

Rapport sur le thème
«Numérisation des PME dans la région méditerranéenne»

Le rapport a été élaboré par Lizzy Delaricha, maire de Ganei Tikva (Israël), rapporteure, et adopté par consensus lors de la 12^e session plénière de l'ARLEM, qui s'est tenue intégralement à distance le 22 février 2021.

Introduction et contexte¹

Actuellement, 99 % des entreprises sont de très petites, petites ou moyennes entreprises et seulement 1 % d'entre elles sont de grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont généralement moins innovantes, éprouvent des difficultés à se réinventer et, dans de nombreux cas, ne disposent pas des moyens financiers auxquels ont accès les grandes organisations. Elles constituent pourtant l'épine dorsale de l'économie. Lorsqu'elles sont innovantes et solides, elles créent davantage d'emplois, abaissent leurs coûts de production, accroissent leur rentabilité, adaptent leur modèle économique à l'écosystème et bénéficient d'un meilleur accès aux sources de financement. Leur capacité à surmonter avec succès les obstacles liés au numérique et à l'innovation ne dépend pas seulement des propriétaires de l'entreprise, mais aussi de la société, en général, et des responsables des collectivités locales, en particulier. Le rôle de ces derniers est d'aider les entreprises à dépasser cinq obstacles principaux et à promouvoir des solutions locales.

Ce rapport, qui met l'accent sur les obstacles rencontrés et les solutions à y apporter, a été élaboré par la maire israélienne de Ganei Tikva, M^{me} Lizzy Delaricha.

Organiser le cadre (Pourquoi est-ce important?)

Lorsque les maires des collectivités locales veulent engager des changements, ils sont confrontés à de nombreux défis. L'un d'entre eux est la capacité à déterminer correctement la manière de mener à bien ce processus. Pour ce faire, il convient de suivre quatre étapes.

- **Pourquoi?** – Analyser et comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les collectivités locales, en particulier lorsqu'il s'agit d'aider les entreprises à entrer dans le monde numérique. Pour le faire de manière pertinente, il importe de comprendre pourquoi le changement est nécessaire et quels besoins il crée. Ce n'est qu'alors qu'il est possible de passer à l'étape suivante.
- **De quoi s'agit-il?** – Avant d'entreprendre la gestion du processus de changement proprement dit au sein de la collectivité locale, l'étape suivante consiste à définir les résultats souhaités et la stratégie prévue.
- **Qui?** – La troisième étape du processus de changement consiste à définir clairement les parties prenantes. Savoir qui sera touché par le changement et qui y sera associé est essentiel pour la continuité du processus (les entités susceptibles d'être associées sont les collectivités locales, le gouvernement, les entreprises, les entrepreneurs, les donateurs, le grand public, etc.).
- **De quelle manière?** – La quatrième étape du processus d'innovation concerne la manière de le mener à bien. Comment mettre en œuvre le processus avec succès? Comment faire en sorte que les entreprises passent au numérique? Comment assurer la continuité? Et comment pouvons-nous favoriser une mise en œuvre durable du programme, qui crée de la valeur et puisse être correctement mesurée?

L'ordre des étapes est essentiel. Il est impératif que la collectivité commence par se poser la question du «Pourquoi» si elle veut être en mesure de s'assurer tout au long du processus que celui-ci permettra d'atteindre un objectif réaliste, plutôt que de choisir une orientation a priori, puis de tenter d'en justifier le bien-fondé.

¹ La version intégrale du rapport est disponible [ici](#) (en anglais). L'étude commanditée à CASE pour servir de base au présent rapport peut être consultée [ici](#) (en anglais).

Après avoir répondu à ces quatre questions, on peut recenser des obstacles qui relèvent de cinq dimensions. Ces cinq dimensions essentielles que les collectivités locales doivent prendre en considération pour promouvoir la numérisation dans les entreprises sont les suivantes:



Dimension 1: améliorer la réglementation et aider les PME

Si l'on veut encourager les entreprises sur la voie de l'innovation et de la numérisation, il est important de savoir quel est le niveau d'engagement de la collectivité locale vis-à-vis de ces entreprises. Et plus encore, de savoir si elle constitue une force motrice ou un frein. Les deux premières dimensions (celle-ci et la suivante) portent sur la capacité de la collectivité locale à provoquer un changement structurel centré sur la législation, la réglementation et la mise en place de procédures qui l'accélèrent. Les collectivités locales et régionales devraient se concentrer sur la réglementation locale et les aspects régionaux, voire le niveau administratif de l'État central.

