer, créer de l'emploi et de l'activité sans avoir à déménager dans un grand centre urbain. L'accès au numérique conditionne ainsi lourdement l'attractivité, la dynamique de l'emploi et donc la démographie d'un territoire.

Résorber la fracture territoriale en déployant des infrastructures de télécommunication, telle était l'ambition du plan Très Haut Débit (THD), lancé par le gouvernement en avril 2013. Il affichait alors un objectif important, couvrir tout le territoire français d'ici 2022 pour

un coût de 20 milliards d'euros⁴³. Un pari ambitieux, n'ayant pas encore totalement rempli son but. Dans leur dernière évaluation du plan THD, les experts de France Stratégie, en lien avec l'ARCEP⁴⁴, estiment que seuls 76% des locaux présents en France sont éligibles au très haut débit. Là encore, la répartition est assez hétérogène : quand l'éligibilité atteint 94% dans les zones denses, elle n'est que de 56% dans les zones moins denses d'initiatives publiques⁴⁵ (contre 89% dans les zones moins denses d'initiatives privées). Cette hétérogénéité (voir graphique 2) se double d'une mauvaise répartition entre les régions.

Graphique 4 – Nombre de locaux raccordables en haut débit (FttH), répartition par régions ⁴⁶



Le différentiel d'équipements entre les zones peu denses illustre la difficulté d'accéder à cette logistique essentielle pour certains territoires⁴⁷. Le manque d'activité économique dans une zone, à la fois symptôme et conséquence de sa dévitalisation, joue un rôle désincitatif pour des opérateurs privés n'ayant que peu d'intérêt à investir dans une zone où la rentabilité ne serait pas à la hauteur des investissements consentis. Résultat, une zone dévitalisée se retrouve privée du meilleur atout d'attractivité possible, générant

⁴³ <https://www.gouvernement.fr/action/le-plan-france-tres-haut-debit>

⁴⁴ Evaluation socioéconomique du plan France très haut débit, note d'étape, mars 2022

⁴⁵ Zones principalement rurales, peu peuplées, dans lesquelles aucune initiative privée n'a été manifestée pour déployer la fibre

⁴⁶ Source du graphique : France Stratégie, données Arcep

⁴⁷ Soulignons néanmoins que la France figure, avec l'Espagne, en tête du classement européen des pays les mieux équipés en THD.

ainsi un cercle vicieux la privant de perspectives plus florissantes. Venant en renfort ou en supplétif des initiatives privées, la puissance publique est amenée à réaliser elle-même ces investissements. Mais là où le bât blesse, c'est qu'un exécutif local est confronté à des freins financiers et politiques empêchant ce développement. Sur le plan financier, si une collectivité n'est pas soumise aux mêmes impératifs de rentabilité, elle dispose de moyens moindres que ceux d'une grande entreprise privée, réduisant ainsi la possibilité de voir des équipements raccordés au même rythme que dans les zones denses. Sur le plan politique, le témoignage de Pascal Terrasse, relayé en première partie, illustre les changements brutaux pouvant découler d'une alternance politique, précipitant par exemple la fin de grands projets de raccordement au très haut débit, soit par manque de compréhension des enjeux, soit pour flatter certains instincts anti-progrès d'une partie de leur électorat. La 5G est devenue un exemple flagrant de cette dérive. Souvent brandie comme le symbole de la lutte pour la décroissance, l'interdiction d'antennes 5G sur un territoire est devenue un marqueur politique, agitée en dépit des avantages intrinsèques de cette technologie, par des élus ne se souciant absolument pas des effets de leurs décisions à long terme. Parce qu'elle a été politisée au plus haut point en faisant fi de l'intérêt des territoires concernés, la décision d'installer ou non une antenne 5G à l'échelon local ne doit plus être dans les mains des élus locaux, mais bien dans celles de l'Etat. Il ne faut pas que les velléités politiques d'un individu mettent à mal tout un territoire. La connexion d'un pays devant relever d'une stratégie nationale, nous proposons donc de confier la responsabilité de cette installation à l'échelon national. « La connectivité doit relever d'une stratégie nationale. Si on isole un département par une décision locale ou si on oublie la mise en réseau, on ne pourra créer de véritables projets sur le long terme. Il faut donc un métaplan au niveau national, avec une approche globale. La connexion d'un territoire n'est pas une fin en soi, c'est un levier de croissance permettant d'être relié physiquement et virtuellement aux métropoles. Et le principal responsable de cette vision doit être l'Etat, ce qui n'est malheureusement pas le cas aujourd'hui » souligne Jean-Christophe Fromantin. En contrepartie, l'Etat s'engagera à accélérer le calendrier d'équipement des territoires pour résorber au mieux les zones blanches et homogénéiser la couverture réseau en changeant la logique associée.

En parallèle de ce transfert de pouvoir, il convient de donner les moyens financiers aux zones peu denses sans initiatives privées de pouvoir accéder rapidement aux équipements de connectivité. Ainsi, nous proposons la mise en place d'une contractualisation entre l'Etat et les entreprises concernées, où le premier assurerait

la rentabilité de l'investissement des seconds, à la fois en donnant de la visibilité sur des projets à venir, mais aussi en garantissant la stabilité normative dans cette zone.

