



Etude d'impact de la digitalisation dans les secteurs dits "non-marchand" en région de Bruxelles-capitale

Rapport intermédiaire de la troisième étape :
Explorer pour s'inspirer

Cette étude a été menée par:

Olivier Brolis

Emma De Rouck

Helena Sadzot

Charlotte Moreau

Laura Weertz

Olivier Lisein

Rapport | Février 2024

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*
member of

IDEAGROUP

 Centre
d'Economie
Sociale

1

LENTIC
Technology - Innovation - Change

Table des matières

PARTIE 1 Introduction.....	3
1. Introduction et contexte du rapport.....	4
2. Méthodologie.....	5
PARTIE 2 Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand bruxellois	7
1. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand bruxellois au niveau de l'Union européenne	8
2. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand bruxellois au niveau national.....	8
3. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand au niveau régional.....	9
a. Région flamande.....	9
b. Région bruxelloise.....	13
c. Région wallonne.....	19
PARTIE 3 Benchmark à l'international.....	27
Espagne.....	28
France.....	32
Québec.....	37
PARTIE 4 Inspirations issues de l'étape 3.....	44
Annexes.....	48
Annexe I – Tableau des politiques, programmes, et initiatives de soutien à la digitalisation des organisations d'économie sociale.....	49
Annexe II – Guide d'entretien.....	61



PARTIE 1

Introduction

1. Introduction et contexte du rapport

La digitalisation¹ est un enjeu clé pour toutes les entreprises d'économie sociale, en ce compris les organisations des secteurs non-marchands, aussi appelées associations, ou organisations non-marchandes. La crise sanitaire de la covid-19 a en effet contraint toutes les organisations à s'adapter, et pour ce faire, à utiliser notamment des outils digitaux. Nombreuses sont les associations pour qui ce passage au distanciel a été difficile, mais qui continuent aujourd'hui à utiliser une partie de ces outils. La digitalisation s'est donc invitée dans les associations et soulève de nombreux questionnements. Identifier ces questionnements, comprendre les différentes manières d'y répondre et le rôle que les pouvoirs publics peuvent adopter vis-à-vis de la digitalisation des associations peut permettre au secteur de faire un bond en avant, en ayant un impact positif sur les conditions d'emploi, les processus organisationnels et la nature et la qualité des services.

La présente étude a pour but de faire un état des lieux de la littérature et de l'existant en matière de digitalisation au niveau des organisations non-marchandes bruxelloises. Sur base des enjeux, besoins, freins et motivations identifiés par le consortium de recherche, ce dernier développera des **propositions de stratégie numérique pour la région de Bruxelles-capitale à destination des organisations non-marchandes dans un contexte de sortie de crise sanitaire.** Cela permettra à la région de soutenir la transformation digitale positive des associations des Accords du Non-Marchand, c'est-à-dire en évitant les écueils/dangers qui pourraient survenir lors d'un tel processus de transformation tout en maximisant les effets produits sur l'emploi, les processus organisationnels, et la qualité et l'accessibilité des services et qui répondent aux attentes et besoins du secteur.

La Commission communautaire française (COCOF) a ainsi mandaté le consortium Idea Consult, le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège (CES) et le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) de l'Université de Liège, de mener à bien cette recherche. Ce consortium a développé une expertise commune sur la digitalisation des entreprises d'économie sociale, au travers des projets Digi-Serv² et DigitalEES³. Par ailleurs, les compétences et expertises de chaque membre du consortium sont complémentaires :