Pourquoi est-ce important? Huit obstacles possibles pour les collectivités locales

Voici quelques obstacles recensés dans le cadre de l'étude auprès des collectivités locales de la Méditerranée:

- (1) il n'existe aucune stratégie pour développer et promouvoir l'esprit d'entreprise et l'innovation;
- (2) les collectivités locales ne sont pas parties à l'effort national en faveur de la numérisation;
- (3) les collectivités locales ne disposent pas des budgets nécessaires, ne sont pas numérisées et sont submergées par la bureaucratie;
- (4) aucune législation ne protège les droits des entrepreneurs et n'encourage l'innovation;
- (5) les gouvernements tardent à adopter la législation sur la numérisation dans le secteur privé;
- (6) il manque de données accessibles et fiables sur la numérisation;
- (7) les procédures de passation de marchés publics manquent de transparence ou sont obsolètes;
- (8) l'économie souterraine (marché noir) occupe une place importante.

Si vous êtes confronté à l'un de ces obstacles au niveau de votre collectivité locale ou si vous estimez que ces facteurs empêchent les entreprises de passer au numérique, vous pouvez adopter l'une des solutions suivantes. Lorsque ces obstacles se présentent, il est nécessaire d'établir les bonnes connexions.

Comment pouvons-nous agir? Sept solutions pertinentes

Dimensions	Obstacles (Pourquoi)	Solution (Quoi)	
Promouvoir la réglementation aider les PME	(1) Absence de stratégie	Élaborer un plan national en faveur de la numérisation en coopération avec les collectivités locales. Il importe que le plan soit mis en relation avec les stratégies numériques régionales et avec les agences gouvernementales.	
	(2) Mobilisation nationale en faveur de la numérisation	Collaborer avec les collectivités locales et les autoriser à participer aux efforts du gouvernement en matière de numérisation	
	(3) Bureaucratie	Promouvoir les services administratifs électroniques et la numérisation de l'administration publique	
		Le gouvernement doit simplifier les procédures de création de PME	Renforcer la protection des brevets et promouvoir une législation efficace en matière de concurrence
	(4) Droits des entrepreneurs		
	(5) Législation	Élaborer un plan national en faveur de la numérisation en coopération avec les collectivités locales	
	(6) Données publiques	Associer les collectivités locales aux efforts de cartographie des entreprises	
	(7) Marchés publics	Protéger les brevets et promouvoir une législation efficace en matière de concurrence	
(8) Économie souterraine	Mettre en place des mesures d'incitation à la transformation numérique		

Dimension 2: construire un écosystème et renforcer les acteurs clés

Un autre aspect essentiel est la capacité à déterminer la problématique spécifique sur laquelle l'écosystème de la commune devra être axé. Mieux la collectivité locale sera en mesure de définir le domaine spécifique dans lequel elle souhaite jouer un rôle de leader aux niveaux régional, national et mondial, et plus il lui sera facile d'attirer des acteurs importants, d'aider à la promotion de l'innovation et au passage aux activités en ligne, en mettant l'accent sur les thèmes essentiels qu'elle a sélectionnés.

Pourquoi est-ce important? Deux obstacles possibles pour les collectivités locales

Selon les collectivités locales de la Méditerranée, deux obstacles se présentent dans ce domaine:

- (9) les difficultés d'accès des entreprises aux financements;
- (10) le manque de soutien des donateurs pour assurer la réussite à long terme des entreprises.

Lorsqu'une collectivité locale ne concentre pas ses efforts sur une problématique spécifique, il est difficile pour d'autres acteurs de s'y associer et d'encourager les efforts réalisés. Lorsque de tels obstacles se présentent, l'accent devrait être mis sur la responsabilisation.