Enfin, il convient de modifier l'ambition de couverture. Actuellement, 10% de la population française est dépourvue d'un accès supérieur internet à 3 Mb par seconde (le minimum pour avoir un accès internet décent) et plus de 2200 communes sont encore sans accès 3G (alors que l'arrêt de cette technologie est déjà planifié⁴⁸). Le non-équipement d'une partie du territoire les exclut donc des choix de migration des populations et des entreprises, entretenant ainsi une inégalité forte. La logique qui prévaut actuellement est celle d'un taux de couverture de 100% de la population, laissant alors les territoires peu ou non peuplés, mais au potentiel important, sans accès. Le coût d'une unité marginale de connexion étant de plus en plus élevé, le résidu est malheureusement vu comme anecdotique dans une politique publique. Invertissons cette vision, en prônant une couverture à 100% du territoire, pour que les zones blanches soient fibrées et deviennent ainsi attractives pour les populations actives, indépendamment du nombre de leurs habitants, pour anticiper les futurs mouvements de population et créer de nouvelles poches d'implantation d'activité.

La brique supplémentaire devant s'ajouter naturellement à cette connectivité est la gestion des données. Néanmoins, elle doit faire face à de nombreux défis. Pour Antoine Courmont⁴⁹ « il peut exister certaines volontés de rétention de la part des acteurs, mais plus prosaïquement, il existe des données qui sont propres à certains acteurs, ce qui provoque un sentiment de dépendance rendant difficile l'interopérabilité. La première question à se poser, est celle de la politique publique de gestion des données, celle qui poussera les acteurs à homogénéiser leurs données. Or aujourd'hui les Régions n'ont pas forcément intérêt à partager parfaitement cette ressource. On remarque que le secteur privé est plus volontariste sur ce volet, des entreprises comme Google ont développé des standards facilitant le partage entre les acteurs ». Il ajoute « qu'il faut inventer des modèles différents selon les territoires. Le modèle à mettre en place pour les transports ne sera pas le même que celui pour la gestion de l'eau. Il faut imaginer des modèles différenciés, selon les territoires et selon les secteurs, avec des priorisations différentes. Mes travaux montrent que l'on ne peut pas dupliquer les modèles de gestion des données d'un territoire à l'autre. Le différentiel de maturité changeant, il existe des différences dans la mise en place, dépendant des relations avec les autres acteurs de l'ingénierie locale. Certaines collectivités testent des procédés qui ne

⁴⁸ <https://reseaux.orange.fr/actualites/arret-2g-3g-en-france>

⁴⁹ Chercheur en sciences politiques, directeur de la chaire ville et numérique à Sciences Po – auditionné le 13 décembre 2022

pourraient pas fonctionner ailleurs ». Il ajoute que « les collectivités expérimentent également et apprennent progressivement de leurs expériences en matière de gouvernance de la donnée. Par exemple, la mairie de Paris a été une des premières communes à se doter d'un poste de *chief data officer*, relié directement au secrétariat général. Le poste a depuis été supprimé, mais il y a une infusion de cette culture dans les autres services, assurant une montée en compétences globale. C'est un choix propre réalisé par la mairie qui n'aurait sûrement pas produit les mêmes effets ailleurs. L'Etat et l'UE poussent pour mettre en place des règles communes, notamment sur l'open data. C'est une bonne chose d'avoir un cadre commun, mais les choix d'application au niveau local doivent différer. Au XIXe siècle, lorsqu'on a lancé les premières cartographies nationales, il y avait une volonté de centraliser des informations pour renforcer le pouvoir local de l'Etat central. Laisser chaque collectivité libre de son procédé et de ses choix en matière de data permet au contraire de décentraliser et de déconcentrer ». Un constat partagé par Maria Cotoră, qui observe que « après le constat de la numérisation tous azimuts, nous avons observé une forte hétérogénéité des processus et des architectures selon les collectivités et les services. Tous les acteurs n'ont pas le même morphotype, ni les mêmes moyens pour parvenir à mettre en place cette transformation. Là où certaines collectivités disposent d'équipes complètes dédiées, d'autres ne disposent que d'une personne pour y parvenir, souvent le secrétariat de mairie, qui doit s'en occuper en plus de ses autres missions. A partir de ce constat, tout le monde s'accorde maintenant sur le besoin d'avoir des normes minimales en matière de pilotage des outils numériques et des données, pour favoriser l'interopérabilité et la réutilisation de données d'autres administrations pour éviter à l'utilisateur d'avoir à les redonner à chaque demande en ligne. En utilisant le même jeu de données, on favorise ainsi la fluidité dans l'accès aux services en ligne. Pour y parvenir, la réussite ne passera absolument pas par la mise en place d'un schéma national et commun à tous, qui braquerait à juste titre les collectivités, mais par la co-construction de standards, prenant en compte certaines spécificités locales pouvant se justifier, entre l'Etat et les collectivités locales ».

En matière de gestion publique des données, les deux maîtres mots doivent donc être homogénéisation au maximum des données, et liberté totale pour les collectivités locales dans le choix de leur méthode de gestion.

Enfin, actuellement les opérateurs traditionnels français réclament de conditionner l'accès à leurs abonnés par les fournisseurs de contenus et d'applications, à commencer par les services tels que Netflix, YouTube, ou Apple, à une rémunération « terminaison

data », à l'image de ce qui existait jusqu'à récemment sur le réseau téléphonique mobile (terminaison d'appel mobile). Sans entrer dans le débat et les effets collatéraux qui pourraient intervenir, cette idée baptisée « fair share » par la Fédération Française des Télécoms risque d'avoir des conséquences néfastes pour la connectivité des petits réseaux indépendants connectant souvent les zones reculées. S'il faut payer pour accéder aux abonnés raccordés par ces « petits » réseaux, les fournisseurs de contenus et d'applications risquent tout simplement de faire l'impasse. Il ne faudrait pas que les territoires souffrent non seulement d'une couverture en très haut débit moins bonne, mais en plus de l'absence de certains services ou applications.

