

**COMPRENDRE**



## **DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF CONSEILLER NUMERIQUE FRANCE SERVICES**

Synthèse des résultats d'étape de  
l'enquête qualitative du programme  
national de recherche



# DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF CONSEILLER NUMERIQUE FRANCE SERVICES

*Synthèse des résultats d'étape de l'enquête qualitative  
du programme national de recherche*

-

Mai 2023

-

Synthèse rédigée par

**Pierre Mazet**

pour le centre de recherche d'Askoria et le LabAccès,  
dans le cadre du programme national de recherche  
financé par l'Agence nationale de la cohésion des Territoires



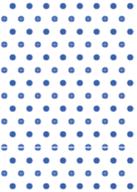
Le programme national de recherche CnFS est financé par [le programme Société Numérique](#) de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Il est réalisé par le centre de recherche d'Askoria, et placé sous la direction scientifique de Pierre Mazet. Il s'inscrit par ailleurs dans le cadre du projet Labaccès: «*Accès aux droits sociaux dans un contexte de dématérialisation*». Le volet "Recherche" du Labaccès étant lui-même le fruit d'un partenariat entre le Ti Lab (laboratoire régional d'innovation publique en Bretagne) et le centre de recherche d'Askoria.

**Pour citer ce document**: Mazet, Pierre (2023). *Déploiement du dispositif conseillers numériques France service. Synthèse des résultats d'étape de l'enquête qualitative du programme national de recherche*. Rapport du centre de recherche d'Askoria pour l'Agence nationale de la cohésion des territoires

# SOMMAIRE

<b>Un programme national de recherche portant sur le dispositif Conseiller numérique France Services</b>	<b>3</b>
<b>Pourquoi un programme de recherche</b>	<b>3</b>
<b>Objectif de la recherche</b>	<b>3</b>
<b>Equipe de recherche</b>	<b>4</b>
<b>Synthèse</b>	<b>5</b>
<b>Note de lecture</b>	<b>5</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>5</b>
<b>Problématisation de l'objet de recherche</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : l'atterrissage de l'AMI sur les cinq territoires</b>	<b>8</b>
Le territoire A : un chef de filât naturel du Conseil départemental	8
Le territoire B : un territoire sans coordination	8
Le territoire C : un pilotage préfectoral	8
Le territoire D : une coordination métropolitaine	9
Le territoire E : une concertation territoriale préfectorale	9
L'émergence de coordinateurs	9
Des « contrats » de coordination différents	9
Des séquences d'intéressement multiples	10
Des positionnements très différenciés des préfectures	10
<b>Chapitre 2 : le dispositif vécu depuis les structures recruteuses</b>	<b>11</b>
Parution de l'AMI et candidature au dispositif	11
L'organisation des recrutements	18
La séquence de la formation	19
<b>Chapitre 3 : le regard des CnFS sur leur travail</b>	<b>24</b>
Entre utilité sociale et manque de reconnaissance	24
Ce qui f(er)ait rester	26
<b>Conclusion et perspectives de recherche</b>	<b>28</b>





# UN PROGRAMME NATIONAL DE RECHERCHE PORTANT SUR LE DISPOSITIF CONSEILLER NUMERIQUE FRANCE SERVICES

## POURQUOI UN PROGRAMME DE RECHERCHE

Au-delà de combler « un déficit constaté de professionnels de l'accompagnement au numérique », le dispositif Conseiller numérique France Services (CnFS) porte une hypothèse d'action forte :

Son déploiement sur les territoires va permettre de lancer, d'initier, ou de consolider des dynamiques ou des stratégies locales d'inclusion numérique, visant la réduction des inégalités numériques et la montée en compétences numériques des Français.

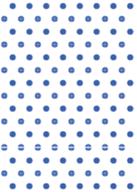
Cette hypothèse suppose de considérer le dispositif non pas comme une fin – le déploiement de 4 000 CnFS sur le territoire national – mais comme **le moyen d'une action de l'Etat visant la réduction des inégalités numériques et la montée en compétences des Français, par les territoires, sur les territoires**. Dans cette perspective, le déploiement des conseillers numériques constitue un levier à disposition des acteurs territoriaux, pour engager et mener à bien une stratégie d'inclusion numérique au niveau local ; celle-ci étant entendue, de manière large, comme visant à équiper les Français pour le numérique du quotidien, les accompagner aux démarches administratives et les engager dans un processus de montée en compétences numériques.

## OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif général de ce programme de recherche est de décrire la manière dont les territoires s'emparent du dispositif Conseiller numérique France Services pour développer des stratégies/politiques locales d'inclusion numérique.

Il se développe et s'appuie sur deux types de méthodologie :

- Une enquête quantitative par questionnaire à l'adresse des conseillers numériques d'une part, des responsables de structures d'accueil d'autre part. L'objectif est de recueillir le point de vue (informations, perceptions, représentations) sur le dispositif des principaux acteurs du dispositif.
- Une enquête qualitative, par entretiens et observations, sur 5 territoires. L'objectif est de pouvoir répondre à la question dans sa dimension locale et territoriale, en adoptant une approche qualitative compréhensive (documentation du dispositif, entretiens semi-directifs, suivi d'instances ad hoc etc.) permettant de saisir les logiques d'acteurs au niveau local.



Cette recherche possède une dimension longitudinale, afin de pouvoir suivre et observer le déploiement du dispositif dans le temps.

## EQUIPE DE RECHERCHE

Ce programme national de recherche est financé par le programme Société Numérique de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Il est piloté par le centre de recherche d'Askoria, est réalisé sous la direction scientifique de Pierre Mazet<sup>1</sup> (équipe : Florian Pedrot<sup>2</sup>, Jordy Stefan<sup>3</sup>, Alice Valiergue<sup>4</sup>). Il s'inscrit par ailleurs dans le cadre du programme de recherche-action Labaccès. Le volet "Recherche" du Labaccès étant lui-même le fruit d'un partenariat entre le Ti Lab (laboratoire régional d'innovation publique breton) et le centre de recherche d'Askoria.

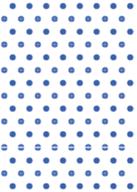
### Notes .....

<sup>1</sup> Chercheur en sciences social, associé au LabAcces.

<sup>2</sup> Docteur en sociologie, membre du programme LabAcces et chercheur associé au Labers (Lorient/Brest).

<sup>3</sup> Psychologue, docteur en psychologie sociale, chargé de recherche au centre de recherche d'Askoria.

<sup>4</sup> Post-doctorante à la Chaire santé de Sciences Po, Chercheure associée au Centre de Sociologie des Organisations (Sciences Po/CnFSRS).



# SYNTHESE

## NOTE DE LECTURE

Ce rapport de synthèse porte sur les résultats du rapport d'étape de l'enquête qualitative à l'issue de la première vague d'entretien.

Leur présentation synthétique a obligé à faire des choix.

## METHODOLOGIE

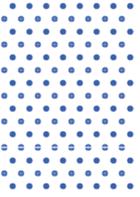
Les résultats présentés dans cette synthèse reposent sur une enquête de terrain. Le choix d'une approche qualitative visait à saisir finement la manière dont le dispositif s'est mis en place, les logiques qui y ont présidé, ses effets en termes de modalités d'action et de dynamiques territoriales, les acteurs qui ont été concernés, etc. Pour la distinguer des résultats issus des enquêtes par questionnaire à destination des CnFS (à retrouver sur <https://societenumerique.gouv.fr/fr/publications/>) et des structures de recrutement, composant le bras quantitatif de cette recherche, l'enquête qualitative constituait ainsi ce que nous avons appelé une *entrée par les territoires*.

En appui sur une grille de critères, cinq territoires ont été sélectionnés, qui permettaient d'offrir des contextes d'analyse diversifiés :

- **Le territoire A**, dans lequel le Conseil départemental a recruté une grande majorité des CnFS (21 sur les 28 initialement validés par le Comité de sélection du dispositif).
- **Le territoire B**, qui est apparu comparativement moins « avancé » que les autres en termes d'élaboration d'une stratégie d'inclusion numérique.
- **Le territoire C** qui, outre son caractère urbain très dense marqué par de forts indicateurs de précarité, a signé à l'initiative de la Préfecture de département un accord préalable de principe (APP) lui permettant de garantir un contingent de 80 CnFS après la parution de l'AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) du dispositif.
- **Le territoire D**, en raison de son statut institutionnel de collectivité métropolitaine, mais aussi au regard du récent changement d'exécutif.
- **Le territoire E**, pensé comme un territoire « miroir » du territoire A, compte tenu de l'absence du Conseil départemental dans la réponse à l'AMI, et de la multiplicité de candidatures provenant de communes et d'associations.

Sur chacun de ces 5 territoires, nous avons sélectionné des terrains d'enquête : soit des points d'*entrée territoriale* permettant de rencontrer les différents acteurs que nous avons identifiés dans notre méthodologie – responsables ou référents des structures recruteuses ; responsables de lieux d'intervention des conseillers ; autres acteurs partie prenante de la stratégie mise en œuvre localement à partir du dispositif même s'ils ne recrutent pas directement de conseillers et CnFS.

Le choix a été fait à l'issue de la phase exploratoire, et de la rencontre avec différents acteurs repérés (Préfectures, Conseils départementaux, Métropole ou EPCI), en tenant compte des données et des logiques territoriales, de la configuration de recrutement des CnFS (nombre, structures recruteuses, lieux d'intervention). Il s'agissait de sélectionner des terrains qui fassent sens à l'échelle de chaque territoire, mais aussi plus globalement dans l'ensemble de la recherche (éviter de doubler des types de terrains similaires). Plusieurs critères ont été appliqués, qui



visaient à assurer une certaine diversité sans rechercher une impossible exhaustivité – sauf à ce que le territoire en question le permette (Territoire B).

Sur les 5 territoires, nous avons ainsi défini une quinzaine de terrains. Nous avons rencontré 25 structures et réalisé plus de 75 entretiens semi directifs, dont 24 auprès de CnFS.

Périodes d'enquête : phase exploratoire : octobre 2021 – janvier 2022 ; 1<sup>ère</sup> vague : Mars – Juillet 2022 ; 2<sup>ème</sup> vague (à venir) : 2<sup>ème</sup> trimestre 2023.

## PROBLEMATISATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

L'objectif initialement formulé de « décrire et analyser la manière dont le dispositif CnFS a été approprié par les acteurs locaux » suppose de préciser un certain nombre de termes, tels que nous les comprenons à l'issue de cette première phase de notre recherche.

Par dispositif, nous entendons ce avec quoi les acteurs ont dû composer pour obtenir un(e) conseiller(e) numérique en poste, dans leur structure. Le dispositif comprend plusieurs phases : communication et/ou parution de l'AMI, organisation d'une réponse, validation des candidatures, recrutement des CnFS, déroulement de la formation. Par choix heuristique, ce qui se déroule au-delà de la phase de formation constitue pour nous l'intervention des CnFS, et ne fait plus partie du dispositif, tel que nous le comprenons dans ce présent rapport.

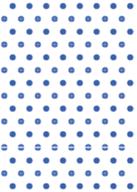
Cette conception du dispositif présente plusieurs intérêts :

- Elle permet en premier lieu de rappeler la spécificité de ce type de dispositif par appel à manifestation d'intérêt, qui arrive sur des territoires très différemment préparés, qui n'ont pas toujours défini eux-mêmes la mise à l'agenda local d'une politique dédiée, et doivent composer avec un certain nombre de contraintes, notamment temporelles, qui leur sont imposées. Ce dispositif n'arrive pas sur des territoires égaux, ou dans des espaces socio-administratifs neutres : il vient s'encaster dans l'actualité d'organisations très diverses, qui font le choix de candidater à un appel à manifestation.
- Elle permet en second lieu de concevoir les différentes séquences de ce dispositif, en intégrant la phase de recrutement, et par conséquent la plateforme dédiée à cet effet mise à disposition par l'ANCT, mais aussi la formation, qui faisait partie intégrante du dispositif (la formation était obligatoire et dispensée par des organismes de formation désignés par l'ANCT selon un contenu préétabli).
- Elle permet enfin de décrire la manière dont les acteurs se sont organisés non seulement pour répondre à cet AMI, mais aussi pour composer avec les différentes dimensions du dispositif ; et réciproquement, de mettre en évidence ce que le dispositif a fait faire aux acteurs.

Reprenant une grille de lecture issue de la sociologie de la traduction et des épreuves (Callon, Latour<sup>5</sup>), nous nous demandons donc non seulement comment les acteurs ont « passé les épreuves de ce dispositif », comment ils ont fait pour traduire le dispositif et ses « contraintes », comment ils ont procédé pour intéresser (enrôler) d'autres acteurs à s'engager dans leur conception du dispositif ; mais aussi quels rôles ont joués les actants non humains (plateforme de recrutement par exemple) dans ce processus de traduction, tout en étant attentif à ce que le dispositif a « fait faire » aux acteurs.

Notes .....