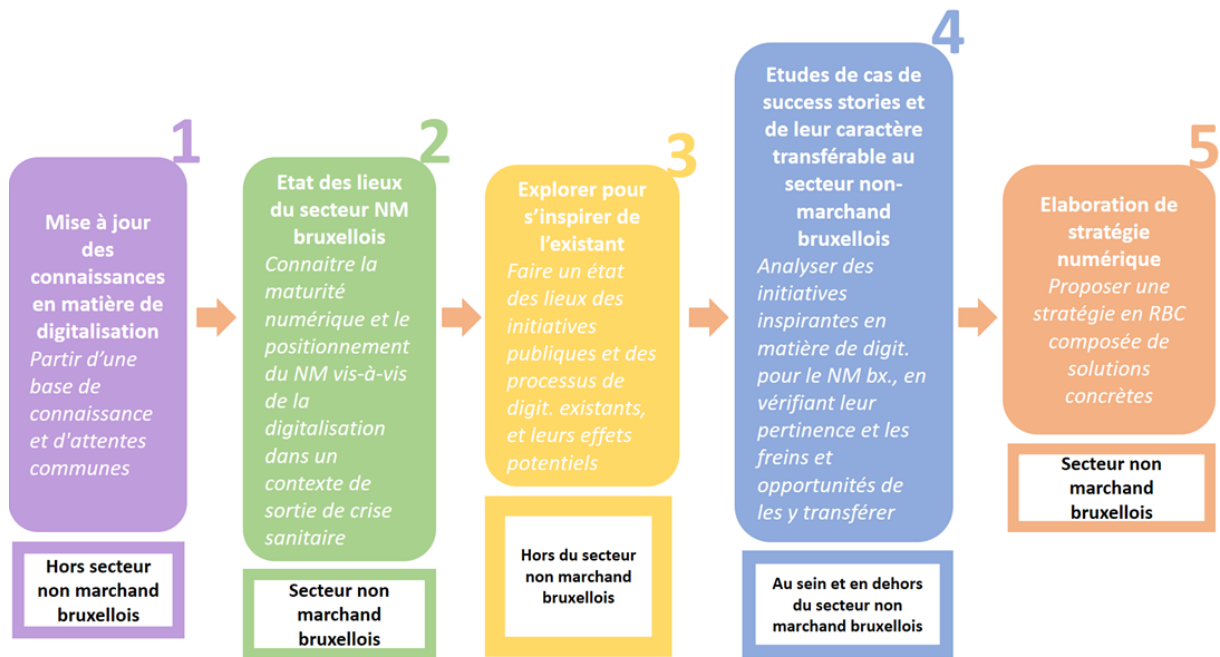
- **Idea Consult** apporte son expertise de recherche par méthode quantitative, sa connaissance très fine des secteurs non-marchands bruxellois et sa maîtrise du néerlandais.
- Le **CES** apporte son expertise de recherche en co-construction sur les enjeux des entreprises d'économie sociale, dont les secteurs non-marchands font partie.
- Le **LENTIC** apporte son expertise de gestion du changement et de transformation digitale.

La recherche est structurée en cinq étapes :

¹ Par digitalisation, nous faisons référence à la définition de l'IWEPs (2017), à savoir la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles.

² Le projet DIGI-SERV (Agence du Numérique, Belgique, 2017-2018) portait sur l'impact de la révolution numérique sur le secteur des services aux personnes. Les rapports issus de cette étude sont disponibles suivant le lien : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digi-serv/>

³ Le projet DigitalEES (2021-2023, Agence du Numérique, Belgique) visait à construire un dispositif d'accompagnement en change management et technique à la digitalisation des entreprises des économie sociale. Pour plus d'informations : <https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/digital-ees/>



Le présent rapport concerne la troisième étape de l'étude, c'est-à-dire *Explorer pour s'inspirer de l'existant*, avait pour objectif de faire un état des lieux des initiatives publiques, et dans une moindre mesure privées, qui visent à soutenir la digitalisation des organisations et autres entreprises en dehors de la Région bruxelloise, et de leurs effets potentiels, négatifs comme positifs, pour s'en inspirer pour les organisations non-marchandes bruxelloises. Nous avons également profité de cette phase de notre recherche pour dresser un inventaire de l'existant en la matière en Région bruxelloise.

Nous commençons ce rapport par présenter la méthodologie employée pour réaliser ce benchmarking. Les résultats de nos investigations sont ensuite présentés dans la suite du rapport, en commençant par un état des lieux de l'existant à Bruxelles et en Belgique, avant de présenter le benchmark international. La dernière partie synthétise les éléments inspirants qu'il nous semble important de retenir en vue de formuler nos recommandations dans la prochaine phase de notre étude.

2. Méthodologie

Afin de réaliser l'étape consistant à explorer les initiatives existantes pour s'en inspirer, nous avons décidé de centrer notre recherche sur différentes régions.