- *Faciliter l'adaptation dans les services publics*

Les administrations locales ne sont pas épargnées par la révolution digitale. Modification de leurs process, digitalisation de leurs missions, recours accru aux outils numériques et acculturation à marche forcée sont devenus le lot quotidien de bon nombre d'entités locales. Néanmoins, ce qui peut sembler être une charge, doit être apprécié comme une aubaine. La transformation numérique des administrations, loin d'être un facteur déshumanisant, peut être bénéfique au citoyen, quel que soit son lieu de résidence (zone rurale, métropole, étranger) et sa qualité (usager, contribuable, électeur ou agent public). Elle doit s'opérer de manière inclusive, pédagogique et pragmatique, en alliant de manière optimale service numérique et service public physique. « Deux faits saillants sont observables ces dernières années : l'explosion des besoins de connexion (notamment depuis la pandémie) que ce soit pour le travail des agents ou l'amélioration du service pour les usagers, et la prise en compte que la transformation numérique a besoin d'être rationalisée, pour gagner en économies d'échelle. Il y a un besoin croissant pour cadrer davantage de projets pouvant répondre à des besoins réels. En termes de qualité de la dématérialisation, depuis de nombreuses années chaque entité a fait dans son coin, avec un protocole propre. Aujourd'hui on va chercher à avoir un bilan partagé, avec des critères qualités communs pour améliorer le service global, et une connexion à France Connect. Un véritable effort a été fait sur le design et l'UX pour dématérialiser un maximum de procédés (et non uniquement pour transformer des CERFA en PDF téléchargeables).

Matérialisant cette transformation, le Comité Interministériel de la Transformation Publique (CITP) a fixé lors de sa création en 2017, six grands objectifs liés à la numérisation : piloter l'action publique par l'impact et dans la transparence, concevoir une

action publique centrée sur les usagers et les agents, améliorer les services publics en continu, mettre les ressources et le pouvoir de décision au plus près du terrain, responsabiliser et faire confiance aux agents publics, et adopter une gestion plus efficace des moyens au service de l'action publique. Le sixième rapport d'étape⁵⁰ nous apprend ainsi que sur les 250 démarches administratives les plus utilisées par les citoyens, 87% sont accessibles en ligne, et 95% des services disposent d'une présence digitale. En recrutant en 2020 un « commando UX », composé d'une quinzaine d'ingénieurs, l'Etat a voulu optimiser l'accessibilité des services et leur utilisation sur smartphone. A date, en sus des 13% de démarches non numérisées, notons qu'il reste encore une vingtaine d'actes non accessibles aux personnes en situation de handicap.

En parallèle de cette numérisation, le CTIP a entrepris de simplifier les démarches, par le procédé « dites-le nous une fois », visant à accélérer la circulation des données entre les administrations et les fournisseurs. De l'aveu des membres du CTIP, il reste encore pas mal de travail à abattre pour favoriser l'intégration parfaite de toutes les données des individus, ce qui passera notamment par le croisement des différents fichiers nationaux (Sécurité Sociale, Pôle Emploi, DSN, CNAM, CNAF, FICOBA, etc.).

Au-delà de cette ambition louable au niveau national, ces travaux doivent impérativement s'accompagner d'une déclinaison locale, pour englober 100 % des services – même les plus minimes – utilisés par tous les citoyens. Pour parvenir à parfaire cette transformation, nous proposons de réaliser les ajustements suivants au niveau local :

♦ Insuffler une culture du numérique dans les administrations publiques

La transformation numérique d'une administration doit nécessairement impliquer les agents dans une logique de co-construction et d'acquisition des compétences. Pour cela, il est essentiel de renforcer la formation initiale et continue des agents territoriaux, en leur inculquant les principales compétences liées à l'exercice du numérique. De plus, la culture numérique est également caractérisée par une agilité accrue des acteurs et une modification des manières de travailler. La logique tubulaire du 9h-17h est rendue obsolète par de nouvelles pratiques, comme le télétravail. La mission d'un agent inclus dans un processus de transformation numérique ne doit donc plus s'évaluer sur une plage horaire figée mais sur la réalisation de tâches bien définies en amont. L'agent formé aux outils numériques peut les utiliser pleinement, soit pour établir son propre rythme de travail, soit pour définir lui-même son propre lieu de travail.

50 Rapport sur la mise en œuvre des engagements du CIP, publié en juin 2022

♦ Miser sur la simplicité de service

L'expérience digitale montre que la fréquentation d'un service est directement corrélée à la simplicité de son utilisation. Des entreprises comme Google, Facebook, Netflix ou Uber n'auraient pas connu un tel succès sans un travail constant et exigeant sur l'ergonomie de leurs interfaces. Les e-administrations doivent adopter la même stratégie. Pour réussir ce pan de leur transformation numérique, elles pourraient adopter la logique qui a prévalu lors du découpage des départements en juillet 1789, où chaque chef-lieu devait être accessible à tous en une journée à cheval. On pourrait ainsi prendre pour principe que chaque service en ligne doit être accessible en maximum trois clics depuis un portail commun géré par le service de la collectivité. Une telle ambition favoriserait l'expérience utilisateur en levant tous les freins liés à une utilisation trop complexe, même si « c'est compliqué d'imposer cette architecture à tout le monde, pour des raisons de subsidiarités. Notre démarche est ainsi de mettre en avant une liste de critères à respecter et de bonnes pratiques à observer, à travers un catalogue d'actions partagé à toutes les entités, pouvant faciliter l'accès aux démarches administratives en ligne » souligne Maria Cotoră.