<sup>5</sup> Dans sa version simplifiée, un processus de traduction suppose que certains acteurs intéressent, ou enrôlent d'autres acteurs et actants (humains et non humains) dans une vision et une perspective commune. Ce processus se déroule dans le temps, ce qui signifie qu'il faut sans cesse reconduire les processus d'intéressement, selon le positionnement, l'activité et la réaction des différents acteurs (et actants), afin de maintenir une « vision commune ». Nous verrons l'importance de cette dimension temporelle, au-delà de la seule réponse à l'AMI, à propos du maintien en poste des CnFS.



Lorsqu'on interroge la manière dont ce dispositif a été approprié, l'on est renvoyé à une grande diversité d'acteurs, impliqués à des niveaux différents :

- Les Préfectures, qui avaient pour mission d'organiser au niveau territorial la réponse à l'AMI, mais qui ne recrutent pas en propre de CnFS.
- Des collectivités qui se sont placées en position de coordination et qui ont recruté des CnFS (Conseil départemental, EPT/EPCI/communauté de communes, Métropole).
- Des structures ayant recruté des CnFS (associations, communes, agglomération).
- Des structures hébergeant/accueillant un CnFS porté par un coordinateur sur leur territoire (communes).
- Des lieux d'intervention des CnFS.

Ces acteurs n'occupent pas tous la même place ou position dans le dispositif, mais ils font partie du processus global de traduction, au niveau local : ils doivent être d'une manière ou d'une autre enrôlés, malgré la diversité de leurs enjeux internes et objectifs, afin de faire partie du dispositif.

Enfin, pour saisir et présenter la dimension territoriale de l'appropriation du dispositif par les acteurs, qui constitue le cœur de notre objet de recherche, nous avons adopté une grille qui distingue 3 niveaux :

- Un niveau *macro*, décrivant les acteurs intervenant à l'échelle départementale ou métropolitaine.
- Un niveau *méso*, qui concerne les structures qui ont recruté et/ou qui accueillent un ou des CnFS (échelle intercommunale, communale voire infra communale).
- Un niveau *micro* qui porte sur ce que font, localement, les CnFS sur leur(s) lieu(x) d'intervention.

Ces trois niveaux d'analyse permettent de décrire l'appropriation du dispositif à ces différentes strates, en lien avec les enjeux propres à chaque niveau ; il permet aussi de révéler les jeux d'acteurs, et les articulations entre acteurs selon les échelles d'analyse.

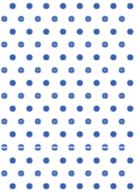
Dans le cadre du rapport d'étape rendu, nous nous sommes centrés sur ce que les acteurs ont fait du dispositif et ce que le dispositif leur a fait faire. Le plan de cette synthèse reprend le développement des chapitres du rapport d'étape.

La première partie rend compte de la manière dont l'AMI a « atterri » au niveau macro : comment les acteurs ont-ils entendu parler de l'AMI ? Quels sont les acteurs qui se sont mobilisés ? Comment se sont-ils mis en action ? Quel rôle a joué la Préfecture ? Comment les acteurs se sont-ils organisés pour répondre à l'AMI ? Quels ont été les enjeux, les difficultés, etc. ?

La seconde partie porte sur le niveau méso, et rapporte la manière dont les structures recruteuses ont répondu au dispositif, dans l'intégralité de ses phases (de la publication de l'AMI jusqu'à la phase de formation). Nous incluons les retours des CnFS dans la partie de ce chapitre dédiée à la formation.

La dernière partie porte quant à elle sur la perception que les CnFS ont de leur travail, mais sans entrer dans une analyse fine de niveau micro de ce que font concrètement les CnFS dans le cadre de leurs missions, sur leurs différents lieux d'intervention (Comment se sont-ils organisés ? Dans quelle mesure ont-ils participé à la définition de leur poste ? À quel type de médiation numérique donnent lieu le dispositif et leurs activités ? Quels sont leurs liens aux partenaires du territoire, y compris avec les acteurs n'ayant pas à un titre ou à un autre intégré le dispositif ? Comment leurs interventions viennent-elles répondre aux besoins du territoire ? Etc.)

Ce niveau d'analyse sera traité dans le rapport final. Au moment de notre enquête, le niveau de déploiement et/ou d'opérationnalisation du dispositif est très hétérogène selon les territoires : certains CnFS sont arrivés en juillet 2021, alors que d'autres ne sont pas encore en poste au moment de notre première vague d'entretiens. Sur la plupart des terrains, la formule de leur



emploi du temps n'est pas stabilisée et reste mouvante. Peu de CnFS ont eu le temps de constituer des réseaux avec les acteurs locaux. Les entretiens réalisés pendant cette première vague marquent donc un jalon, qui permettra la comparaison dans le temps de l'évolution de leurs activités, comme nous le permet la dimension longitudinale de la recherche.

## CHAPITRE 1 : L'ATTERRISSAGE DE L'AMI SUR LES CINQ TERRITOIRES

Ce chapitre rend compte de la manière dont l'AMI a « atterri » au niveau que nous avons appelé « macro » (Département ou Métropole). Les questions ont porté prioritairement sur les premières phases du dispositif : connaissance de l'AMI, organisation d'une réponse, instances de coordination mises en place, échanges avec la Banque des Territoires (opérateur du dispositif) et l'ANCT, validation du nombre de CnFS, etc.

### **Le territoire A : un chef de filât naturel du Conseil départemental**

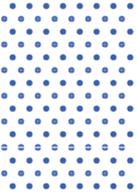
Dans le territoire A, l'AMI arrive dans un département extrêmement structuré en matière d'inclusion numérique. Le Conseil départemental a engagé depuis de nombreuses années une stratégie territoriale couvrant l'ensemble du territoire, avec des médiateurs numériques se partageant un certain nombre de communautés de commune, et un service dédié au sein de la collectivité. Le réseau d'acteurs est déjà constitué, on note une grande interconnaissance entre eux, et des habitudes de travail (Préfecture, Département, Communautés de communes). Il est par ailleurs notable que la Préfecture ait une vision précise de ce que ne doivent pas faire les CnFS : ce ne sont pas des agents France Services. L'agglomération présente sur le département apparaît plus novice sur le sujet : le choix, politique, de ne pas se mettre sous la coupe de la coordination par le Département, conduit la collectivité à infléchir sa stratégie numérique, jusqu'ici essentiellement centrée sur les *smart cities*, sur les usages et l'accompagnement numérique. Sur ce territoire, 3 collectivités captent la quasi-totalité des CnFS du département.

### **Le territoire B : un territoire sans coordination**

Dans le territoire B, l'AMI arrive dans un territoire et un environnement peu préparé, sans acteur moteur pour diffuser l'information, inciter les collectivités et structures à répondre ou organiser une coordination. Les structures qui candidatent en ont entendu parler par leurs réseaux respectifs ; compte tenu du faible nombre de candidatures, et du faible investissement de la Préfecture sur le sujet, aucune sélection n'a dû être faite. Le jeu conjugué de l'AMI et de la démarche de diagnostic semble inciter le Département à s'engager dans un rôle de coordinateur d'une politique d'inclusion numérique à l'échelle départementale.

### **Le territoire C : un pilotage préfectoral**

Dans le territoire C, l'AMI arrive sur un territoire qui a été profondément marqué par la période COVID-19 et ses effets sociaux. Les besoins du territoire sont reconnus comme « énormes ». Ayant déjà fait de l'inclusion numérique un axe d'intervention prioritaire (fléchage de budgets, etc.), la Préfecture (en la personne de la Préfète déléguée) prend l'initiative d'un pilotage afin d'organiser la réponse territoriale entre acteurs ; la signature d'un APP permet ainsi de garantir un contingent de CnFS auprès de l'ANCT (80), et d'engager les acteurs du territoire à s'organiser pour répondre au mieux au dispositif. La Préfecture place les EPT en position de coordination et d'animation territoriale, en leur confiant un rôle d'intermédiaire dans le travail à réaliser sur les clés de répartition des demandes de CnFS à leur échelle territoriale. Bien que, ou parce que, déjà engagé sur le sujet de l'inclusion numérique, le Conseil départemental ne prend pas le rôle de chef de file, mais se positionne en complémentarité des demandes des EPT.



## **Le territoire D : une coordination métropolitaine**

Sur le territoire D, la parution de l'AMI arrive dans une collectivité qui a fait de l'inclusion numérique un axe fort de sa stratégie numérique. La thématique bénéficie d'un portage politique fort et de moyens pour développer un réseau d'acteurs de l'inclusion numérique. Elle se place naturellement en « chef de file » pour organiser la réponse des acteurs, villes en particulier, et assurer une bonne répartition territoriale des demandes de CnFS à l'échelle de son territoire. Compte tenu des contraintes temporelles cadrant la réponse à AMI, et des contraintes financières pesant sur les collectivités, la Métropole recrute, par l'intermédiaire d'un groupement d'intérêt public, 15 CnFS pour 10 communes. La Préfecture apparaît peu active à cette échelle territoriale, et se concentre sur le département et l'articulation des CnFS avec les Espaces France Service (EFS) présents dans le département.

## **Le territoire E : une concertation territoriale préfectorale**

Dans le territoire E, la Préfecture joue dès la réception de la circulaire annonçant la parution de l'AMI, un rôle actif d'information auprès des collectivités locales, et d'intermédiaire « modérateur » entre l'ANCT (et en particulier la « plateforme ») et les collectivités. La Préfecture identifie dès le départ l'AMI comme complémentaire de sa politique de déploiement des EFS. On ne trouve cependant aucun acteur coordinateur à l'échelle départementale. Le Département, qui a pourtant développé un réseau de l'inclusion numérique dans les années 2017, n'émarge pas au dispositif et reste en retrait des réunions organisées par la Préfecture. Le territoire E a ainsi la particularité d'avoir essentiellement des structures avec un seul CnFS, avec un grand nombre de CnFS recrutés par des communes, et 11 CnFS intervenant dans des EFS.

## **L'émergence de coordinateurs**

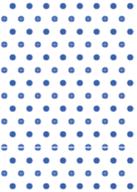
Trois des cinq territoires enquêtés voient l'émergence de coordinateurs.

Dans deux cas, ces chefs de file sont déjà fortement engagés sur le sujet de l'inclusion numérique : de manière très opérationnelle (postes de médiateurs et de conseillers numériques) et ancienne sur le territoire A (Stratégie 2021-2027), de manière plus récente sur le territoire D avec un fort développement d'outils (site internet, cartographie, kit d'orientation), un investissement (chargés de projet) dans l'animation d'un réseau. Pour ces deux collectivités, l'AMI s'inscrit dans une manière de continuité : il offre l'opportunité de changer d'échelle, permet de donner du poids et de légitimer sa position d'acteur central sur la question, et vient augmenter ses moyens pour atteindre des objectifs posés dans sa stratégie d'émancipation numérique.

Sur le 3<sup>ème</sup> territoire (C), l'émergence d'instances de coordination ne découle pas du même processus. Ce n'est pas un acteur qui s'auto saisit (territoire D) ou répond à un besoin formulé par les acteurs locaux (territoire A), mais l'initiative de la Préfecture qui s'engage dans un pilotage de la réponse à l'AMI vu les besoins identifiés de son territoire, et met à disposition une « chargée de mission » référente qui devient l'interlocutrice de tous les acteurs au niveau local : elle se charge de présenter et porter le projet, d'identifier les acteurs, d'animer des réunions, de répondre aux questionnements des collectivités, de fluidifier les relations à l'État, etc. La Préfecture n'assure pas, comme sur les deux autres territoires, un rôle de coordination, qu'elle « délègue » aux EPT. Ceux-ci ne bénéficient d'aucune forme de financement de cette délégation de la coordination et de l'animation à leur échelle territoriale, mais ont la possibilité de demander un poste de coordination dans le cadre de l'AMI.

## **Des « contrats » de coordination différents**

Dans le territoire A, si le Conseil départemental assure la coordination d'un point de vue administratif (gestion des contrats, animation, mise à disposition de ses RH etc.), le financement des postes est assuré à parts égales avec les communautés de communes ; la résidence



administrative des CnFS est positionnée dans les communautés de communes, et les CnFS sont en lien hiérarchique avec un référent dans les communautés de communes, en plus du référent « technique » mis à disposition par le Département (un ancien médiateur numérique).

Sur le territoire D, la Métropole assure quant à elle la prise en charge intégrale des postes de CnFS portés par un GIP, mis à disposition des communes, en coopération/ partenariat avec elles (généralement les responsables insertion des villes) ; les CnFS sont sous la commande hiérarchique du GIP, et dans un lien fonctionnel avec un responsable au niveau de leur commune. La Métropole dédie un mi-temps de CnFS à la coordination de l'ensemble des CnFS de la Métropole.

L'EPT du territoire C assure la fonction de coordination que lui a attribuée la préfecture à l'échelle de l'intercommunalité, mais ce sont les communes qui financent et recrutent leur CnFS. L'EPT a néanmoins obtenu un poste de CnFS pour la coordination. L'EPT n'a pas de lien hiérarchique ou fonctionnel avec les CnFS des communes.