Comment pouvons-nous agir? Cinq solutions pertinentes

Dimensions	Obstacles (Pourquoi)	Solution (Quoi)
Construction d'un écosystème et renforcement des acteurs clés	(9) Financement	Amélioration de l' accès au crédit pour les jeunes entrepreneurs et les entreprises innovantes par le gouvernement
		Mise en place d'une plateforme qui met en contact les acteurs (entrepreneurs, investisseurs, pouvoirs publics et collectivités locales). Une valeur ajoutée peut être créée en établissant une coopération entre les centres technologiques et d'innovation et les entreprises de la ville. Les acteurs des écosystèmes d'innovation devraient être associés aux pôles d'innovation numérique, en particulier aux niveaux local et régional.
		Aide des collectivités locales pour que les entrepreneurs puissent trouver des sources de financement (fourniture d'informations sur les programmes de financement internationaux sur les plateformes locales, assistance technique pour la présentation des demandes)
	(10) À long terme	Les donateurs internationaux doivent axer leur action sur les besoins des collectivités (besoins, diligence raisonnable, formation).
		Les donateurs internationaux dans le domaine des processus numériques doivent se mettre en rapport avec les représentants des collectivités locales qui connaissent bien le domaine (et promouvoir les collaborations entre les collectivités, les associations et les organisations).

Dimension 3: cartographier les groupes au sein de la société et encourager leur développement

Le troisième aspect porte sur la capacité à recenser les différents groupes au niveau de la commune, à leur donner les moyens d’agir et à comprendre leurs besoins. Cela contribue à trouver plus facilement les compétences requises, ce qui donne la possibilité à la municipalité d’améliorer son fonctionnement et de créer des partenariats au sein de la société de nature à renforcer les relations entre les entreprises dans la cité.

Pourquoi est-ce important? Trois obstacles possibles pour les collectivités locales

Selon l’étude réalisée auprès des collectivités locales de la Méditerranée, il existe trois obstacles possibles en ce qui concerne cette dimension:

- (11) compétences et capacités inadaptées;
- (12) manque de coopération entre les universités, les centres de recherche et le secteur privé;
- (13) manque de compréhension de l’importance de la numérisation parmi les chefs d’entreprise.

Lorsque les compétences ne sont pas pertinentes et qu’il n’y a pas de partenariat, lorsque les entreprises elles-mêmes ne comprennent pas l’intérêt du numérique, la principale question qui se pose est celle de la confiance.

Comment pouvons-nous agir? Cinq solutions pertinentes

Dimensions	Obstacles (Pourquoi)	Solution (Quoi)
Cartographier les groupes sociaux et encourager leur développement	(11) Compétences	Établir des liens entre les parties prenantes (acteurs publics, entreprises, milieux académiques, institutions), le gouvernement et les collectivités locales
		Développer les formations en matière de communication, d’esprit critique, de service à la clientèle et de science dans le système éducatif local. Élargir la base de talents peut pousser les PME dans la bonne direction et les aider à combler le fossé numérique.
	(12) Coopération	Répertoire d’études de cas internationales supervisé par l’Union européenne décrivant de quelles manières les collectivités locales conduisent le changement.
		Coopération et apprentissage croisé entre les villes ; création d’un répertoire des études de cas sur les entreprises qui sont passées au numérique.
	(13) Importance	Promouvoir la numérisation dans le secteur bancaire et encourager l’éducation et l’inclusion dans le domaine financier

Dimension 4: encourager les PME à entrer dans l'ère numérique et à promouvoir l'innovation

Une fois que les infrastructures adéquates et les acteurs de l'écosystème seront en place et que les groupes seront dotés des moyens d'agir, la quatrième dimension consistera à aider les PME à développer l'innovation. C'est dans ce domaine qu'il incombe aux collectivités locales de jouer un rôle de catalyseur de l'innovation.

Pourquoi est-ce important? Quatre obstacles possibles pour les collectivités locales

Les collectivités locales de la zone méditerranéenne sont confrontées à plusieurs obstacles possibles lorsqu'elles tentent de promouvoir l'innovation:

- (14) les connexions internet sont coûteuses, lentes ou indisponibles;
- (15) il existe une fracture numérique et des différences de connectivité entre les communes (concentration de l'innovation et de la numérisation dans les grandes villes);
- (16) il manque de plateformes numériques pour mettre en relation les entrepreneurs et les investisseurs;
- (17) l'adoption des applications numériques par les entreprises est lente.

La présence de ces obstacles est le signe que la collectivité locale doit mettre l'accent sur les thèmes qui lui permettront de devenir un catalyseur.