A travers ces différents constats, nous préconisons de miser sur les principes suivants pour réussir la transformation digitale des administrations.

♦ Mettre en place une identité numérique

Pour faciliter l'accès à ces services en ligne, les administrations doivent définir une identité numérique unique pour chaque citoyen d'un territoire. Un identifiant personnel, non cessible et unique pour tous les services départementaux existants est clé pour accentuer l'adoption cognitive de ces nouveaux services en ligne. Chaque collectivité pourrait ainsi développer son propre service d'identification, adossé à France Connect (le service national d'identification permettant de se connecter en un clic à tous les services nationaux), doté de sa propre identité et accessible à tous les administrés concernés.

♦ Décloisonner les administrations

Dans la même ligne, il est essentiel de créer des interopérabilités entre les services, pour éviter un fonctionnement en silo. Une trop grande partie d'entre eux sont actuellement cloisonnés et ne mutualisent pas des informations dont le partage leur serait utile. Généraliser la télétransmission des données et créer une architecture des données transversales sont ainsi des buts à atteindre pour réussir la transformation numérique des administrations.

♦ Miser sur le volet physique et présentiel

La dématérialisation des activités administratives ne doit pas se faire au détriment de l'accueil physique. Un service accessible de manière exclusivement dématérialisée poserait en effet la question de l'égalité d'accès face aux services publics. Le développement d'une e-administration doit avoir comme corollaire une politique de déploiement de micro-guichets physiques permettant à chaque usager d'accéder à un agent en direct. Ces deux éléments sont complémentaires : un large accès facilité et simplifié en ligne et la préservation de guichets physiques accompagnant de manière ciblée les administrés les moins familiers avec les pratiques digitales. Christine Lavarde souligne ainsi que « ce n'est pas parce que l'on habite dans des grandes villes que l'on est proche d'un service public. Si j'habite à Boulogne Billancourt, je dois me rendre au Plessis Robinson pour aller à la CNAM, j'en ai pour plus de 80 minutes aller, en bus. La proximité des services publics n'est pas intangible partout. Dans ce contexte, l'administration numérique est une solution, hyper pratique, mais malheureusement pas accessible à tout le monde, notamment à cause de l'illectronisme ». Elle détaille que « pour y pallier, la mairie de Boulogne a mis en place un guichet d'aides, avec des permanences sur le marché, où les gens viennent pour voir et obtenir une aide. Il y a une application dédiée à la ville faisant des push et des notifications aux usagers. Pour les personnes exclues, le guichet physique est à disposition pour favoriser les démarches et les accès aux services de base. Il y a un coût, estimé à 2 ETP/ an, financé sur le budget de la commune, donc cela peut être un frein pour le passage à l'échelle ou la reproduction. Dans les plus petites villes, ce sont les caissières des supérettes qui aident aux démarches de base, aux impressions des documents et à leur remplissage. C'est une façon de rentabiliser des activités comme la vente de pain, d'attirer de nouveaux clients et offrir un complément de rémunération quand leur activité principale n'est pas suffisante ».

♦ Faire émerger une logique de « civic-tech » au niveau local

Pour faciliter l'assimilation culturelle des outils numériques par les agents et les usagers, il faut donner une coloration citoyenne à ce mouvement. En conférant un usage démocratique à un outil anxigène, on améliore son adoption cognitive. La logique « civic-tech » impose concrètement de sonder constamment les administrés d'un territoire donné sur les pans les plus concrets de leur quotidien. Que ce soit sur l'état des routes, la gestion des déchets, l'éclairage public, la mise en place de nouveaux axes de transports ou la construction de nouvelles infrastructures privées, il est aujourd'hui possible de consulter très régulièrement les citoyens *via* des outils

numériques (site internet, applications dédiées sur les smartphones, réseaux sociaux, etc.) et de faire ainsi de ces nouveaux outils des éléments incontournables de la vie quotidienne d'une collectivité. Antoine Courmont ajoute que pour lui « la civic-tech, ce sont des outils pouvant apporter des choses intéressantes et innovantes sur le plan politique. Les outils participatifs par exemple, en touchant certains types de publics, peuvent apporter un renouvellement de la participation et mettre à l'agenda des sujets nouveaux, jusque-là occultés ».

- *Faciliter les adoptions cognitives*

L'introduction d'une nouvelle technologie, s'accompagne très souvent d'un rejet de principe, mu par une méconnaissance de son fonctionnement, ou une non-compréhension de ses enjeux. Une situation qui engendre ainsi de fortes « dissonances cognitives », où l'utilisateur refuse de manière épidermique un outil créé pour améliorer son confort.

Comme toute révolution, le numérique se doit d'être accompagné d'un mode d'emploi et d'une explication de texte des tenants et aboutissants réels de son introduction. La prise en compte du volet cognitif est ainsi essentielle, que ce soit pour maîtriser l'usage, comprendre l'intérêt de l'outil, faire naître une véritable incitation au changement ou encore éviter un mouvement de rejet néo-luddite.