## Des séquences d'intéressement multiples

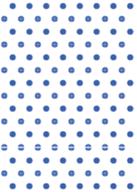
L'un des aspects remarquables de l'émergence de coordinateurs est qu'elle génère énormément de séquences d'intéressement des acteurs locaux, en particulier sur et à partir de la question de la répartition des CnFS : identification et mobilisation des acteurs, réunions, mise en discussion de la pertinence de la répartition, questionnements sur les besoins des territoires, utilisation d'outils pour objectiver les données locales, rédaction de fiches projets, formalisation des objectifs, etc. (Voir présentation détaillée dans la partie suivante).

Dans les territoires où l'on ne trouve pas d'instance de coordination, les cas de figure sont très différenciés. Dans le territoire B, la parution de l'AMI a déclenché une mobilisation locale, en particulier au niveau du Conseil départemental qui s'organise à présent pour assurer un certain chef de filât sur la thématique de l'inclusion numérique. Dans le territoire E, la question de la coordination reste en suspens. Au moment de notre enquête, le conseil départemental demeure en retrait, et l'on observe peu d'échanges avec les acteurs engagés dans le dispositif. La préfecture, qui s'est mobilisée en termes d'information notamment, ne semble pas vouloir jouer un rôle au-delà de la seule réponse à l'AMI. Au moment de notre enquête, le Hub régional (cf. Hub territoriaux pour un numérique inclusif) a initié un premier rassemblement des CnFS et des médiateurs numériques par départements pour échanger sur leurs pratiques. Il conviendra de vérifier, dans le temps, si ces actions préfigurent une forme de coordination de la part du Hub, ou si elles permettent de faire sortir certains acteurs coordinateurs.

## Des positionnements très différenciés des préfetures

Les préfetures ont joué des rôles extrêmement différenciés, allant de la quasi-absence (Territoire B) à un pilotage fort au niveau départemental (Territoire C). Entre ces deux bornes du spectre, on trouve une certaine variété : dans le territoire E, la Préfecture intervient en l'absence de coordinateur, en jouant un rôle d'informateur et de modération dans les rapports avec l'État, avec une compréhension de la circulaire liant les CnFS aux Espaces France service, et infléchissant assez manifestement le dispositif. Dans le Territoire A, la Préfecture amorce le mouvement de coordination de réponse à l'AMI, et laisse ensuite le Conseil départemental prendre le chef de filât. Elle rappelle néanmoins les missions des CnFS et réaffirme la nécessité de les distinguer des agents France Service. Sur le territoire D, la position de la Préfecture épouse les limites territoriales issues de la Métropolisation - elle ne suit l'AMI qu'au niveau du Département.

Signalons que, dans nos entretiens, la réception de la [Circulaire interministérielle du 21 janvier 2021](#) pour la mise en œuvre du dispositif a fait l'objet de commentaires hétérogènes : parfois prise au pied de la lettre, sur des territoires où l'on note une certaine sensibilisation aux questions d'inclusion numérique, et un engagement sur le sujet par le biais des EFS (Territoires A et E) ;



parfois surpris de l'arrivée d'une telle circulaire, dubitatifs quant au mode de faire adopté à l'égard des services préfectoraux, voire critiques de la méconnaissance des canaux de communication choisis : sur ces territoires, on note un plus faible intéressement à la question de l'inclusion numérique (Territoires B et D), expliquant sans doute aussi l'effet de surprise de la circulaire. Les territoires engagés avaient connaissance que des projets étaient en préparation du côté de l'État, et pressentaient (voire savaient) que les 250 millions annoncés (volet inclusion numérique du plan France Relance) se traduiraient par un dispositif à mettre en œuvre au niveau local.

Relativement à notre problématisation de recherche, on peut d'ores et déjà se demander si cette émergence de coordinateurs ou d'instances de coordination perdurera, au-delà de la seule réponse à l'AMI. S'il apparaît assez clairement que les acteurs coordinateurs se sont placés en position d'intéresser les acteurs locaux pour répondre ensemble à l'AMI, il importera d'analyser si et en quoi l'AMI est parvenu à générer un travail d'intéressement stable permettant de structurer une démarche territoriale sur la question de l'inclusion numérique, et sous quelles modalités.

## CHAPITRE 2 : LE DISPOSITIF VECU DEPUIS LES STRUCTURES RECRUTEUSES

Il s'agit dans ce chapitre de rendre compte de la manière dont les structures recruteuses ont vécu le dispositif, depuis la prise de connaissance de l'AMI, jusqu'à la phase de recrutement et de formation. Nous nous situons ici à un niveau méso, en descendant pour ainsi dire d'un cran dans l'approche territoriale, par rapport à la partie précédente. On trouve trois types d'acteurs dans cette partie :

- Les acteurs coordinateurs qui ont recruté des CnFS (Métropole du territoire D, Conseil départemental du territoire A, EPT du territoire C) ;
- Des structures ayant recruté des CnFS (communes, centre social, associations, communauté de communes, CCAS, etc) ;
- Et enfin les structures accueillant un CnFS qui a été recruté par un acteur coordinateur (communauté de communes et communes de l'Agglomération du territoire A, commune de la Métropole du territoire C).

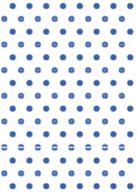
Dans cette première partie, nous interrogeons le contexte dans lequel est arrivé l'AMI, envisageons les raisons pour lesquelles les structures ont candidaté, comment elles ont procédé pour le faire, avec quelles perspectives et quels objectifs. Nous réservons la seconde partie aux phases de recrutement et à la formation.

### Parution de l'AMI et candidature au dispositif

#### DES DIFFERENCES FORTES ENTRE LES STRUCTURES RECRUTEUSES

Dans le Territoire A, les structures étaient déjà engagées et intéressées à la question de l'inclusion numérique. On note un mode de déploiement assez homogène à l'échelle des communautés de communes qui ont intégré le dispositif sous l'égide du Conseil départemental : tant au regard des règles appliquées (résidence administrative des CnFS, référent technique), que dans la conception des missions des CnFS. Dans le Territoire B, à l'inverse, on trouve une grande diversité d'acteurs, qui ont chacun une interprétation du poste de CnFS, et recrutent pour leurs besoins propres, ceux de leur structure, lorsqu'ils sont identifiés.

Sur les 2 terrains du Territoire D, les structures enquêtées possédaient déjà une personne en charge de la question de l'inclusion numérique, au sens large : professionnelle et positionnée plus spécifiquement sur les enjeux liés à la recherche d'emploi dans la commune ; bénévole, et réalisant des ateliers à la demande des adhérents, dans le Centre Social.



Dans le territoire E, on trouve parmi les structures recruteuses, d'une part des structures labellisées, dans lesquelles sont intégrés les CnFS, avec un enjeu de répartition des rôles avec les agents France service. D'autre part, des structures associatives qui ont leurs problématiques propres, très locales et centrées sur leurs publics. Globalement, il est d'ailleurs notable que les structures recruteuses pensent le rôle de leur CnFS à partir de leurs structures et de leurs publics ; même si, comme nous le verrons ci-après, la notion de besoin renvoie en fait à des instances différentes.

Enfin sur le territoire C, on trouve deux villes très opposées : la première possède un service structuré et intègre facilement, et rapidement, le dispositif dans sa stratégie locale ; la seconde se sert du dispositif pour amorcer une réflexion en interne, et mettre en place des actions dans les équipements municipaux.

## **DES COORDINATIONS EN CASCADE AUTOUR DE LA QUESTION DE CLES DE REPARTITION**

La tendance repérée précédemment au niveau départemental, d'une génération de séquences d'intéressements multiples sur les territoires dotés d'un acteur coordinateur, se confirme en se déclinant « en cascade », quand on l'examine au niveau méso.

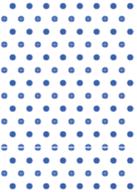
Sur le territoire A, aux négociations autour des clés de répartition par communautés de communes orchestrée par le Conseil départemental (niveau macro), font suite à l'échelle des communautés de communes enquêtées, d'autres réunions rassemblant les acteurs du territoire concerné (communes, médiathèques, centres sociaux, etc.). Ces réunions ont pour objectif de questionner les acteurs sur leurs besoins, afin de parvenir à répartir au plus juste le temps de présence des CnFS sur les différentes communes composant la communauté de communes. Elles permettent de formaliser et de visibiliser les besoins du territoire (propositions de cartographie, de listes, etc.), et peuvent donner lieu à des explicitations des interventions ou ajustements entre structures (complémentarités). La discussion autour des clés de répartition à l'échelle intercommunales apparaît cependant régie par une logique souvent « comptable » : chaque commune participant de fait au financement des postes (puisqu'elles abondent le budget intercommunal), a tendance à demander par principe, un poste ou le maximum de temps d'intervention sur sa commune.

Compte tenu du « contrat de coordination », la situation est différente sur le territoire C. La collectivité a engagé un travail sur les clés de répartition, mais celui-ci s'est davantage basé sur des chiffres (ceux disponibles des habitants en QPV), en l'absence de retours circonstanciés des villes sur leur offre existant en matière d'accompagnement numérique sur leur commune (projet de venir abonder la cartographie existante du Hub.) En revanche, la reconnaissance, formelle, du rôle d'animateur de la mission numérique à l'échelle intercommunale a donné lieu à un programme assez dense de rencontres, de formats différents : webinaires, diffusion d'outils, séminaires de réflexion sur la communication globale sur le dispositif, programmation de formations France Service, temps de rencontres entre les CnFS, etc.

Il en est de même sur le Territoire D, avec la programmation d'un certain nombre de rencontres : rencontre territoriale de lancement de la démarche autour de l'AMI avec structures locales, rencontre territoriale après rendu du projet à l'ANCT, Forum de pré-recrutement, Forum Réseau n° 1, Rencontre inter-structure employeuse, Rencontre Inter-CnFS, Rencontre inter-structure employeuse n° 2, Rencontre Inter-CnFS n° 2, etc.

## **UNE TRIPLE INSTANCIATION DE LA NOTION DE BESOINS**

Dans les entretiens menés auprès des structures, l'on trouve la mention récurrente de la notion de besoins, qui s'étalonne à 3 instances différentes :



## 1) Les besoins des territoires en matière de temps de présence d'un(e) CnFS

Sur tous les territoires dotés d'un coordinateur, les besoins sont évoqués dans le cadre des clés de répartition, afin de sonder les villes/communes sur leurs besoins en termes de CnFS : tant pour calibrer le nombre de CnFS demandé à l'échelle de la collectivité (EPT Territoire C), que pour assurer une répartition équilibrée selon les Communautés de communes (Territoires A et D) à partir d'un volume défini de CnFS par l'ANCT. Sur le Territoire A, les Communautés de communes, parties prenantes du fait de leur cofinancement des postes, procèdent à l'identique à l'échelle de leur territoire, à direction des communes qui en font partie, pour répartir le temps de travail et de présence des CnFS recrutés entre les communes :

*« Donc nous on a fait plusieurs réunions sur notre territoire, pour savoir quels sont les besoins. On voulait qu'il y ait une bonne répartition des CnFS sur l'ensemble du territoire, c'est vraiment sur ça qu'on voulait insister auprès du Département. On avait demandé aux mairies de faire un recensement ». (Responsable du Pôle Services à la population d'une Communauté de communes)*

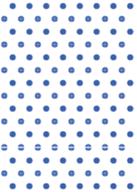
Dans certains cas et toujours sur le Territoire A, le questionnement des besoins des communes peut avoir pour objectif plus spécifique de définir le profil des interventions des CnFS. Sur le territoire d'une autre Communauté de communes, une association spécialisée dans l'accessibilité et l'inclusion numérique rassemble les acteurs (communes) pour leur faire exprimer les besoins auxquels pouvaient répondre les CnFS, afin de définir leur « feuille de route », c'est-à-dire le périmètre de leurs interventions. Il est notable que cette compréhension du besoin apparaît dans un contexte très spécifique : celui d'une délégation à un acteur reconnu localement sur la question de l'inclusion numérique (dont c'est l'objet) auquel le Conseil départemental délègue la gestion opérationnelle à l'échelle de son champ d'intervention (le Pays), et de manière préventive à des problèmes de définition des missions des CnFS compte tenu de la relation au conseil départemental.

On retrouve une utilisation identique de la notion de besoins, non pas pour estimer au poids la nécessité d'avoir un CnFS sur son territoire, mais pour préciser le type d'intervention, dans une commune du Territoire E : le besoin est mis en avant pour se distinguer de la compréhension du mode d'intervention des CnFS par la communauté de commune. Compte tenu des besoins repérés, la réponse pertinente semble être l'accompagnement individuel et non les ateliers collectifs :

*« J'ai été contacté par La Préfecture, pour savoir ce que nous on en attendait. Et nous on a aussi une vision différente de ce qu'en attend la Communauté de communes. C'est-à-dire qu'eux, ils font des cours collectifs, et on voit bien ici que ce n'est pas ça qui est attendu par la population. [...] [On n'a pas utilisé d'outils], c'est en voyant les gens. Pour beaucoup, il y a besoin d'un accompagnement individuel, sinon ils n'ont pas envie d'y aller. Il y a un frein : montrer à quelqu'un d'autre que l'on ne sait pas faire ».*

## 2) Les besoins des services internes à une collectivité

Dans un certain nombre de structures, la mise en question des besoins renvoie davantage aux services de la collectivité et/ ou à ses agents : ainsi tel CCAS repère-t-il une problématique liée au numérique à partir des remontées des travailleurs sociaux (CESF, assistante sociale) signalant des personnes en difficulté dans leur parcours d'accès aux droits, et mettant parfois en difficulté les professionnels dans leur accompagnement ou supposant un temps d'accompagnement peu compatible avec leurs contraintes de travail. Dans cette commune du Territoire D, la réponse à l'AMI conduit à questionner les services internes de la collectivité sur leurs besoins en matière d'accompagnement numérique, afin de pouvoir flécher le temps d'intervention de la CnFS recrutée. Dans un contexte différent, la démarche est similaire dans les communes du Territoire C : le recrutement de CnFS y joue aussi un rôle de mobilisation en interne sur la question



transversale du numérique et/ou de la qualité du service rendu au public. Une commune du Territoire B indique pour sa part avoir profité du dispositif pour former certains de ses agents.