Le choix de l'Italie, l'Espagne, le Québec, et de la France a été réalisé pour s'assurer de sélectionner des régions dans lesquelles les entreprises d'économie sociale sont massivement présentes et soutenues par les autorités publiques tout en garantissant une certaine diversité géographique qui permet d'appréhender différentes réalités économiques, culturelles et politiques. Chaque région peut apporter des perspectives uniques en termes de politiques de soutien, de programmes et d'innovation, contribuant ainsi à une vision globale et éclairée. De plus, l'économie sociale étant un mouvement ayant évolué différemment dans chaque pays en fonction de son contexte

et son histoire, le choix de régions présentant des conceptions/reconnaissances variées, mais cohérentes, des entreprises d'économie sociale, offre une opportunité d'analyser des modèles et des initiatives diversifiés.

La Région flamande et la Région wallonne ont été incluses dans l'étude pour avoir une perspective nationale, permettant de prendre connaissance des initiatives mises en place dans notre propre pays. Cela permet une prise en considération des approches nationales en matière de soutien à la digitalisation des organisations d'économie sociale.

Enfin, l'inclusion de l'Union européenne offre une dimension supplémentaire en permettant une vision des politiques plus globales de soutien à la digitalisation, en mettant en lumière les efforts coordonnés à l'échelle européenne. Cela s'avère essentiel pour contextualiser les initiatives nationales dans le cadre plus large de l'Union européenne et pour comprendre les synergies potentielles entre les différents acteurs.

Pour chacun de ces pays / régions, nous avons effectué une recherche documentaire en ligne, afin d'identifier un maximum de politiques, de programmes ou d'initiatives de soutien à la digitalisation des organisations d'économie sociale. Les politiques, programmes et initiatives présentés ne sont pas toujours orientés exclusivement vers les organisations d'économie sociale. Toutefois, il est à noter que ces dernières, incluant les organisations non-marchandes, peuvent tirer profit de ces mesures. En effet, le concept d'organisation non-marchande étant un concept exclusivement belge, nous avons entrepris notre recherche de soutien à la digitalisation avec un focus plus large, sur l'économie sociale. Notre intention est bien sûr d'identifier des enseignements qui soient applicables aux organisations non-marchandes.

Cette recherche en ligne nous a permis de construire un tableau reprenant, pour chaque initiative, la région d'activité, le nom de l'initiative, la date / période durant laquelle cette initiative a eu lieu (ou quand elle a démarré), sa description, ses domaines d'activité, ses moyens, les objectifs fixés et son public cible. Ce tableau peut être consulté en annexe I.

Sur base de ce tableau, nous avons identifié des organismes auprès desquels nous souhaitons mener des entretiens semi-directifs dans le but d'analyser plus en profondeur les politiques et autres types de soutien qu'elles ont pu développer. Nous n'avons pas retenu l'Italie en raison du manque d'initiatives trouvées dans ce pays. La sélection s'est faite sur base du rapprochement possible avec les organisations non-marchandes et de leur caractère inspirant. Nous avons retenu 5 initiatives :

- Pôles européens d'innovation numérique (EDIH)
- Social Good Accelerator
- France Num
- Transformation numérique des entreprises collectives
- Digiraf

Cette sélection a été soumise au comité de suivi du projet, qui l'a approuvée. Un à deux entretiens ont pu être menés auprès de chacune de ces initiatives à l'exception des Pôles européens d'innovation numérique, qui n'ont pas accédé à notre demande.



PARTIE 2

Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand
bruxellois

1. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand bruxellois au niveau de l'Union européenne

Au sein de l'Union européenne (UE), diverses initiatives sont dédiées au soutien des entreprises, et cette orientation englobe également les entreprises d'économie sociale. L'UE, par le biais de programmes spécifiques et de financements, offre des opportunités aux entreprises, y compris à celles qui opèrent dans le secteur de l'économie sociale, pour favoriser leur croissance, leur innovation et leur adaptation aux défis numériques.

Des programmes tels que le programme-cadre pour la recherche et l'innovation, Horizon Europe, mettent à disposition des financements et des ressources pour encourager la transformation digitale. Ces initiatives européennes visent à renforcer la compétitivité des entreprises, à favoriser l'innovation et à promouvoir une économie plus inclusive, ce qui résonne particulièrement avec les valeurs et les objectifs des entreprises d'économie sociale.