Toute révolution technologique réalisée à marche forcée est vouée à échouer. Le sociologue allemand Max Weber qualifiait en 1919 de nécessaire « désenchantement du monde »⁵¹ le processus visant à expliquer, rassurer et impliquer toutes les parties prenantes. En prenant l'exemple des premiers tramways, désespérément vides à leur déploiement dans les centres-villes, il préconisait d'expliquer le fonctionnement concret sur le plan de l'ingénierie de cette technologie nouvelle, pour éviter qu'une foule peu technophile ne l'assimile à de la magie. A cela se doublerait une présentation des effets positifs concrets à attendre de cette technologie pour finaliser son adoption cognitive et éviter tout mouvement de rejet mu par une idéologie ou par l'irrationalité.

Le projet Territech doit suivre la même logique, en embarquant un maximum d'acteurs dans cette mouvance nouvelle, avec une sensibilisation particulière des entreprises, des usagers et des élus aux ressources de ce projet.

Pour les entreprises, nous l'avons vu plus haut, cette adoption relève d'une question de survie. Sans connexion ou activité en ligne, une entreprise se retrouve dépourvue de la capacité de gérer sa clientèle

51 Le savant et le politique, éd 10/18, 1919

à distance et demeure enfermée dans un marché au périmètre délimité par la géographie physique. « Il faut faire un important effort en formation auprès des artisans dans les territoires, qui en général n'utilisent même pas le mail dans leur activité. Lorsqu'un exécutif local se lance dans un projet de numérisation, il est de sa responsabilité de s'intéresser à la formation de ses habitants et de ses acteurs économiques. Sinon on risque de créer de nombreuses inégalités nouvelles » avance Jean-Christophe Fromantin. Il est du devoir des CCI et des acteurs économiques locaux de sensibiliser leurs entreprises locales à ces changements, à travers différentes études d'impact et d'exemples concrets de réussites et d'échecs d'entreprises ayant pris ou non le virage numérique. En parallèle, des programmes d'accompagnement comme les Google Ateliers Numériques, mais aussi Boost numérique, réalisé en partenariat avec la Caisse des dépôts et le groupe SOS, permettent quant à eux de leur faire prendre conscience des réels besoins à satisfaire pour se transformer. Cette sensibilisation à l'outil et aux processus doit se doubler d'une mise en avant de l'intérêt de la mise en réseau, notamment avec d'autres entreprises sur un territoire, non seulement pour mutualiser certaines activités mais aussi pour renforcer la marque locale caractéristique de leur savoir-faire et participant à la création d'un tissu de compétences complémentaires fortes.

Pour les usagers, notamment les moins connectés, l'incitation passera par la présentation des avantages dans leur vie quotidienne. La proportion de Français souhaitant s'affranchir des contraintes d'une vie citadine étant de plus en plus forte, il faut faire la démonstration qu'ils pourront accéder à leurs envies sans contraintes, non seulement en conservant leur statut professionnel, mais aussi en trouvant en milieu rural un rythme de vie quasi-équivalent grâce aux différents outils de connexion physiques et numériques. Concilier impératif professionnel, accès aux équipements de base et confort sera possible dans un environnement ayant achevé sa mue numérique. Pour les plus rétifs, la promesse d'une distribution plus homogène et équitable de l'offre médicale, de l'accès aux services publics, à la mobilité ou encore à l'activité économique devrait suffire à les convaincre de l'importance du projet Territech et de l'adoption du fonctionnement virtuel de certains pans de notre société. Les plans de formation et d'accompagnement seront dans cette mesure des aides indispensables pour accompagner les usagers concernés dans la concrétisation de leurs envies. A condition qu'ils soient faits en partant de la base. « La logique top down ne fonctionne pas toujours, il faut que la compréhension et le besoin s'expriment depuis la base, et soient le fruit d'une réflexion individuelle » relève Benoît Tabaka.

Pour accompagner et inciter les ménages, nous proposons également de mettre en place un « brevet d'aptitude au numérique » passé par les jeunes dès le collège et proposé à tous les adultes, sanctionnant une formation de quelques heures sur l'utilisation au numérique. En plus de lutter contre l'illectronisme, ce brevet permettra de créer le socle de compétences numériques sur lequel l'individu pourra venir planter d'autres compétences connexes et ainsi se construire un profil dédié dans le domaine. La nécessité de former tout au long de la vie, en commençant dès le plus jeune âge est un impératif pour réussir à dompter l'outil numérique, et le préalable à toute politique de revitalisation territoriale.

Enfin pour les élus il s'agit d'une redéfinition de l'ambition économique territoriale. Même si la mode est à l'anti-progrès primaire dans certains partis, modernité technologique et promotion des racines territoriales ne sont pas antinomiques. Bien au contraire. Pour le sociologue Hervé le Bras « il existe dans tous les territoires des compétences uniques, présentes de manière séculaire et spécifique, ne demandant qu'une chose : être ressuscitées. Cette renaissance sera à l'origine du grand mouvement de réindustrialisation et de revitalisation des territoires que nous espérons tous ». Pousser et faciliter le déploiement des outils numériques sur le territoire représentent une véritable chance économique à saisir pour recréer de la croissance et de la prospérité locale en faisant la promotion de ces compétences, et en les valorisant fortement, pour les remettre à la mode et en faire des éléments de modernité.