Dans ces cas, le dispositif est donc utilisé comme un facteur d'enrôlement de la collectivité à la question numérique soit afin de diffuser la thématique en interne, soit afin de former directement ses agents.

### 3) Les besoins des publics

Au niveau des structures associatives, la notion de besoin renvoie prioritairement aux publics : il s'agit, en candidatant à l'AMI, de répondre aux besoins de leurs publics, exprimés directement lors des situations de contact dans le cadre de leurs activités :

*« Au niveau des besoins, nous avons très souvent une demande formulée au niveau informatique, alors que l'intensité des besoins est au niveau relationnel. [...] Car exprimer un besoin dans le champ du numérique est socialement acceptable, peu disqualifiant, et peut être un besoin 'prétexte' ». (Responsable associatif, Territoire E)*

*« La participation à [nom d'une action de politique de la ville] a très bien marché. Dans le mois, on a reçu, allez, 90 personnes. Alors qu'il n'y avait personne sur le quartier. Qui venait et qui demandait de l'aide numérique ». (Responsable associatif, Territoire E)*

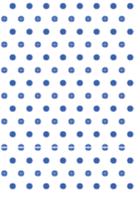
*« L'Agglomération a décidé de partager les CnFS entre les communes. Et la ville nous a confié tout. On n'a pas défini les missions, elles le sont dans le dispositif et à nous, c'est notre travail de faire le lien entre l'action publique et les besoins des gens. Donc le CnFS a recueilli le besoin des gens : 'c'est quoi votre problème' ». (Directrice du centre social Commune du Territoire A)*

Dans certains cas, il s'agit de répondre plus spécifiquement aux publics internes de la structure, à savoir ses adhérents : pour le Centre social du Territoire D, la demande de CnFS est pensée en continuité de l'offre d'ateliers numériques existant, pour répondre aux demandes exprimées des adhérents du centre social - la directrice rappelle systématiquement que ce sont eux qui construisent et définissent le projet d'établissement. Ce ne sont donc pas les publics du quartier, mais d'abord ceux du centre social, et en particulier les adhérents, qui définissent les besoins.

Pour la fédération des associations familles rurales du Territoire B, le poste de CnFS est avant tout pensé pour répondre aux besoins des membres de la fédération, à savoir les associations et leurs propres bénévoles.

Enfin, sur certains terrains, c'est très manifestement la publication de l'AMI qui génère, en tant que telle, le besoin. Dans cette communauté de communes du territoire B, la chargée de la cohésion sociale, indique clairement que *« c'est l'État qui a fait émerger un besoin. Nous on n'était jamais allés sur cette thématique »*. Dans le cas de cette Agglomération du Territoire A, la parution de l'AMI conduit la collectivité à se positionner sur la question de l'inclusion numérique, notamment pour se différencier du Conseil départemental, alors que son programme numérique portait jusque-là sur l'innovation et les *smart cities*.

Sur les terrains enquêtés, la notion de besoins ne renvoie donc pas uniquement, ni même prioritairement, aux besoins des « publics » ou des habitants. Dans le cadre du dispositif, il s'agit d'abord de positionner les besoins afin d'émarger, i.e. de calibrer les demandes de poste. Ce sont donc les besoins des territoires (communauté de commune, agglomération ou commune), en matière « d'accompagnement au numérique » qui sont prioritairement sondés, interrogés, questionnés : soit pour répartir un nombre, déjà déterminé par l'ANCT et/ou la préfecture, de CnFS, soit pour justifier des demandes. À l'instar du mode de calcul adopté par l'Agglomération du Territoire A, c'est parfois une simple règle de trois, au poids, qui détermine le nombre de CnFS demandés :



« On a regardé en termes de population par rapport au Département sur les 28 postes de CnFS. On a fait un ratio tout simple, un calcul mathématique. En disant : dans le département, il y a X habitants. On a 28 CnFS donc c'est un CnFS pour tant d'habitants. Donc pour l'Agglomération complète, il y en a 7. Aujourd'hui on a 4 conseillers numériques pour 12 communes, plus 3 pour la ville ». (Responsable Agglomération Territoire A)

Ce ne sont pas les besoins d'accompagnement numérique qui sont ici considérés, mais le nombre d'habitants, afin de pouvoir répartir de manière pertinente sinon totalement équitable, le temps d'intervention sur les territoires - cela indépendamment des besoins effectifs, et non explicités, de la population, des possibles inégalités territoriales, etc.

## USAGES A LA MARGE D'OUTIL DE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Il est d'ailleurs notable que peu de territoires ont eu recours à des outils afin d'estimer plus finement, ou sur des bases objectivées, les besoins de la population en matière d'accompagnement au numérique. Seule la Métropole du Territoire D a utilisé l'indice de fragilité numérique, pourtant disponible nationalement ; compte tenu du faible retour des acteurs pour remplir la cartographie recensant l'offre de médiation numérique sur le territoire (en venant implémenter la cartographie, existante, du Hub) l'EPT du Territoire C s'est finalement basé sur les chiffres des QPV pour pondérer le calcul de la distribution des CnFS par commune. Le CD du Territoire A a quant à lui utilisé sa propre cartographie des structures et lieux de médiations (médiathèques, centre social etc.).

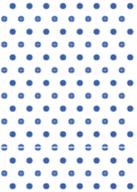
Dans l'une des communes du Territoire C, la ville met régulièrement à disposition, dans divers équipements municipaux (médiathèques, maisons de quartier), des questionnaires à direction des habitants afin de sonder leurs besoins. Le chargé de projet missionné sur l'accompagnement des CnFS a pu remarquer que les ateliers et/ou permanences mis en place laissaient de côté toute une frange de publics : les jeunes. Les actions des CnFS sont de ce point de vue suivies, et rapportées aux enjeux et axes fixés dans la stratégie locale ; rappelons que cette commune dispose d'un poste de chargé de projet comprenant le suivi de la démarche d'inclusion numérique, et que celle-ci s'insère dans un projet plus large d'amélioration de la qualité de service aux usagers. Antérieurement à la parution de l'AMI, une autre commune du Territoire A, a réalisé un diagnostic sur la question numérique, lequel a montré un retard certain en matière d'accompagnement numérique au niveau de la commune, ce qui l'a poussé à candidater au dispositif.

Hormis ces rares cas, l'absence d'évaluation des besoins des habitants pose question. On peut en effet se demander comment les structures vont parvenir à évaluer l'impact des actions de leur(s) CnFS, et plus globalement du dispositif, en l'absence d'estimation, notamment chiffrée, des besoins des habitants.

Dans les propos des acteurs, tout se passe comme si le besoin était globalement repéré, et qu'il y avait quoiqu'il en soit, un besoin d'accompagnement numérique des populations. La question de l'estimation du besoin « réel », à tout le moins objectivé, et par conséquent le calibrage de la réponse à apporter en termes d'accompagnement - permettant de dire dans quelle mesure l'offre permet de répondre aux besoins des habitants, mais aussi à quels besoins, pour quels habitants, et dans quelles proportions - n'apparaît pas. Globalement, la question se pose donc moins au niveau des publics, dont les besoins semblent aller de soi, que de l'opportunité d'engager une action, voire une politique locale, sur le sujet.

## TROIS TYPES D'APPROPRIATION DU DISPOSITIF

Les éléments recueillis conduisent à identifier 3 grands types d'appropriation du dispositif : ils ne sont pas exclusifs les uns des autres, et certains territoires poursuivent plusieurs logiques simultanément et traduisent le dispositif sur des modes mixtes. Ces types permettent d'identifier



des pôles dans la manière dont les territoires utilisent et s'engagent dans le dispositif. Ils marquent par ailleurs une manière pour les acteurs de le situer et de se situer dans une dimension et une perspective temporelle : d'une part, parce que les acteurs conçoivent différemment le dispositif dans le temps ; d'autre part, parce que le dispositif s'inscrit différemment dans le développement temporel d'une stratégie numérique locale ou l'atteinte d'objectifs d'inclusion numérique dans leur structure et parfois sur le territoire.

### **A) Un dispositif pour déployer et passer à l'échelle**

Pour les collectivités (Métropoles du Territoire D, ville du Territoire C ou Conseil départemental du Territoire A), le dispositif est encadré dans une stratégie antérieure, formalisée : travail préalable de préparation et d'identification d'objectifs, déploiement d'actions opérationnelles et/ou outillage d'une démarche d'inclusion numérique. À des échelles et selon des modalités différentes, ces trois collectivités partagent des caractéristiques communes : elles ont des moyens, i.e. des ressources humaines dédiées (trois chargés de mission dans le Territoire D, un chargé de Projet dans la ville, tout un service au Conseil départemental) ; elles ont un appui politique, qui leur permet notamment cette affectation de ressources ; elles peuvent s'appuyer sur un travail préalable : stratégie, feuille de route, outils opérationnels, diagnostics et études, etc.

L'enrôlement du dispositif, i.e. la manière dont ces acteurs utilisent et s'approprient le dispositif, est sur de nombreux plans plus « cadrée » et permet d'absorber les contraintes de manière plus directement efficace.

Dans le Territoire A, l'historique en matière d'inclusion numérique permet, outre une mise en ligne rapide des acteurs, déjà connus et avec lesquels un réseau était déjà créer, d'absorber facilement les contraintes du dispositif (sur la dimension formation notamment), de ré ajuster par rapport à ce qui était fait (et à ce qui ne pouvait être fait) auparavant et de donner corps à sa stratégie départementale.

Dans une ville du Territoire C, le dispositif arrive dans un contexte où tout est déjà prêt et préparé : le dispositif est directement intégré à la démarche plus large, et en cours, d'amélioration de la relation aux habitants, des outils de diagnostic ont permis de poser les enjeux locaux, de les formaliser et d'identifier les réponses et pistes d'action. Le recrutement de 2 CnFS permet de donner corps à cette stratégie, et sert notamment d'appui pour engager le travail de collaboration avec les services internes de la collectivité.

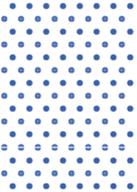
Dans le Territoire D, le dispositif vient directement alimenter le réseau d'inclusion numérique et ses outils, mais aussi donner une légitimité aux acteurs métropolitains en tant que chef de file territorial sur la question. En dotant de nouveaux moyens la feuille de route validée par le nouvel exécutif - la Métropole engage des financements supplémentaires - le dispositif actualise un passage à l'échelle locale : les 15 CnFS recrutés ne sont pas affectés à la Métropole, mais mis à disposition des communes (10) par le biais des services locaux d'insertion.

Enfin, à l'Intercommunalité du Territoire B, qui fait du numérique un de ses axes stratégiques, le recrutement de CnFS permet, en continuité, de déployer ses activités.

Sur ces territoires, le dispositif apparaît donc comme un moyen de déployer une stratégie existante ou de « passer à l'échelle », i.e. de capter des ressources permettant d'accélérer ou de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie existante – qui se serait en tout état de cause développée autrement, même avec des moyens différents.

### **B) Un dispositif qui permet de tester et d'expérimenter**

Sur un certain nombre de terrains, généralement moins préparés ou avancés en matière d'inclusion numérique, le dispositif apparaît davantage dans une logique expérimentatrice,



permettant de s'engager sur la thématique, et de la tester en interne des organisations. C'est moins en réponse aux besoins des habitants, généralement considérés comme acquis sans autre forme d'objectivation (voir ci-avant), que pour engager l'organisation (une collectivité le plus souvent) sur le sujet de l'inclusion numérique.

Ainsi, dans une ville Territoire C, le dispositif offre-t-il l'occasion de lancer une réflexion et un travail sur la dimension transversale du numérique entre les services ; quant au CCAS d'une ville du Territoire E, il s'agit de se saisir du dispositif pour expérimenter des articulations entre services dans la réponse à donner aux usagers. Cette dimension d'expérimentation s'exprime aussi dans une formule rencontrée sur nombre de territoires, quand on les interroge sur la pérennité du dispositif au-delà de la phase de financement par l'État : il faut que les CnFS fassent la preuve de leur caractère indispensable. Le dispositif permet ainsi un test « grandeur nature » de la réponse aux besoins des habitants/usagers. Enfin, du côté du Territoire D, on retrouve cette dimension d'expérimentation dans les propos de la Chargée de Projet Inclusion numérique de la Maison d'insertion : la fenêtre temporelle du dispositif lui apparaît en soi relativement courte, cela d'autant plus que les contrats internes courent sur 18 mois, et que le temps de formation n'est pas du temps directement utile sur les lieux d'intervention : il s'agira par conséquent de voir ce que permet de faire le dispositif, pour penser une démarche plus pérenne, et stabilisée.