Les entreprises d'économie sociale, dont les organisations non-marchandes, peuvent également bénéficier de divers programmes sectoriels, de fonds structurels et d'autres instruments financiers de l'UE qui visent à soutenir la modernisation, la numérisation et le développement durable des entreprises européennes, y compris celles opérant dans le domaine de l'économie sociale.

Ces initiatives européennes offrent ainsi un cadre propice à l'intégration des entreprises d'économie sociale dans les dynamiques de transformation digitale, en favorisant leur accès à des financements, des ressources et des réseaux d'experts au niveau européen.

2. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand bruxellois au niveau national

En Belgique, les institutions sans but lucratif emploient près de 500.000 personnes et ont généré 5,4% du PIB en 2017. Ces institutions, y compris celles actives dans les domaines de la santé et de l'action sociale, contribuent de manière significative à la création de richesse dans l'économie belge.⁴

Afin d'encourager certains prestataires de soins à informatiser leur pratique et/ou à utiliser certains logiciels, l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) octroie des primes. Pour le secteur des soins de santé, les mesures suivantes sont donc en place⁵ :

- Pour inciter les médecins généralistes à informatiser leur cabinet, une prime de cabinet intégré peut être obtenue. En fonction d'un certain nombre de conditions, de l'utilisation d'un logiciel reconnu et du degré d'informatisation, cette prime varie de 1 000 à 6 000 euros.
- Une prime de démarrage permet aux médecins généralistes débutants de gérer leur dossier médical par voie électronique et d'utiliser ainsi le Global Medical Record (GMD). Il s'agit d'une prime unique de 4 256 euros.

⁴ <https://kbs-frb.be/fr/les-institutions-sans-lucratif-emploi-pres-de-500000-belges>

⁵ <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidiedatabank/zorgsector-steenmogelijkheden>

- Prime télématique pour les dentistes. Pour soutenir l'utilisation des "services électroniques", l'INAMI accorde une prime de télématique de 800 euros lorsque certaines conditions sont remplies.
- Prime télématique pour les sage-femmes. La prime télématique est une somme forfaitaire de 800 euros versée annuellement aux sage-femmes qui remplissent certaines conditions dans le cadre de l'E-health.
- Il existe également une contribution au coût d'un logiciel de gestion des dossiers pour les kinésithérapeutes. Si certaines conditions sont remplies, les kinésithérapeutes (activité principale) peuvent bénéficier d'une indemnité forfaitaire annuelle de 800 euros pour l'achat d'un logiciel de gestion des dossiers électroniques des patients.

3. Etat des lieux des aides disponibles pour le non-marchand au niveau régional

Cette partie présente les aides qui sont disponibles au niveau régional pour les organisations non-marchandes flamandes, bruxelloises et wallonnes. Les aides flamandes et wallonnes sont présentées à titre exemplatif, les organisations non-marchandes bruxelloises ne pouvant accéder qu'aux aides régionales bruxelloises.

a. Région flamande

Il existe en Région flamande **des organisations non-marchandes** engagées dans la recherche, l'innovation, l'éducation, la santé, l'environnement, la culture, etc. Ces organisations ont différentes formes juridiques, telles que des organisations à but non lucratif, des fondations, des coopératives, etc.

En Flandre, 5 secteurs de **profit social** ont été identifiés. C'est le niveau administratif flamand qui réglemente ces secteurs. Les industries suivantes sont incluses dans la définition du bénéfice social flamand (production en milliards d'euros en 2015) :

- NACE 86 - Soins de santé humaine (19,8)
- NACE 87 - Services sociaux avec logement (4,9)
- NACE 88 - Services sociaux sans logement (2,0)
- NACE 90 - Activités créatives, arts, divertissement (1,1)
- NACE 91 - Bibliothèques, musées, archives, autres activités culturelles (0,2)
- NACE 93 - Sport, loisirs et récréation (1,5)

Avec une production de 5,7% de l'économie flamande, le secteur à profit social **contribue au PIB** à hauteur de 7,5%. Autrement dit, chaque unité de production du profit social contribue à hauteur de 0,56 unité au PIB, alors que la moyenne de l'économie flamande est de 0,42. Le bénéfice social flamand commande pour 13,1 milliards d'euros de biens et de services en Belgique et à l'étranger. L'ampleur de la consommation intermédiaire témoigne de **l'interaction du profit social flamand avec d'autres industries** et confirme ainsi son interconnexion avec l'ensemble de l'économie.