Ces outils représentent également une opportunité pour un élu de se reconnecter avec ses administrés, quelle que soit la taille de sa collectivité. Antoine Courmont souligne ainsi « qu'il n'y a pas de prise de conscience commune et homogène des collectivités concernant l'importance de gestion des données sur un territoire. Cela dépend principalement de la nature et de la force des entreprises présentes sur ledit territoire. Ce sont elles qui facilitent ou non cette acculturation. Le différentiel d'activité économique entre certains territoires peut ainsi s'expliquer de manière marginale par l'hétérogénéité des politiques publiques en la matière ». Pour lui, cela peut se gommer grâce « la formation, qui relève d'un enjeu local important. La data n'est qu'un outil au service des territoires, qu'il faut dompter. En formant sur la stratégie de gouvernance des données, sur les enjeux de l'appréhension des données et sur leur utilité dans l'action publique locale, on peut y parvenir, et on permet de débloquent bon nombre de situations pouvant aider à la réalisation du potentiel d'un territoire, tout en améliorant l'expertise globale en matière de Big Data qui n'est pas aujourd'hui suffisamment poussée ».

La logique de partenariats « public-privé » doit également faire partie de cet éventail de solutions locales à faire accepter d'un point de vue cognitif. Antoine Courmont observe ainsi que « dans le cas de Google par exemple les positions des élus et des services sont partagés. Il y a à la fois une méconnaissance du fonctionnement et des effets des services de l'entreprise sur le territoire, une méfiance vis-à-vis de ces géants, et, une logique pragmatique : difficile de faire sans cette entreprise devenue incontournable. Tout l'enjeu aujourd'hui pour les acteurs locaux est de s'assurer que les informations relatives à son territoire soient les plus justes possibles : que les adresses soient correctement indiquées, que les commerçants aient une bonne visibilité, ou que le plan de circulation soit à jour dans Google Maps ! ». « On observe qu'il y a une vraie demande de la part des collectivités pour les nouvelles technologies. L'outil EIE donne par exemple la possibilité pour les collectivités de gérer des éléments de leur patrimoine. *Waze for cities* est un outil que nous mettons à leur disposition pour les aider à mettre de l'information gratuitement dessus, mais aussi pour recevoir des signalements de la part des usagers, pour évaluer les lieux à forte prévalence en accidents, changer la fréquence des feux rouges, ou encore évaluer les effets sur la circulation. Parce que la mobilité est essentielle, ce sujet est primordial pour elles. A ce titre, les données que nous récoltons sont à leur disposition pour les aider à mieux gérer leurs villes. Les coopérations de ce genre démarrent timidement en France à cause du millefeuille administratif et du partage de compétences notamment. Ce point s'illustre particulièrement sur la vente de billets pour les transports en commun. Nous ne pouvons pas proposer un billet multimodal parce que la multiplicité des agences et des acteurs concernés sur tout le trajet rend compliqué voire impossible l'achat d'un titre unique. Si techniquement cela pourrait être envisageable, sur le plan pratique la gestion de l'ensemble des acteurs aux données différentes est complexe. Finalement chaque acteur ne voit pas l'intérêt d'ouvrir ses données, car chacun voit d'abord l'intérêt d'orienter l'utilisateur vers sa propre solution » relate Benoît Tabaka. Si les collectivités « placent la souveraineté comme une valeur cardinale, notamment depuis la pandémie, force est de constater qu'il existe des besoins qui transcendent les acteurs. La demande boostée pour les outils de visio, de cloud et de travail collaboratif précipite la nécessité pour les services de l'Etat de développer leurs propres solutions internes, pour éviter une captation des données par des entreprises étrangères et des sujets en termes de sécurité et d'identification des usagers. Néanmoins, cette protection sur les outils ne doit pas se traduire par un protectionnisme sur les ressources. Il y a une volonté à encourager sur le réemploi des données locales par des entreprises privées, pour faciliter la création de valeurs. Et force est de constater que

nous sommes encore loin du compte sur cet objectif. Nous devons progressivement définir d'un point de vue juridique les utilisations de ces données, les chantiers liés, ainsi que les cas d'usage concernés dans les transports, l'éducation, la culture, etc. La coopération avec les acteurs privés ne doit pas être vue comme une contrainte due à la trop grande concentration technologique, mais bien comme une manière d'augmenter le bien-être des usagers au niveau local en créant des synergies vertueuses » ajoute Maria Cotoră.

C'est pour cette raison que des coopérations accrues au niveau local sont à encourager, où les entreprises du numérique viennent en soutien de l'action des collectivités et où ces dernières, décidant librement de leur politique de gestion globales de données, viendraient à leur tour en support de leur action technologique en leur apportant des données ouvertes et homogénéisées. Sur le plan industriel, l'hétérogénéité des données étant un cauchemar opérationnel, ce dernier point doit être le socle de ces partenariats, pour garantir leur réussite.