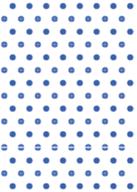
Dans certaines collectivités, la dimension expérimentale est aussi revendiquée (dans le Territoire C, deux villes en particulier) dans la manière de déployer les activités des CnFS : il s'agit d'avancer pas à pas, de s'adapter aux lieux d'intervention, de voir ce que produisent les activités mises en place par les CnFS, de fonctionner par retour d'expérience, afin d'ajuster et de réajuster tant les actions proposées que les lieux où les CnFS interviennent.

Dans cette conception, le dispositif s'inscrit autrement dans le temps : il est utilisé pour tester, et non pour déployer, dans une dimension qui peut être préparatoire, mais sans qu'une perspective stable de développement soit mécaniquement acquise, afin de donner des pistes pour plus tard, d'essayer d'enrôler les acteurs internes aux structures dans la problématique numérique. Il ne s'inscrit pas dans un plan de développement temporel établi : il s'agit de « voir ce que ça donne », pour éventuellement poursuivre les actions menées, et structurer une démarche. Dans certains cas, la poursuite de l'action paraît fortement conditionnée à la « réussite » du dispositif : l'accent mis sur les résultats des CnFS, qui doivent faire la preuve de leur caractère indispensable, paraît conditionner directement les suites qui seront données.

### C) Un dispositif d'opportunité

Enfin, pour les structures associatives en particulier, le dispositif apparaît clairement comme une opportunité. Soit que la fonction, large, de médiation numérique, était déjà assurée (généralement par un bénévole), et que le dispositif offre une opportunité de financement. Soit le dispositif rend de fait possible la reconnaissance du besoin d'accompagner leurs publics sur les dimensions numériques, parce qu'il offre une possibilité de rémunération et de formation d'une personne dédiée. Sauf à être subventionnées, les structures associatives peuvent rarement assumer la charge d'un poste rémunéré. Dans certaines associations, où le besoin était repéré et où des ateliers numériques existaient déjà, l'anticipation de la fin du financement, envisagée dès le départ, vient infléchir la manière d'intégrer la CnFS dans les activités du centre social (Territoire D) : il s'agit d'aller au-delà de ce seul effet d'opportunité et d'assurer un relais avec des bénévoles, dans le cas où la CnFS ne verrait pas son poste financé de nouveau à l'issue de son contrat – l'association n'ayant pas les moyens de financer son poste sur son propre budget.

Cet effet d'opportunité vaut aussi pour certaines collectivités, les communes en particulier : comme dans une communauté de communes du Territoire B, où la responsable dit clairement que c'est le dispositif qui a créé le besoin, i.e. l'identification du besoin c'est-à-dire la nécessité d'engager quelque chose au niveau de la commune en matière d'inclusion numérique : « *On s'est dit, il faut y aller* ».



Cet effet d'opportunité joue, enfin, plus simplement et directement quand il permet de recruter une personne qui assurait déjà des fonctions similaires (Intercommunalité Territoire B, Conseil départemental Territoire A).

## L'organisation des recrutements

Après la séquence de réponse à l'AMI – intégrant prise de connaissance de cette dernière, démarches pour pouvoir candidater, et réception de la validation de la candidature – a suivi la phase de recrutement. Elle représente la seconde « mise à l'épreuve », après celle de la candidature proprement dite, pour les structures recruteuses. Cette phase ne porte plus seulement sur des aspects administratifs, mais sur la définition du poste, la sélection de candidats, l'adoption de critères, la réalisation d'entretiens, cela dans un temps fortement contraint par le dispositif lui-même. Pour des structures qui n'avaient parfois jamais recruté sur des postes équivalents, et qui pour certaines découvraient la thématique, profiler un poste et recruter n'a pas toujours été un exercice facile<sup>6</sup>.

Cela d'autant moins que la phase de recrutement s'est déroulée dans un contexte perçu comme incertain quant à la place occupée par la formation malgré, là encore, les indications présentes en amont dans l'AMI du dispositif : peu d'informations disponibles au moment du recrutement quant au moment de la tenue de cette formation, peu de visibilité sur la formule adoptée (alternance de jours de présence en formation et sur le terrain), sans connaissance de la durée de la formation pour les CnFS recrutés (la durée dépendait du test de positionnement effectué par l'organisme de formation (OF), et n'était pas connue au moment du recrutement), donc sans visibilité sur les jours de présence effective des CnFS recrutés « à leur poste ».

Avec la phase de recrutement, on voit ainsi arriver un troisième acteur, en plus de la Banque des Territoires et de l'ANCT, comme partie intégrante de fait du dispositif : les organismes de formation.

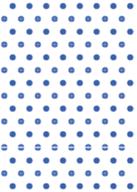
Les entretiens menés font ressortir un certain nombre de traits récurrents au sujet de la phase de recrutement :

- Le premier, quasi systématique dans nos entretiens, a trait à ce qu'on pourrait appeler les lacunes de la « plateforme » de recrutement du dispositif : temps avant sa mise en fonctionnement, dans un calendrier pourtant très serré pour recruter ; absence de CV initialement (cité par la totalité des structures enquêtées) qui a rendu la sélection des candidats très difficile et la phase de recrutement très consommatrice de temps pour certaines structures, très diversement dotées en ressources humaines pour mener à bien cette phase<sup>7</sup>.
- Le second tient aux critères de recrutement : dans la quasi-totalité des structures, ce sont les qualités relationnelles qui sont mises en avant, le « savoir être » plutôt que le savoir-faire technique. Dans l'esprit de beaucoup de recruteurs, ce choix s'appuie sur les attentes à l'égard de la formation : il s'agit de recruter des profils de personnes sur leurs qualités « humaines », en raison de la dimension fortement relationnelle de l'intervention des CnFS (contacts avec les publics), hypothèse étant faite que la dimension technique pourra être acquise durant la formation.
- Le lien entre formation et profil de recrutement est parfois encore plus direct : sur certains terrains, l'annonce d'une formation « diplômante et professionnalisante » a conduit à définir des profils de recrutement spécifiques - personnes en insertion ou « remises en activité » (« remettre le pied à l'étrier »). À l'inverse, certaines structures ont

### Notes .....

<sup>6</sup> Pour tenter de réduire les difficultés de cet ordre, l'ANCT avait produit des ressources pratiques à destination des structures recruteuses pour préparer le recrutement de leur(s) conseiller(s) numérique(s) (guide employeur, fiche de poste type, etc).

<sup>7</sup> Afin de faciliter cette phase, il convient toutefois de noter que la plateforme de recrutement du dispositif a connu des évolutions dans les premiers mois de déploiement avec l'ajout de fonctionnalités en lien notamment avec les signalements des structures recruteuses (par exemple, l'ajout des CV au profil des candidats proposés).



sélectionné leur CnFS selon des caractéristiques et des compétences techniques, afin de limiter leur temps passé en formation (en pariant sur une meilleure évaluation de leur positionnement donc un temps de formation plus court), considéré comme du temps « perdu » pour les structures recruteuses.

Le contexte local de recrutement, en termes de réservoir de candidatures potentielles, est très différencié selon les territoires : le Territoire B fait face à un déficit général, laissant a priori moins de possibilités de choix dans la sélection des candidats, alors que les zones urbaines denses (Territoires C et D) ne rencontrent pas de problèmes en termes de nombre de candidatures.

Les structures apparaissent très diversement dotées et préparées pour mettre en œuvre la phase de recrutement. Comme signalé précédemment, les acteurs déjà avancés dans une stratégie numérique disposent de moyens supérieurs (service DRH, outils) et ont une idée plus précise du profil de recrutement de leur CnFS. Dans les structures où la question de l'inclusion numérique, ou plus généralement du numérique, est moins structurée, la phase de recrutement est plus complexe à déployer, et beaucoup plus coûteuse en temps pour les responsables, qui ne peuvent s'appuyer sur des services internes et des ressources.

À l'inverse, pour les structures qui avaient déjà repéré des candidat(e)s, parce qu'ils travaillaient ou intervenaient (associations) déjà dans la structure, la phase de recrutement s'est trouvée grandement facilitée : elle a consisté à faire glisser les personnes d'un poste à l'autre, ou à embaucher une personne auparavant bénévole (association).

Dans certaines structures, qui disposaient déjà d'un poste de « médiation numérique », on note une perte de compétences professionnelles avec l'embauche d'une CnFS : on passe d'une personne dite formée, de catégorie 3, à une personne « payée au SMIC », et sans formation préalable.

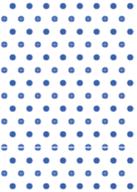
Pour les acteurs les plus au fait de l'organisation du dispositif, la durée de formation est venue infléchir la traduction du dispositif, en profilant le recrutement sur des personnes attestant de solides compétences numériques, afin de limiter le temps passé en formation, et par conséquent accélérer leur arrivée sur le terrain.

Il est aussi manifeste que pour certaines structures, la phase de recrutement apparaît comme le moment de rencontre et de mise à l'épreuve du dispositif, par le biais de la plateforme. Dans ces structures, les phases précédentes (connaissance AMI, candidature) ne sont pas thématiques en tant que problème ou difficulté.

## La séquence de la formation

À l'instar des résultats des questionnaires adressés aux CnFS, la formation représente un très fort point de fixation des critiques sur nos terrains d'enquête, tant de la part des conseiller(e)s recruté(e)s que des structures recruteuses.

- Un élément perturbateur et déstabilisateur : un certain nombre de structures n'avaient pas compris que la formation serait partie intégrante du poste des conseiller(e)s recruté(e)s ni qu'elle serait si longue (malgré les indications présentes dans l'AMI) ; elles l'ont donc perçue comme un temps d'absence du poste (et un « manque à gagner ») ; mal anticipée, cette absence a pu contrarier les actions engagées, et le planning d'intervention établi ; les formations réalisées en alternance, qui représentent la très grande majorité des modalités appliquées sur nos terrains d'enquête, ont par ailleurs généré une confusion certaine quant à la disponibilité réelle des conseiller(e)s sur le terrain ; les problèmes d'organisation et/ou les formats pratiques adoptés, voyant alterner des durées de présence sur place évolutives au fil du déroulement des programmes complets de formation, ont été très mal perçus.



- Bien que les sessions de formation étaient intégralement financées dans le cadre du dispositif, pour un certain nombre de structures, en particulier sur les territoires ruraux, la formation a entraîné des coûts indirects non budgétés, en raison de l'éloignement entre lieu de dispensation de la formation et lieu d'habitation et, le plus souvent, lieu d'exercice des conseillers. Non anticipés, ces coûts ont porté soit sur les conseillers, avec des effets parfois négatifs sur le bon suivi de la formation, voire leur maintien dans le dispositif (démission) ; soit sur les structures qui ont dû assumer des dépenses supplémentaires (déplacement voire hébergement) – particulièrement lourdes pour des petites structures associatives ; le temps passé en formation a aussi pu apparaître comme du temps non utile, soustrait du travail effectif attendu par les CnFS sur le terrain ; la qualité globale de la formation, et ce qu'ont pu effectivement en retirer les conseiller(e)s, ont clairement accentué ce ressenti.
  - Sur tous les sites, la formation est apparue mal préparée et mal organisée : annonces contradictoires ou changeantes, amorce sans cesse repoussée, informations de dernière minute, contenus peu structurés, absence de locaux, etc.
  - Certains conseillers ont particulièrement mal vécu la totale absence d'explicitation de la méthode d'évaluation conduisant à leur positionnement sur tel parcours (P1 105h, P2 280h, P3 320h, P4 420h), et par conséquent le temps de formation qui leur a été affecté.
  - Tous les acteurs, responsables comme conseiller(e)s, ont trouvé les contenus de la formation inadaptés au poste, et, formule récurrente quasi rhapsodique, ne préparant pas à la réalité du travail de terrain : trop sur le « technique », à savoir des outils numériques (imprimantes 3D ou arduino) et pas assez sur des accompagnements concrets, liés aux conditions réelles d'intervention.
  - Sur certains terrains, les formateurs sont parfois apparus incompetents, ou incapables de se mettre au niveau des stagiaires ; globalement, ils ont été le plus souvent incapables de répondre aux questions concrètes sur un « métier » dont ils paraissaient ne pas être capables de dessiner concrètement les contours ; la notion de « pédagogie active », manifestement citée en référence par de nombreux formateurs, est apparue inadaptée à certains des profils de CnFS recrutés, quand elle n'a pas servi de « paravent » utile de ce qui apparaissait surtout comme de la désorganisation ou de l'impréparation.
  - La certification, dont la majorité des CnFS a estimé qu'ils y avaient été mal, voire pas, préparés, a été vécue comme une épreuve particulièrement angoissante et stressante par un certain nombre de CnFS ; quand elle n'a pas été totalement rejetée, en ce qu'elle représentait une validation tacite induite de la formation qu'ils avaient reçue.
- Enfin, certaines structures ont dû faire face à la question du financement de cette formation, en cas de démissions ou de départ des CNFS qu'ils avaient recruté(e)s<sup>8</sup>.