En 2015, 364.932 **salariés** (salariés et indépendants, exprimés en « chefs ») étaient actifs dans le profit social en Flandre. De plus, le bénéfice social en Flandre génère des emplois domestiques dérivés de 58.459 personnes, dont 90% se trouvent dans des entreprises situées en Flandre.

Initiatives pertinentes

Politiques de soutien financier pour des organisations en général

L'Agence flamande pour l'innovation et l'entrepreneuriat (Vlaio) propose différentes formes de soutien général et de soutien autour de la numérisation, en subventionnant la formation et en soutenant les investissements dans la numérisation. Cependant, ils ne sont disponibles que pour les entreprises du secteur privé, et souvent aussi spécifiquement pour les PME (par exemple, le portefeuille PME ou la subvention à la croissance pour les PME)⁶.



Le Département flamand du Travail et de l'Economie sociale (WSE) propose différents types de **soutien permanent**⁷ aux organisations de l'économie sociale :

- *Accompagnement par un conseiller de projet en économie sociale.* Les organisations sociales sont accompagnées dans leur trajectoire d'économie sociale. Il y a un soutien pour les problèmes et les plans futurs. Et pendant la réunion, il y a de la place pour l'information sur les règlements et les appels du ministère.
- *Prêts par l'intermédiaire du Fonds d'investissement social.* Le Fonds d'investissement social (SIFO) est un fonds de cofinancement à taux avantageux pour les prêteurs qui accordent des prêts aux entreprises d'économie sociale. Le montant maximum du crédit est de 350 000 euros.

Le département flamand du Travail et de l'Economie sociale (WSE) avait également lancé plusieurs **appels** en 2023, dont 2 pour la numérisation des organisations de l'économie sociale. Il est possible que des appels similaires soient lancés à l'avenir par le département flamand.

- *Appel à projets de transformation digitale pour les entreprises sociales (jusqu'à fin 2023)*⁸
En 2023, les entreprises de travail protégé ont pu bénéficier d'un accompagnement par le biais d'un appel à investissements qui se traduit par une plus grande maturité numérique des travailleurs sociaux et de l'organisation. Par exemple, il peut s'agir de l'achat d'outils de production qui soutiennent les travailleurs sociaux, tels que des co-bots, des logiciels de traduction de support, etc. Les nouvelles technologies numériques, telles que les logiciels de gestion des stocks, les systèmes de production automatisés, les logiciels RH, par exemple, étaient également éligibles. Les entreprises de travail protégé peuvent également utiliser les ressources supplémentaires pour concevoir des stratégies numériques sur mesure, réaliser des projets liés à la cybersécurité, etc. L'aide financière s'élevait à un maximum de 50 000 euros par proposition de projet. Une entreprise sociale ne peut soumettre qu'une seule proposition de projet et doit contribuer elle-même à hauteur de 40 % au cofinancement.

⁶ <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/expertisedatabank/zoek?f%5B0%5D=thema%3A194>

⁷ <https://www.socialeconomie.be/nl/ondersteuning/type-ondernemingen/sociale-onderneming>

⁸ <https://www.socialeconomie.be/nl/ondersteuning/oproepen/oproep-digitale-transformatieprojecten-voor-maatwerkbedrijven>

- *Appel à l'entrepreneuriat social-innovation pour les entreprises de l'économie sociale, et collaborations avec les entreprises de l'économie sociale, (jusqu'à fin 2023)*

Avec cet appel, un soutien financier a été obtenu pour explorer les opportunités d'innovation et trouver des réponses aux défis sociétaux. Il peut s'agir de conceptualiser et de développer des activités innovantes ainsi que d'optimiser et d'innover les processus d'affaires existants. La subvention s'élevait à 70 % des coûts du projet acceptés sur la base du budget soumis avec un soutien maximum de 50 000 euros par projet. Dans le cadre de ce montant d'aide, la subvention pour les coûts salariaux a été limitée à 35 000 euros.