Encadré 4 – Délocaliser les ministères en province

La littérature académique montre que l'emploi attire l'emploi, que la présence d'emplois est une condition essentielle pour en créer de nouveaux. La création d'emplois privés, si elle peut être encouragée et développée par les outils numériques, se fait rarement ex-nihilo. Certains territoires ciblés doivent disposer d'un coup de pouce particulier pour générer un cycle de créations. Pour y parvenir, nous proposons de réaliser des greffes d'activité par l'implantation d'emplois publics. L'Etat peut jouer un rôle dans la dynamique de revitalisation de nos territoires, non pas en créant de nouveaux emplois, mais en ventilant mieux ceux existant. En délocalisant ses services ministériels, ses directions et ses agences dans des zones sans activités, il aidera ainsi à transformer une zone stérile en une zone fertile, en créant de l'activité nouvelle par la création d'emplois indirects et l'attractivité de nouveaux emplois à haute valeur ajoutée. Ces « greffes » pourraient cibler des villes ayant perdu des emplois de fonctionnaire ces dernières années (fusion des régions et fermeture de garnisons par exemple).

En plus de redynamiser certains de nos territoires sinistrés sur le plan économique en recréant de l'emploi de manière indirecte, ce plan de délocalisation aurait pour effet de rapprocher les administrations publiques de leurs principaux

lieux d'activités dont ils ont la compétence. On pourrait ainsi imaginer qu'une partie du ministère de l'Agriculture serait délocalisée en Nouvelle Aquitaine, première région agricole française ; des services du ministère de la Culture iraient quant à eux s'implanter en Provence, aux alentours d'Avignon ; la BPI pourrait aller directement s'installer en Moselle, territoire sinistré sur le plan de l'emploi ; la Haute Autorité de Santé s'implanterait en Guyane, le principal désert médical français ; et l'Agence de Sécurité du Nucléaire irait se loger dans la région de Hières-sur-Ambry, non loin de la centrale du Bugey. Que ce soient les citoyens, les élus locaux, les associations, ou encore les entreprises, tous trouveront ainsi une administration de tutelle à quelques encablures de chez eux et donc pouvoir traiter directement avec elle de nombreux sujets liés à leurs activités. Une proximité qui aurait le mérite de réduire au moins d'un point de vue cognitif l'éloignement relatif avec le pouvoir central. Pour y parvenir, nous proposons un plan d'action sur dix ans :

Année 1

- Sélectionner les agences, services et directions ministérielles à délocaliser en dehors de Paris. Des zones territoriales pourraient être présélectionnées par l'Etat central, mais nous préconisons plutôt de laisser les régions et les départements décider d'eux-mêmes de leur volonté ou non de postuler à l'accueil de ces entités administratives. Les territoires candidats devront mettre en avant les critères suivants : existence d'un potentiel réseau industriel et commercial à réanimer pour décupler les effets économiques positifs induits, existence de structures de mobilité de base (réseau autoroutier, fret, lignes de bus, etc...), faible croissance économique et enclavement économique et territorial. La pertinence des zones candidates devra également être en concordance avec les missions de ladite administration à délocaliser. Le ministère de la Cohésion des Territoires se chargera, en lien avec Matignon, de sélectionner les territoires éligibles.
- Lancer un grand concours auprès des urbanistes et des architectes français pour imaginer les bâtiments administratifs de demain, qui soient à la fois durables, modulables et performants. Les meilleurs projets seront alors soumis au vote des citoyens via internet, pour promouvoir ainsi des jeunes talents et inclure un maximum de personnes dans ce projet de décentralisation. Les citoyens français auront ainsi la possibilité de choisir les meilleurs projets architecturaux.

Année 2

- Faire appel au secteur privé et aux entreprises françaises du BTP et de la mobilité pour qu'elles imaginent les projets d'accompagnement logistique de l'arrivée et l'installation des agents publics. Nous assisterons là à la création de nouvelles villes, qui émergeront sous l'impulsion de cette décentralisation et qui pourront donc se développer autour de nouvelles logiques logistiques et urbaines : développement de smart-cities, transports autonomes, etc... Les meilleurs seront ainsi développés par les exécutifs locaux concernés par cette décentralisation.

Années 3 à 5

- Mettre en vente ou en location des bâtiments publics existants. Le produit du foncier, que l'on peut évaluer entre 8 et 10 milliards €, sera alors alloué aux régions accueillant les nouveaux ministères, pour leur permettre de financer la construction et le déménagement des ministères.
- Amorcer le plan de déménagement des administrations. Dès le début de la mise en place de la réforme, les différents services des ressources humaines devront avertir leurs collaborateurs pour que ceux-ci se préparent à ce déménagement. L'administration française doit alors faciliter les inscriptions scolaires des enfants des agents publics, et la potentielle insertion de leurs conjoints. Le traitement des agents devra être identique à Paris et en région, permettant en théorie une hausse de leur pouvoir d'achat de 25% (différentiel moyen entre le niveau de vie à Paris et en province). Pour ceux qui ne souhaiteraient pas quitter Paris, des plans de départ volontaires pourront être mis en place et courant sur toute la période du déménagement, c'est-à-dire 6 ans, permettant là aussi une transition en douceur pour les agents publics.

Années 6 à 10

- Déménagement effectif des administrations, à raison d'une entité par trimestre, pour faire de chaque arrivée locale un événement national et médiatisé. Tous les ministères (à l'exception du ministère de l'Intérieur et de Matignon pour des raisons régaliennes), auront donc envoyé certaines de leurs entités dans les régions. En moins de 10 ans, la France aura ainsi accompli le plus grand projet de décentralisation de son histoire moderne.