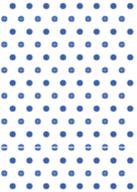
Dans l'ensemble des critiques formulées à l'encontre des formations dispensées, il nous semble important de distinguer 2 blocs :

- D'une part, l'inadaptation de la formation à la réalité des postes et des interventions – comme le fait d'être formé à l'imprimante numérique alors que les CnFS ne disposent pas toujours de cet équipement dans leurs lieux d'intervention, qui revient de manière récurrente dans les entretiens. Ces critiques portent sur le contenu du programme de formation, et mettent implicitement en question la pertinence du référentiel du titre professionnel de Responsable d'espace de médiation numérique (REMNUM), que certains acteurs identifient clairement comme étant à la base de l'erreur de « calibrage » de la formation : ce référentiel ne correspond pas aux activités concrètes demandées aux CnFS<sup>9</sup>.

#### Notes .....

<sup>8</sup> L'ANCT a finalement assuré le financement d'un second parcours de formation pour toutes les structures d'accueil qui ont connu ce type d'événements.

<sup>9</sup> Notons qu'il s'agit du seul titre professionnel du secteur disponible au lancement du dispositif.



- D'autre part, le fait que les formations ont été très mal préparées, avec des formateurs parfois peu compétents, soit des critiques portant sur l'organisation de la formation par les OF. En l'absence d'entretiens avec des responsables et/ou formateurs de ces OF (qui ne faisaient pas partie de notre méthodologie initiale), permettant notamment de faire état des contraintes imposées pour mettre en place un programme de formation adaptée dans un temps très court, il est difficile d'aller au-delà de la perception des acteurs que nous avons interviewés. Il est aussi difficile d'évaluer les marges de manœuvre dont disposaient les OF pour composer, en adéquation avec leur cahier des charges initial, des programmes de formation davantage adaptés aux besoins des personnes recrutées, et s'ils disposaient de formateurs capables de prendre en charge ces modifications. Il est en revanche notable que sur aucun de nos terrains enquêtés, les stagiaires n'ont fait état d'une amélioration ou d'un infléchissement positif de l'organisation des formations, permettant de répondre à leurs besoins et les attendus exprimés – si l'on excepte le remplacement d'une formatrice très manifestement incompétente dans ce champ d'activité sur l'un des territoires.

En tout état de cause, on peut affirmer que la formation a constitué un mauvais enrôleur du dispositif tant pour les structures recruteuses, que prioritairement des CnFS, conduisant à un certain nombre de sorties (ce que Michel Callon appelle des « trahisons », soit le fait que des acteurs sortent du dispositif de traduction), ou conduisant à des compensations de la part des acteurs coordinateurs les plus dotés en ressources humaines internes.

Un certain nombre d'éléments pourraient expliquer les difficultés à produire un modèle de formation standard, qui satisfait chacun dans la totalité des déclinaisons possibles d'un « métier de CnFS », de fait encore en voie d'émergence et de constitution : la diversité des profils de recrutement des conseiller(e)s, et de leurs connaissances et compétences numériques ; mais aussi la diversité des attendus parmi les personnes recrutées, à l'égard du contenu de cette formation ; ou encore la variété des contextes d'intervention et de définition des missions des CnFS localement. Cette opposition entre modèle standard et diversité des interventions et des profils résiste pourtant mal à l'analyse de notre matériau. D'une part, parce que les CnFS interviewés sont unanimes dans leur jugement à l'égard de la manière dont les formations ont été menées ; d'autre part, parce que leurs propos en retour sur les manques de la formation identifient clairement les dimensions nécessaires à ce qui leur apparaît comme constituant une partie centrale de leurs interventions ; et dessinent en creux, ou par contre-empreinte, ce qui aurait dû figurer de fait dans leur formation.

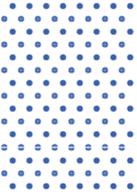
## **LES MANQUES DE LA FORMATION COMME EXPRESSION DES BESOINS DU « METIER DE CNFS »**

Ce sont en effet les dimensions liées aux publics et à leurs besoins qui ressortent comme le principal manque de cette formation. Quels que soient les lieux d'intervention et les structures recruteuses, ont fait défaut les éléments permettant d'être préparés pour répondre correctement aux demandes concrètes des publics, en situation : une connaissance des sites, des droits et des acteurs administratifs ; une présentation des publics, dans leur diversité et la spécificité de leur situation de vie ; des modules sur la posture d'accompagnement, rapportée à leurs publics ; une méthodologie d'intervention et d'évaluation des besoins ; un cadrage sur les acteurs publics, aussi bien collectivités qu'organismes de sécurité sociale, qui constituent les principaux acteurs de leur contexte d'intervention, etc.

C'est donc en un sens avec la réalité des besoins des populations, i.e. de celles qui ont sollicité les CnFS, que le programme initial du « métier » de CnFS tel que fléché par le référentiel du REMN<sup>10</sup> apparaît en décalage. Équiper les CnFS dans leurs accompagnements ne veut pas dire les équiper

Notes .....

<sup>10</sup> Nous laissons de côté, à ce stade, la discussion autour de l'absence d'autre titre professionnel permettant de valider une certification, dans le champ des médiations numériques.



principalement d'un point de vue technique, sur les usages ou l'utilisation d'outils numériques. Comme on l'a vu, les structures avaient, pour la plupart, anticipé cette importance de la dimension relationnelle dans le travail des CnFS, en profilant majoritairement leur recrutement sur le « savoir être » des personnes auditionnées - pensant que les savoirs techniques seraient acquis durant la formation. Ce sont donc moins les savoir-faire techniques dispensés qui ont posé problème (malgré les retours peu amènes des CnFS préalablement dotés de « compétences numériques »), que leur place (prépondérante, voire écrasante) dans l'ensemble de la formation, et leur pertinence à équiper les CnFS dans les conditions concrètes de mise en œuvre de ces savoirs techniques.

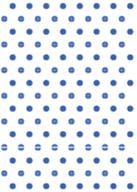
Ce qui apparaît au final comme un raté de la formation des CnFS conduit à poser une question plus large, que nous aurons à reprendre et analyser plus profondément : elle porte sur la « médiation numérique », ses objectifs (au-delà de la seule affirmation de missions), ses contextes d'intervention, son adéquation aux demandes et besoins des publics, dans le contexte spécifique et déterminant de la dématérialisation de la relation aux usagers des services publics en France – et partant en articulation avec les missions des agents des Espaces France Service. Elle porte aussi sur le type d'intervention des CnFS, entre accompagnement, initiation ou sensibilisation, et apprentissage du numérique. À ce stade de l'analyse, on peut à tout le moins relever que le référentiel de formation adopté apparaît clairement décalé des besoins des CnFS et qu'elle n'a pas permis de les outiller dans leurs accompagnements des publics.

Bien que le « métier de CnFS » demeure encore délicat à définir à ce stade de développement du dispositif, et corrélativement de notre analyse, compte tenu de la très grande diversité des configurations et contexte d'intervention d'une part ; de l'échec de la formation à constituer un socle commun permettant d'équiper et d'asseoir une « professionnalité » commune, et de structurer une possible professionnalisation par l'acquisition d'une certification reconnue et pertinente d'autre part ; il apparaît en revanche établie qu'il ne correspond pas (sinon de manière extrêmement marginale) à celui de responsable de lieu de médiation numérique ou d'animateur de FabLab.

À partir des terrains enquêtés, il est en revanche possible d'identifier un certain nombre de dimensions, parfois explicitement attendues et formalisées en tant que compétences dès la phase de recrutement, parfois exigées de fait par les conditions d'exercice des CnFS sur leur poste : elles n'ont manifestement fait partie d'aucun des programmes de formation mis en œuvre, et ont souvent manqué aux conseiller(e)s numériques. Elles donnent une idée de ce que peut être le « métier de CnFS », même si ces contours sont, comme c'est la règle à propos de ce dispositif, très fortement déterminés par ce que les structures recruteuses et les contextes locaux en font.

Une dimension partenariale : sur nombre de terrains, les CnFS ont une fonction de représentant de la médiation numérique sur leur territoire ; il est attendu d'eux qu'ils participent à la création de réseaux, ou participent activement à des réseaux existants, et qu'ils prennent contact avec les acteurs du territoire : élus des Collectivités, responsables de structures associatives, autres CnFS ou « médiateurs numériques », etc. Cela suppose non seulement qu'ils identifient clairement les acteurs locaux et se mettent en lien avec eux, mais aussi qu'ils se repèrent dans les jeux d'acteurs, notamment institutionnels, et identifient la place de leur institution ou leur structure dans ces jeux d'acteurs.

Les activités de CnFS comportent, pour la majorité d'entre eux, une dimension explicite d'ingénierie de formation : qui va de la gestion des salles disponibles à celle des plannings d'ateliers ou d'accompagnement individuel, en passant par la préparation et la diffusion de supports d'information, éventuellement en lien avec les services communication des collectivités, et en tenant éventuellement compte des autres offres dispensées sur le territoire ; ces activités supposent par ailleurs la préparation de supports, la réalisation effective d'interventions auprès des publics, l'adaptation aux publics, le réajustement des contenus ou du programme, etc.



Enfin, le métier des CnFS comporte une dimension relationnelle, clairement identifiée par les structures recruteuses lors des phases de recrutement. Au-delà de la seule disposition à être à l'aise dans le contact avec les publics, cette dimension suppose dans nombre de situations d'être en mesure d'enclencher une dynamique d'apprentissage chez des personnes en difficultés avec les outils numériques, donc d'avoir des capacités de motivation et mobilisation des publics. Elle suppose aussi, au-delà de la seule « empathie », une capacité à « mettre à distance » l'exposition de situations de vie parfois difficiles, à laquelle les CnFS peuvent ne pas avoir été préparés (et à laquelle ils n'ont de fait pas été formés), afin de se préserver d'un point de vue psychoaffectif.

Il est délicat de parler de compétences à propos de ces dimensions du « métier » pourtant souvent exigées par les conditions d'exercice des CnFS sur leur poste. Ces dimensions n'ont, le plus souvent, pas été explicitées (elles se sont pour ainsi dire révélées au fil des mises en situation des CnFS), et elles n'ont pas été équipées ou consolidées par le programme de formation dispensé. Elles reposent davantage sur les dispositions des personnes recrutées qui peuvent, plus ou moins facilement selon leur parcours et leur bagage personnel, s'accommoder des manques de la formation et s'adapter aux exigences de leur travail.

Il est au final assez paradoxal que cette formation, censée montrer l'engagement de l'État et marquer la nouveauté de ce dispositif, et par ailleurs pensée pour consolider, voire structurer une filière de la médiation numérique, et donner une unité à une communauté de CnFS, n'ait pas permis de les former sur les dimensions qu'ils jugent unanimement comme les plus centrales de leurs interventions, et de leur « métier de fait ».

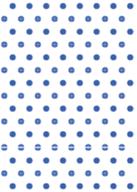
## COMMENT RECRUTER ET GARDER LES CNFS ?

L'ensemble des éléments recueillis lors de cette première phase d'enquête pose très fortement la question du profilage des CnFS par le dispositif, compte tenu de la formation qu'ils ont reçue, de la rémunération qui leur est proposée, de ce qu'ils ont à réaliser dans le cadre de leurs activités, et des « compétences » exigées sur leur poste. Comme le montrent les motifs de départ des CnFS démissionnaires, ainsi que les expériences malheureuses de recrutement conduisant à un non-renouvellement, le dispositif, en l'état, a placé les structures sur une « ligne de crête » rendant le recrutement périlleux : entre des candidats dotés d'une expérience professionnelle et capable de prendre à bras le corps les exigences du poste, mais généralement trop « capés » par rapport à la rémunération proposée, et risquant de partir à la première occasion d'un emploi plus attrayant financièrement ; et des candidats, plus jeunes, acceptant les conditions de rémunérations, mais qui rencontrent des difficultés face au nombre de compétences exigées par le poste, et qui peuvent mettre en difficulté les structures.

Comme nous le verrons ci-après dans la partie dédiée à la perception de leur travail par les conseillers, les conditions salariales sont un motif fort du sentiment de non-reconnaissance et de dévalorisation de leur action. À ce titre, le niveau de salaire constitue un actant fort du dispositif, et un facteur fort de « trahison », i.e. un potentiel d'insatisfaction voire de sortie du dispositif. Il apparaît, autrement dit, difficile d'intéresser dans le temps des CnFS compétents, en créant les conditions nécessaires pour les garder sur leur poste. Il n'est pas anodin que, sur nos terrains, la collectivité qui a adopté le scénario du moindre coût soit aussi celle où l'on rencontre le plus grand nombre de démissions, proportionnellement au nombre de CnFS recruté.