Comment pouvons-nous agir? Sept solutions pertinentes

Dimensions	Obstacles (Pourquoi)	Solution (Quoi)
Encourager les PME à passer au numérique et promouvoir l'innovation	(14) Connexions	Améliorer la connectivité et l'accès à des communications rapides, fiables et efficaces sur le plan des coûts
	(15) Fracture numérique	Mettre en place des incitations à la transformation numérique des entreprises. Il est essentiel d'accélérer le processus d'adoption des technologies et d'aider les PME à développer l'innovation pour faire en sorte qu'elles restent compétitives et ne s'engagent pas trop tard dans l'innovation sur le marché.
		Promouvoir le commerce électronique et les marchés virtuels en remplacement des magasins physiques
		Promouvoir la numérisation dans le secteur bancaire et encourager l'éducation et l'inclusion dans le domaine financier
	(16) Plateformes numériques	
(17) Lenteur de l'adoption des solutions numériques	Répertoire d' études de cas internationales supervisé par l'Union européenne décrivant de quelles manières les collectivités locales conduisent le changement	
	Formation dans les domaines de la communication, de l'esprit critique, du service à la clientèle et de la science dans le cadre du système éducatif local	

Dimension 5: dialogue entre collectivités locales et entreprises, ainsi qu'entre entreprises

La cinquième dimension concerne les liens et la communication entre les acteurs. Nous avons étudié cette dimension qui permet de mettre en place un bon cadre réglementaire, notamment en ce qui concerne les obstacles qui peuvent être liés à la cartographie des acteurs au sein des écosystèmes, à la compréhension des besoins des différents groupes et à la capacité des entreprises à se lancer dans le monde numérique. Le dernier groupe d'obstacles qui relève de cette dimension concerne en particulier la capacité à créer davantage de liens entre les acteurs eux-mêmes.

Pourquoi est-ce important? Obstacle possible pour les collectivités locales

Selon les collectivités locales de la Méditerranée, il existe un seul obstacle majeur en la matière:

- (18) Le fait de n'être pas connecté à un écosystème d'entrepreneuriat, de recherche et d'innovation.

Lorsqu'il n'y a pas de relations entre les acteurs ni de stimulation de l'esprit d'entreprise venant de l'extérieur, il n'y a pas d'apprentissage. Cet obstacle est le signe que les collectivités locales doivent encourager l'apprentissage mutuel et l'essaimage.

Comment pouvons-nous agir? Quatre solutions pertinentes

Dimensions	Obstacles (Pourquoi)	Solution (Quoi)
Dialogue entre les collectivités locales et les entreprises et entre les entreprises	(18) Écosystème	Élaborer un programme national en faveur de la numérisation en coopération avec les collectivités locales
		Mettre en relation les parties prenantes (acteurs publics, entreprises, milieux académiques, institutions), le gouvernement et les collectivités locales
		Coopération et apprentissage croisé entre les villes; création d'un répertoire des études de cas sur les entreprises qui sont passées au numérique.
		Formation dans les domaines de la communication, de l'esprit critique, du service à la clientèle et de la science dans le cadre du système éducatif local

Le cas particulier de la COVID-19

Le phénomène sans équivalent de la COVID-19 a entraîné de nombreuses difficultés pour les collectivités locales et pour nous tous, en tant que société. La conséquence positive de la pandémie est l'accélération des processus de numérisation, contraignant les collectivités locales, les entreprises, les écoles et toutes les organisations dynamiques à entrer rapidement dans le monde numérique. Dans ce domaine également, nous avons voulu savoir si des collectivités locales comparables avaient créé des canaux pour un dialogue ouvert avec les entreprises locales, en particulier avec les PME.

Ont-elles mis en place un canal de communication avec les petites et moyennes entreprises, en particulier en période de crise, notamment dans le contexte de l'épidémie de COVID-19?

La plupart des municipalités ont effectivement mis en place un canal de dialogue ouvert. Celles qui ne l'ont pas fait ont agi de la sorte parce que ce rôle relevait du gouvernement. Les canaux ouverts visaient principalement à soutenir les PME confrontées aux problèmes résultant de l'épidémie de COVID-19, en mettant en place un numéro d'appel spécifique afin d'aider à :

- soutenir en ligne la transformation numérique, l'innovation et l'internationalisation;
- lancer des appels visant spécifiquement à favoriser le passage au numérique des entreprises, en fournissant des aides sur simple demande à toutes les entreprises régionales et activités commerciales et artisanales, afin d'atténuer les pertes économiques causées par le confinement;
- soutenir un label de production locale dans le cadre d'un «circuit court» afin de consommer localement.