- *Permettre de vraies expérimentations locales*

La législation actuelle ne permet pas de pouvoir maximiser le potentiel des outils numériques. Que ce soit en termes de collecte et d'utilisation des données personnelles, en matière de législation numérique, de partage de l'information ou en matière de procédés administratifs, nos textes législatifs peuvent aujourd'hui constituer des freins non négligeables au développement de ces outils, ainsi qu'au rééquilibrage territorial que nous proposons d'opérer. Les ajustements à réaliser étant trop souvent lourds à réaliser de manière centralisée, il convient de décentraliser au maximum ces décisions, en faisant place nette à l'expérimentation locale. La non-uniformisation des décisions permettra à des territoires plus volontaristes sur certains sujets d'aller plus vite que d'autres dans la mise en place de certains processus innovants. L'évaluation ex-post de ces initiatives, si elle est positive, sera alors une formidable occasion de dupliquer l'expérience sur tout le territoire, en levant tous les potentiels freins pouvant ralentir son déploiement.

Depuis la loi constitutionnelle du 28 mars 2003, les expérimentations territoriales sont rendues possibles par les articles 37-1 et 72 al. 4. Les collectivités locales ont ainsi, depuis, les possibilités de réaliser des expérimentations sur leur territoire. Pour cela, elles doivent préciser : l'objet de l'expérimentation, sa durée (cinq années maximum), les caractéristiques des collectivités susceptibles d'expérimenter, les dispositions auxquelles elle pourra être dérogée.

L'article 37-1 « permet au Parlement d'autoriser, dans la perspective de leur éventuelle généralisation, des expérimentations dérogeant, pour un objet et une durée limitée, au principe d'égalité devant la loi ; toutefois, le législateur doit en définir de façon suffisamment précise l'objet et les conditions et ne pas méconnaître les autres exigences de valeur constitutionnelle ».

L'article 72-4 dispose quant à lui « sauf lorsque sont en cause les conditions essentielles d'exercice d'une liberté publique ou d'un droit constitutionnellement garanti, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent, lorsque, selon le cas, la loi ou le règlement l'a prévu, déroger, à titre expérimental et pour un objet et une durée limitée, aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences ». Il existe deux types d'expérimentations : celles relevant du transfert et celles relevant de la dérogation.

Les premières, cadrées par l'article 37-1, sont des nouvelles missions confiées à des collectivités. Les secondes, cadrées par l'article 72-4, relèvent du pouvoir normatif intervenant dans le champ de la loi ou

du règlement. La première est ainsi une mesure de décentralisation, quand la seconde relève de l'innovation territoriale. C'est sur ce volet que nous proposons de développer l'expérimentation locale, en permettant aux élus et aux acteurs locaux de disposer d'une liberté totale quant à la nature, l'ambition et le périmètre de leurs expérimentations.

Ces expérimentations locales, qu'elles concernent l'accès aux soins par le recours à des professionnels paramédicaux, le déploiement de robots visant à assurer la continuité des soins, l'intégration et le partage des données de santé, le déploiement de véhicules autonomes, ou tout autre avantage présenté en première partie, permettra aux exécutifs locaux de pouvoir tester cette offre sur leur territoire. En s'associant avec des entreprises spécialisées dans le numérique, ils s'assureront de maximiser leurs chances de réussite dans ces expérimentations, et ainsi d'offrir une véritable chance pour leur écosystème local.

Le corollaire de ces expérimentations sera la mise en place de zones franches, qui comme l'explique Christine Lavarde « sont de véritables zones incitant à l'installation. En abandonnant quelques recettes fiscales immédiates, une collectivité génère une forte incitation à l'implantation d'activités nouvelles qui seront largement rentabilisées à l'avenir».



Conclusion

Le rééquilibrage territorial est un enjeu fondamental pour les prochaines années. Caractéristique de la France désindustrialisée, l'hétérogénéité de dynamiques entre les territoires est une menace économique, sociale et politique pour notre pays. Face à ce défi, les nouvelles technologies représentent plus une chance de réunir qu'une menace de séparer. En facilitant l'accès large à bon nombre de services pour tous, le numérique peut opérer une redistribution quasi inédite de l'activité, offrant ainsi un second souffle à bon nombre de zones dévitalisées.

Mais les simples technologies ne peuvent s'autosuffirent. « Dans la startup nation, le péché originel est d'avoir fait de la technologie une fin en soi alors qu'il ne s'agit que d'un moyen pour atteindre une nouvelle prospérité » analyse Jean-Christophe Fromantin. Elles ont besoin d'être accompagnées d'une volonté, d'un projet et d'une vision. Les ambitions locales ne peuvent plus être entravées par une législation trop zélée ou une intervention politique trop restrictive.

Exploiter le potentiel territorial des nouvelles technologies numériques ne pourra passer que par une décentralisation extrêmement forte, pour laisser les pleins pouvoirs aux initiatives locales de prospérer et de régler elles-mêmes les faiblesses et les inconvénients de leurs territoires. Un droit à l'expérimentation renforcé et libéré, doublé d'une stabilité dans le temps des décisions structurantes prises par un exécutif sont des conditions essentielles à cette réussite.

L'Institut Sapiens, persuadé du bien-fondé de la technologie dans une logique de revitalisation territoriale, installera en 2023 le premier comité TerriTech. Composé de membres de la société civile et d'élus, impliqués dans le dynamisme territorial et dans la promotion des usages des nouvelles technologies, il ambitionne de devenir un acteur de premier plan du débat inhérent, à l'image d'un observatoire des territoires, faisant la promotion des bonnes initiatives locales, cherchant à les reproduire, et aidant les porteurs de projets à accomplir leurs desseins.