Sur ce plan, le dispositif s'inscrit, sans inflexion majeure, dans ce qui marque historiquement la faible reconnaissance des personnes agissant en situation de « médiation numérique » par les politiques publiques depuis la fin des années 1990 : soit une succession de « contrats aidés » (Turet, 2018).

Bien que le montant du financement des postes par l'État soit supérieur à celui des contrats aidés qui se sont succédés pendant 10 ans, on retrouve la même précarité (CDD), le même déséquilibre entre compétences attendues et niveau de rémunération, soit une aussi faible reconnaissance de



leur fonction, avec sur certains territoires, des conditions moralement et socialement questionnables - lorsque les CnFS doivent s'acquitter eux-mêmes des (nombreux) frais de déplacement dus à leur poste.

Rappelons néanmoins que les structures recruteuses avaient toute latitude pour fixer, au-delà du financement par l'Etat<sup>11</sup>, le niveau de rémunération des CnFS recrutés et les conditions (autres avantages) du poste<sup>12</sup>. L'on touche là à ce qui est en même temps une limite du regard porté sur le dispositif - si on l'envisage uniquement comme ce qui est défini et financé par l'État - et une marque tangible des conditions de son appropriation par les acteurs, et de leur engagement (notamment financier) au-delà du seul effet d'opportunité : dans quelle mesure ont-ils valorisé ces postes au sein de leurs organisations ? Est-ce que l'expérience du dispositif va permettre, au-delà de la preuve par l'usage de leur utilité voire de leur caractère « indispensable », de mieux reconnaître le rôle et le statut des CnFS dans les structures recruteuses voire à l'échelle des territoires ?

## CHAPITRE 3 : LE REGARD DES CNFS SUR LEUR TRAVAIL

Dans leur très grande majorité, les CnFS rencontrés apprécient le travail qu'ils effectuent : ils y trouvent ce pour quoi ils ont candidaté, une dimension de contact et d'aide des personnes en difficultés numériques. Cette perception positive du travail en tant que tel apparaît en revanche largement modulée par leurs conditions de travail, aussi bien eu égard à leur niveau de rémunération, qu'au contexte dans lequel ils interviennent (liens avec les responsables de structure en particulier). Ces deux aspects déterminent à leur tour la manière dont ils se projettent dans leur poste dans le temps, et la perspective d'y rester ou non à l'issue de leur CDD. D'autres dimensions interviennent secondairement dans cette projection : leur âge, leurs expériences antérieures de l'emploi (en particulier leur absence d'autres expériences), les latitudes qu'ils ont dans leur poste, et enfin la manière dont leur expérience de CnFS s'inscrit dans leur parcours biographique et leurs projets professionnels.

### Entre utilité sociale et manque de reconnaissance

Sur le territoire B, les CnFS rencontrés, et notamment ceux ayant travaillé dans des services commerciaux, expriment une satisfaction certaine vis-à-vis de leur travail, associée à une impression d'utilité sociale qui tranche avec ce qu'ils faisaient auparavant :

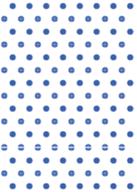
*« J'ai eu une personne avec une mutuelle, qui avait une option qu'il fallait retirer dans son abonnement. Une personne qui était chez EDF, et qui payait 87 euros par mois. Toutes ces personnes fragiles. Je le sais, car quand j'étais dans la vente, tous mes objectifs, je le faisais sur les personnes les plus pauvres. Donc c'est intéressant de pouvoir les défendre ». (CnFS, collectivité).*

*« J'en ai entendu parler aux infos sur M6 [du recrutement de CnFS] et j'ai postulé sur le site Internet. Je me suis dit que c'était intéressant, j'ai travaillé dans la téléphonie, service client, mon boulot ce n'était pas de renseigner, c'était de vendre, peu importe que les gens comprennent ou pas ce qu'ils venaient d'acheter. Je me suis dit que c'était exactement ce qui manquait, et avec le premier confinement, on voyait que toutes les personnes qui n'ont pas l'habitude d'aller sur internet, qui se retrouvaient obligées d'y aller. J'avais une proposition de CDI. Mais j'ai préféré ce*

#### Notes .....

<sup>11</sup> Signalons que toutes les structures associatives ont fait état de retards dans le versement des financements: ne disposant pas des mêmes capacités de trésorerie que des collectivités, elles se sont trouvées très fragilisées par l'attente du versement de la subvention. Sur l'un des territoires, ces retards ont conduit au licenciement d'une CnFS recrutée par une association.

<sup>12</sup> Nous ne possédons pas, à ce stade, de données homogènes et systématiques sur le niveau de rémunération des CnFS interviewés. Cette information sera complétée pour la réalisation de la seconde phase d'entretiens.



poste. Je voyais tellement les questions des gens, et on nous demandait de ne surtout pas y répondre, de se concentrer sur la vente ». (CnFS collectivité).

On retrouve le même sentiment dans l'une des communes du Territoire C, où l'un des CnFS, qui travaillait auparavant pour une plateforme téléphonique d'assistance et de dépannage d'ordinateurs, a vu dans le poste l'opportunité de sortir d'une dimension marchande, et de pouvoir rencontrer les publics à accompagner. La dimension d'aide constitue, chez tous les CnFS interviewés, un facteur positif d'enrôlement à leur poste. Comme le dit C, en réaction aux problèmes liés au passage de la certification :

« On est quand même des gens qui veulent aider les autres, je veux dire, les gens qui font ce métier-là, ce n'est pas pour gagner de l'argent, ce n'est pas qu'on a envie d'avoir une carrière de ouf, c'est pour aider les autres ». (CnFS, Territoire C)

Certains CnFS expriment déjà, peu de temps après leur prise de poste, une forme d'attachement à leur « métier » et appellent à ce qu'il soit soutenu, au regard des besoins auxquels il répond, et étant donné les incertitudes qui l'entoure quant à sa pérennisation :

« CnFS 1 : pour toutes les personnes qu'on accompagne, c'est une question, vous êtes là dans deux ans, mais pour la suite ? Et après, si ça peut continuer, ça serait bien, moi j'aime mon métier.

CnFS 2 : moi aussi, et s'il n'y a pas ce travail, je pense que je partirai de (département), c'est le seul boulot qui me fait rester.

CnFS 1 : je pense que c'est un boulot qui ne peut pas s'arrêter. Des personnes sont perdues, ne serait-ce qu'avec la mise à jour des systèmes d'exploitation. Les interfaces changent ».

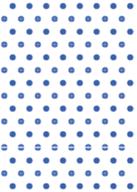
Si tous les CnFS partagent le sentiment que la place qu'ils occupent correspond à un véritable besoin, certains en considèrent en revanche que le travail n'est pas assez reconnu, notamment sur le plan financier : les conditions de reconnaissance salariale sont très souvent jugées insatisfaisantes.

« Pour moi, le dispositif doit se pérenniser parce qu'il y a des besoins. Après, personnellement, continuer après deux ans, oui, mais si la gestion est mieux faite et avec des conditions salariales qui seraient autres. Moi, c'est quelque chose qui me plaît parce qu'avec les usagers, j'aime bien le contact ». (CnFS, Collectivité Territoire A)

Ainsi de cette CnFS qui espère un poste correspondant à sa formation initiale dans la structure d'accueil dans laquelle elle est embauchée à ce jour, faute de quoi, elle ne renouvellera pas l'expérience :

« Si on me propose de prolonger de CnFS, pour le métier que c'est, c'est payé au lance-pierre... Je me rends indispensable ici sur la (collectivité), car quand on me demande des choses, je le fais, en me disant qu'il y aura peut-être quelque chose à la clef. Par contre s'il faut des formateurs des CnFS, oui (ça, je veux bien). Mais CnFS, je ne vais pas me relancer. Pour le travail que c'est, c'est mal payé. Mon travail je le fais, mais vu comme c'est payé, je n'irai pas au-delà ». (CnFS, Collectivité Territoire B)

Ou de cette autre CnFS, qui a déjà derrière elle une longue carrière professionnelle (elle a travaillé comme chef de projet dans l'industrie, mais aussi dans l'aide à la personne), et ne peut demeurer à un niveau de rémunération aussi bas, compte tenu des niveaux de responsabilité qu'elle a assumés et des salaires qui y étaient liés. Elle espère ainsi pouvoir accéder à un autre poste, de niveau plus élevé, par l'intermédiaire de la structure qui l'a recrutée :



« Dans ma situation personnelle, c'est court 18 mois, mais moi ça ne me dérangerait pas de poursuivre, mais après être payée au SMIC, je ne vais pas pouvoir... J'aimerais ne pas rester là-dessus, ça m'embêterait parce que ça me plaît ce que je fais ; donc j'aimerais poursuivre, mais je ne pense pas que je n'arriverai pas à avoir un salaire supérieur ; donc j'essaie par ce réseau qui s'ouvre à moi de faire parler de moi et de dire où j'aimerais me positionner plus tard ; donc par ce biais-là, de monter, et d'avoir des postes un peu plus larges ; ces postes de X, chargé de liaison, ça me plairait aussi. Parce que même si j'étais à la ville, je ne sais pas si je peux prétendre évoluer, en n'étant pas de la fonction publique... Je serais en début de carrière, pourquoi pas, même si être au SMIC ça ne permet pas de faire des projets de vie, mais dans ma situation j'aimerais revenir à un salaire qui me permette de vivre correctement ». (CnFS, Collectivité Territoire D)

Sur l'un des territoires, la question du niveau de rémunération et des frais associés à l'exercice de leurs fonctions, est clairement identifiée comme le motif de démissions des CnFS initialement recrutés. Pour les CnFS qui sont restés, on sent que la question demeure centrale, et pèse sur les perspectives de maintien dans le poste :

« Deux conseillers sont partis. On n'est plus que deux, sur quatre. [...] Ma collègue qui était à (collectivité), la première, elle est partie à la CAF, pour le salaire. Et la pérennité du poste. Le 2ème qui était à (collectivité), il est parti chez Samsung [il était commercial] parce qu'il avait le double de salaire. Et le troisième est parti pour être CnFS, mais à (collectivité). C'était plus près de chez lui et il y a le salaire plus élevé, des tickets resto, une voiture de fonction ». (CnFS, Collectivité Territoire A)

L'un des responsables rencontrés dans une autre partie du Territoire A est conscient de cet aspect, et attribue à l'engagement des CnFS une dimension « morale », à laquelle il se dit particulièrement vigilant (il « prend soin » des CnFS dont il assure le suivi opérationnel) et qu'il ne cesse de rappeler à ses partenaires :

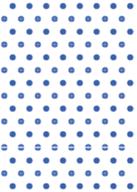
« La question morale est importante. Je n'arrête pas de le dire dans les instances et ils vont en avoir marre, mais bon. Les CnFS sont d'une extrême bonne volonté. C'est-à-dire que je n'ai jamais vu des gens aussi peu payés, mettre autant de cœur à être dans l'équipe, à participer. [...] Ils sont sur le terrain, j'ai les agendas de tout le monde, les résultats d'examens etc. Enfin, on discute beaucoup et je pense qu'ils vont bien. Je les questionne sur leur budget propre et personnel. Parce que je sais qu'ils se déplacent beaucoup. Et quand on touche 1200 euros et qu'on a 500 euros d'essence, il y a un problème. Ils savent qu'on est à l'écoute, y compris avec les RH [Département]. Moi je trouve qu'ils sont brillants [...] sur le terrain et ce que je peux en faire moi, c'est super quoi. »

Sur l'un de nos terrains d'enquête, ce sont les conditions d'exercice dans la structure qui posent problème, bien davantage que la rémunération ou le travail en tant que tel, apprécié malgré les difficultés pratiques d'organisation. Rapportant les cas de collègues qui sont parties de la structure, en raison de difficultés avec le responsable, une conseillère précise furtivement qu'elle « espère qu'elle sera la prochaine ».

## Ce qui f(er)ait rester

À l'instar de ce qu'on a pu noter à propos des types d'appropriation du dispositif par les structures, il est notable que pour un grand nombre de CnFS aussi, le dispositif revêt une dimension expérimentale de test : ils ont candidaté par opportunité, alors qu'ils ou elles étaient en recherche d'emploi ou dans une phase de transition, et voient « à l'usage », en l'éprouvant, si le poste, dont les contours étaient généralement initialement très flous, correspond à ce qu'ils imaginaient et si ses conditions d'exercice les satisfont.

Sur l'ensemble des 24 CnFS rencontrés ou interviewés, seule une CnFS s'est finalement rendu compte en l'exerçant que le métier en tant que tel ne lui plaisait pas :



« *Moi je ne viens pas du numérique. C'est clairement un poste alimentaire. Je n'aime pas le numérique de base (rire). [...] Après il y avait un aspect qui me plaisait c'était le côté social [...]. Au début, je me suis dit que je resterais peut-être, mais en fait cela ne me plaît pas* ». (CnFS, Collectivité Territoire A)

Pour les autres, qui rappelons-le n'expriment généralement pas de difficultés avec leur travail en soi, on trouve finalement deux groupes dans notre corpus d'entretiens : il y a les CnFS pour lesquels la question de la rémunération, et de la reconnaissance qui y est liée, se pose, et rend de fait incertaine la perspective de leur maintien dans le poste ; et il y a ceux qui envisagent positivement un maintien dans le poste, en neutralisant la question de la rémunération (qui n'est pas évoquée dans leur entretien).