Recommandations (Comment le réaliser concrètement?)

En dernière instance, la responsabilité de cette démarche incombe au maire. Il lui appartient de décider les changements, de les orienter et de les mettre en œuvre, ainsi que de formuler un nouveau programme. Il importe surtout que le maire se sente responsable des entreprises de sa commune, connaisse leur fonctionnement et les aide à entrer rapidement dans l'ère numérique.

Voici un plan que chaque collectivité locale devrait adopter. Il s'agit d'un guide de mise en œuvre en dix étapes visant à promouvoir et renforcer les entreprises et à les aider dans leur processus de transformation numérique.

1. **Le maire doit prendre une décision et formuler une vision** – Il s'agit de la première étape du processus qui nécessite une bonne compréhension de la question: «Pourquoi voulons-nous cela?».
2. **Désignation d'une personne chargée des entreprises** – Il doit s'agir d'une personne qui est en mesure d'inscrire les entreprises à l'ordre du jour municipal en coordination avec l'exécutif local ou le conseil municipal. Il convient d'obtenir un financement de l'État ou un partenariat avec celui-ci afin que la collectivité ne soit pas seule à «payer l'addition».
3. **Cartographie de toutes les PME de la commune** – L'objectif est de pouvoir évaluer toutes les entreprises de la commune, comprendre ce qu'elles font, savoir combien d'entre elles sont déjà passées au numérique et dans quels secteurs. Il est indispensable de cartographier et de comprendre le public cible et de mesurer les éléments qui sont à la base du processus.
4. **Recensement des défis auxquels sont confrontées les PME** – Ce recensement doit notamment préciser les défis qui se présentent sur le terrain et qui préoccupent les chefs d'entreprise, y compris les raisons pour lesquelles ils ne sont pas encore passés au numérique. La bonne mise en œuvre de cette étape permet d'obtenir des réponses rapides et ciblées.
5. **Inventaire des principaux obstacles** – Ce n'est qu'après avoir écouté les entreprises qu'il est possible de commencer à recenser les principaux obstacles. Dix-huit obstacles sont mentionnés dans le présent document; il en existe certainement bien plus. La principale question est la suivante: quels sont les points faibles dans votre commune?
6. **Élaboration d'un plan de travail spécifique**, tout en désignant un groupe de travail administratif pour piloter le processus. Une possibilité consiste à créer un forum de chefs d'entreprises capables de prodiguer des conseils ou de favoriser la collaboration entre les entreprises, de leur soumettre

des propositions valables et de mettre en place des filières pour aider les entreprises qui arrivent dans la commune (accès facile à la réglementation) et souhaitent s'engager sur la voie du numérique (comment mener rapidement à bien la transition).

7. **Présentation du programme au maire** – Cette étape consiste à présenter le plan et à démarrer le processus après avoir défini clairement les rôles et les responsabilités et réservé un budget adéquat.
 8. **Mis en place d'un écosystème d'innovation** – Pour construire un écosystème d'innovation, il est nécessaire de définir le thème qui sera au centre des préoccupations au sein des entreprises de la commune et constituera le principal moteur pour attirer de nouvelles entreprises tout en mettant en avant certaines thématiques à l'échelle de la ville. L'écosystème doit s'appuyer sur les atouts de la ville et de son industrie et peut être axé sur un secteur tout en établissant des liens entre les autres partenaires et entreprises.
 9. **Mesure et contrôle des progrès de la transition vers le numérique** – La définition des éléments de base de la troisième phase constituera le cadre permettant d'évaluer périodiquement les progrès accomplis et la capacité d'aider les entreprises à passer à des opérations intégralement en ligne.
 10. **Établissement de contacts entre tous les services de la municipalité et avec le gouvernement national** – Il est indispensable de toucher les différents départements de la collectivité locale tout en partageant ses connaissances avec des collectivités similaires en Israël et dans le monde, et en apprenant à leur contact.
-