Trois facteurs interviennent dans le positionnement de ces derniers : le sentiment de faire un « travail utile » et d'apporter une aide aux usagers ; les conditions concrètes d'exercice et la place qui leur est faite dans leur structure ; et enfin la manière dont le poste s'inscrit dans leurs projets biographiques et leur parcours professionnel. Cette dernière dimension revêt une importance spécifique : chez les CnFS exprimant un doute quant à leur maintien dans le poste, la perspective de poursuivre l'expérience ne fait généralement pas sens (manque de reconnaissance, inadéquation avec le niveau de compétence, projet de déménagement, etc.). À l'inverse, chez ceux qui annoncent avoir l'intention de poursuivre, l'expérience s'inscrit dans un plan biographique où elle peut faire sens.

Ainsi de cette CnFS, qui a le projet de partir à l'étranger, et qui trouve dans le poste une double dimension pédagogique et numérique qui lui plaît et est cohérente avec le métier auquel elle se destine :

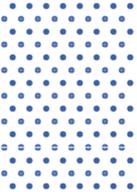
« *Moi cela ne me dérangerait pas de rester plus de deux ans. Parce que le numérique, c'est un domaine que j'apprécie. Moi mon idée de base c'était d'être professeur de français. Là il y a le côté enseignement aussi. Et moi mon objectif à très long terme c'est d'aller à l'étranger donc que ce soit deux ans ou quatre ans, dans l'absolu, cela ne change pas énormément. Cela me laisse juste plus de temps pour me préparer. Donc s'il y a une prolongation, je pense que je resterais* ». (CnFS, Collectivité Territoire A)

Pour cet autre CnFS, c'est le jeu conjugué de l'absence d'autres perspectives, et de profilage de poste dans lequel il a toute latitude pour développer ses projets qui sont avancés :

« *Moi je suis sur le territoire depuis une vingtaine d'années. Sur le poste ici, pourquoi ? Tout simplement parce que je n'avais plus que ça. J'ai fermé ma boîte [de conseil en informatique] en 2018, parce qu'en fait, j'ai toujours le même esprit à savoir donner, et pas demander en échange. Je ne sais pas me vendre à ma juste valeur en fait. Et je le sais et je l'assume, cela ne me dérange pas. J'ai fermé ma boîte parce qu'à un moment, cela ne servait plus à rien de gagner juste de quoi payer les impôts professionnels. Et à côté de ça, ma boîte me permettait quand même de continuer tous mes projets associatifs. (...) Et la fiche de poste, elle est parfaitement bien créée. Je ne suis pas là pour boucher des trous, je suis là pour mettre en place un projet d'accompagnement du public. Et donc j'ai une sorte de carte blanche* ». (CnFS, Collectivité Territoire D)

Enfin, pour A, dont c'est le premier emploi, la spécificité du poste, qui comprend une part d'accueil et d'accompagnement dans une bibliothèque, vient donner sens aux études qu'elle a faites :

« *Je suis arrivée il y a 3 ans, pour mes études. J'ai fait un bac L et une licence de lettres modernes dans le [nom d'un Département]. J'étais parti pour faire de grandes études, donc j'ai fait un master métiers du livre et des humanités numériques. Là c'est mon premier poste. J'ai commencé en septembre et je venais de finir mon mémoire en août. Dans mon master, on a fait de la*



*programmation, faire des livres numériques, tout ça. Donc ça n'a pas vraiment de lien avec ce que je fais là. Et je me suis dit [en voyant l'annonce de son futur poste] "bon, conseiller numérique, j'aime bien le contact avec les usagers tout ça, j'ai fait 3 stages en bibliothèque ». Donc c'est vrai que j'aime bien ça, j'aime bien expliquer aux gens et je me suis dit aussi que le numérique, j'aime bien ça, j'ai fait une partie du master là-dedans donc pourquoi pas. J'ai postulé et j'ai eu une réponse tout de suite ».*

D porte quant à lui un regard plus global sur ce qui devrait présider aux conditions de pérennisation des postes, indépendamment de son seul cas individuel - il dit avoir candidaté par opportunité et compromis « à ce moment-là de sa vie » :

*« Sur la pérennisation, je pense que si les villes s'en emparent, que ça devienne un service intégré, de la même manière que les écrivains publics, que des assistantes sociales, alors oui, ça peut continuer ; si cette perspective ne s'ouvre pas dans l'esprit des élus, des directeurs, l'effet d'opportunité va vite tomber... ».*

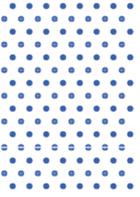
## CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La grille d'analyse adoptée pour présenter le matériau recueilli durant la première phase de notre enquête visait à questionner la manière dont les acteurs des territoires s'étaient approprié le dispositif CnFS, en étant attentifs à ce qu'il leur faisait faire. À l'issue de cette première analyse, plusieurs résultats ressortent :

- Sur tous les territoires enquêtés, la parution de l'AMI a mis en mouvement les acteurs : ils ont dû s'organiser, individuellement ou collectivement, pour répondre et candidater au dispositif.
- La réponse à l'AMI a vu l'émergence de coordinateurs, désignés (Territoire C), attendus et demandés (Territoire A), ou auto saisis (Territoire D). Ces acteurs ont pris une place particulière : ils ont dû enrôler les acteurs territoriaux (principalement des collectivités), dans la vision commune d'une réponse coordonnée permettant d'assurer une bonne répartition des CnFS affectés au territoire. Il est notable que dans notre échantillon de territoires enquêtés, ce rôle est assuré par 3 niveaux différents de collectivité : conseil départemental, Métropole, intercommunalité.
- L'activité de ces coordinateurs a généré nombre de séquences d'intéressement des acteurs locaux parties prenantes du dispositif : réunions, partage de données, choix des clés de répartition, rencontres entre CnFS, etc. Selon le niveau territorial de ces acteurs, les intéressements se réalisent en cascade à différentes échelles : du Département vers et avec les communautés de communes, et de celles-ci vers et avec les communes et acteurs locaux. Sur certains terrains, on note un effet identique au niveau communal : la candidature à l'AMI et la perspective de recrutement d'un(e) CnFS conduit les communes à interroger leurs services, et les acteurs locaux partenaires, sur leurs besoins en matière d'accompagnement au numérique.

Pour ces coordinateurs, le dispositif produit un effet de légitimité au niveau local : en venant confirmer des compétences et une expertise déjà reconnues par les acteurs territoriaux (Territoire A), en donnant du poids à l'engagement politique inscrit dans la feuille de route fixée par le nouvel exécutif, dans le cadre de l'animation déjà engagée d'un réseau de l'inclusion numérique à l'échelle locale (Territoire D) ; enfin, dans un cas, c'est l'AMI qui fait émerger la collectivité comme nouvel acteur, et conduit à ce que lui soit reconnue une mission d'animation et de pilotage à l'échelle intercommunale (Territoire C).

La seconde phase de notre enquête permettra de suivre l'évolution de ces instances de coordination dans le temps, au-delà de la seule réponse à l'AMI et du cadre du dispositif : est-ce qu'elles se maintiennent, et quelles sont leurs activités ? Permettent-elles de stabiliser un travail en réseau, sous quelles modalités et avec quels objectifs ? Parviennent-elles à mobiliser et



intéresser d'autres acteurs ? L'émergence de ces coordinateurs, dans le cadre du dispositif CnFS, crée-t-elle des arènes territoriales stables ayant pour objet l'inclusion numérique ?

Ces différents effets ressortissent à ce qu'a fait faire le dispositif. À ce stade, les effets concrets du recrutement de CnFS en termes de réponse effective aux problématiques d'inclusion numérique des habitants des territoires concernés n'ont pas été analysés. Autrement dit, ces différents effets rendent compte de ce qu'a produit le dispositif au niveau des acteurs, et non de ce que produisent les CnFS sur le plan de l'inclusion numérique au niveau local. Cette limitation n'est pas uniquement due à notre focale d'analyse (portée dans ce rapport sur le dispositif tel que nous l'avons défini) : elle signale aussi que le dispositif a eu des effets en soi sur les acteurs, indépendamment, et de fait en amont, de l'intervention concrète des CnFS.

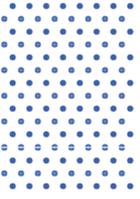
Dans la suite de cette recherche, il conviendra donc d'analyser les effets de la présence des CnFS sur les terrains d'enquête, au-delà des effets du dispositif sur les acteurs territoriaux.

Comme nous l'avons noté à propos des modes de compréhension différenciés de la notion de besoin, qui apparaît de manière récurrente dans nos entretiens, la mise en ligne (voire la mise en réseau) des acteurs s'est à ce stade principalement organisée autour de la problématique commune des besoins des territoires - bien davantage que sur ceux des habitants. Si la faible présence des besoins des publics peut s'expliquer par les contraintes (notamment temporelles) du dispositif (nécessité d'organiser une réponse rapidement), et être liée à la question des clés de répartition, elle gagnera néanmoins à être questionnée dans la suite de cette recherche :

Est-ce que, et comment, les acteurs territoriaux tiennent compte des besoins des habitants ? Comment ces besoins sont-ils interrogés ? Quels effets cela a-t-il sur les activités des CnFS ? Cela conduit-il les acteurs à (ré) ajuster leurs réponses en termes de stratégie territoriale ?

Dans le processus de traduction qu'a supposé l'appropriation du dispositif par les acteurs territoriaux, la formation occupe une place à part : distincte du processus de candidature et de recrutement, mais intégrée au dispositif, elle a fait l'objet d'un marché public auprès d'organismes de formation, et s'est déployée selon des modalités opérationnelles multiples sur les territoires. Mis à disposition par le dispositif dans ce cadre, les acteurs territoriaux n'avaient ni le choix des organismes, ni droit de regard sur le contenu des formations, ni choix sur le positionnement (effectué par les organismes de formation) des CnFS recrutés, déterminant la durée de la formation, et par suite, leur temps d'absence des structures avant prise de poste. Or, comme nous l'avons vu (et ces résultats sont largement confirmés par les questionnaires adressés aux CnFS), la formation dispensée fait l'objet de critiques unanimes et convergentes sur tous nos terrains.

Dans la terminologie de la sociologie de la traduction adoptée ici, la formation représente donc un actant fort, que les acteurs (tant structures que CnFS) ont eu beaucoup de mal à enrôler, i.e. à intégrer positivement dans le processus de développement du dispositif : elle n'a pas répondu aux attendus des acteurs recruteurs, qui ont parfois profilé leur recrutement en se basant sur les promesses de la formation ; et elle n'a pas préparé les CnFS à l'exercice de leur travail. Sur certains territoires, l'inadaptation de la formation a entraîné un certain nombre de « corrections » : offre de formation complémentaire pour les CnFS, demande à direction des OF d'intégrer des modules spécifiques sur l'accompagnement et les administrations. Sur le territoire B, elle est à l'origine de l'amorce d'un réseau entre acteurs, et de la prise en main de la question par le Conseil départemental. À l'inverse, certains acteurs, qui comptaient sur la formation pour préparer et équiper des personnes recrutées sur un profil d'insertion sociale et professionnelle (mettre le « pied à l'étrier » de candidats jeunes et/ou peu qualifiés), ont dû composer avec des CnFS qui ne correspondaient pas au poste (et à ce qui leur était demandé), entraînant une déstabilisation durable de la gestion du dispositif – cela d'autant plus que le dispositif ne prévoit pas le financement de la formation des nouveaux CnFS recrutés sur des postes rendus vacants.



Dans la suite de cette recherche, nous pourrions questionner les éventuels changements apportés aux formations organisées au-delà du printemps 2022, auprès de CnFS que nous n'avons pu rencontrer lors de notre première phase d'enquête – soit parce qu'ils étaient en formation, soit parce que les structures ne les avaient pas encore recrutés. Nous prêterons attention à la manière dont les territoires ont pu penser la formation de médiateurs numériques localement.

L'expérience de la formation pensée par l'État a-t-elle permis d'engager une réflexion locale sur le sujet ? Est-ce que d'autres acteurs (que l'OF défini par le dispositif), ont été contactés afin de penser une formation locale sur la thématique ? Les CnFS recrutés participent-ils à ces réflexions, voire à la mise en œuvre de nouvelles formations au niveau local ?

Nous aurons enfin à documenter et analyser la manière dont se déroulent les renouvellements de poste sur nos différents terrains d'enquête.

Est-ce que les CnFS ayant fait part de leur désir de ne pas renouveler l'expérience sont effectivement partis ? Quelles offres ont été faites à ceux qui demandaient une plus grande reconnaissance salariale ? Comment les structures abordent-elles (ou ont abordé) le virage de cette deuxième vague du dispositif, en procédant à quels changements (définition de poste, lieux d'intervention, coordinations, etc.) et avec quelles perspectives ?



# COMPRENDRE

## DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF CONSEILLER NUMERIQUE FRANCE SERVICES

Synthèse des résultats d'étape de  
l'enquête qualitative du  
programme national de recherche