Le département flamand WSE soutient également **les autorités locales** pour qu'elles assument un rôle de pilotage dans l'économie sociale et le travail. Les autorités locales sont encouragées à développer une vision de la politique locale, intercommunale ou non, et à prendre des mesures pour promouvoir l'économie sociale locale et la politique de l'emploi. La façon dont ils s'acquittent de ce rôle de direction dépend en grande partie des conseils d'administration eux-mêmes, en fonction des besoins et des possibilités locaux (Ceci est prévu dans le décret de soutien et dans la "décision du gouvernement flamand de définir le rôle de direction locale des communes dans le domaine de l'économie sociale et du travail").⁹

La Social Innovation Factory – organisation à but non lucratif pour les organisations à but non lucratif



La Social Innovation Factory offre un **soutien aux entrepreneurs sociaux** qui développent des solutions innovantes à des défis sociétaux complexes. Les services de la Social Innovation Factory s'étendent à toutes les phases du processus de création d'entreprise, qu'il s'agisse de la phase d'idéation, du démarrage, de la phase de croissance ou du moment de la mise à l'échelle.

Si l'entrepreneur a une idée d'innovation sociale ou si une organisation souhaite se renouveler et augmenter son impact social, la Social Innovation Factory propose un accompagnement pour trouver des réponses et passer **aux prochaines étapes**.

L'organisation met en relation les innovateurs sociaux entre eux, avec la conviction qu'il y a beaucoup à apprendre des expériences des uns et des autres. **Les activités de réseautage** vont de rencontres légères à des formats plus intensifs tels que des ateliers, des sessions d'inspiration, des camps d'entraînement, des trajectoires thématiques, des tables de pairs et des safaris pratiques. La Social Innovation Factory **met également en lumière les innovations sociales prometteuses** en leur donnant de la visibilité et en renforçant leur voix dans le débat social. Les obstacles sont identifiés et éliminés afin que les innovations sociales puissent s'épanouir pleinement.

En plus des activités de réseautage, la Social Innovation Factory organise des **ateliers thématiques**, des sessions d'inspiration (en ligne) et des trajectoires à long terme. La majorité des activités sont offertes gratuitement. La plate-forme numérique, le « **Centre de connaissances en ligne** », offre des informations et des outils sur la mesure de l'impact, les modèles d'affaires axés sur l'impact, le mix de financement, les stratégies de mise à l'échelle, etc. De plus, des blogs d'autres innovateurs sont disponibles.

⁹ <https://www.socialeconomie.be/nl/regierol-lokale-sociale-economie-en-werk>

Organisations représentantes

Socius est l'organisation faîtière des organisations socioculturels. Socius offre des formations, des conseils et des opportunités de réseautage aux organisations de ce secteur. L'organisation apporte son aide dans de nombreux domaines (tels que l'organisation et le travail avec les bénévoles) et guide les organisations socioculturelles à s'y retrouver dans les aides disponibles, en se concentrant sur les acteurs à but non lucratif les plus utiles.

Vivo est une organisation faîtière en Flandre qui se concentre sur le soutien au secteur à but social. Ils offrent des formations, des conseils et un accompagnement aux organisations et aux salariés du secteur social à but lucratif, y compris le secteur non lucratif. Vivo propose également un *digicoaching*, qui consiste en un accompagnement sur mesure et sur le lieu de travail en matière de compétences numériques pour les employés de l'organisation. Il s'agit notamment d'apprendre à utiliser des programmes PC sur le lieu de travail, de se familiariser avec des applications (telles que ItsMe ou Google Maps), d'utiliser le courrier électronique, d'utiliser l'internet en toute sécurité et d'acquérir des connaissances sur l'internet.

Focus sur Digiraf

Fonctionnement



Digiraf aide des organisations du secteur à but non lucratif avec leur plan numérique. Ils aident les organisations comptant jusqu'à 250 employés, car les organisations comptant plus d'employés ont en grande partie des besoins (et des budgets) différents de ceux des petites organisations.

Digiraf a une large gamme de services prestés par leurs conseillers numériques :

- des formations : La Digisterk Academy propose des outils et des méthodes concrètes pour faire des choix numériques intelligents que ce soit sur un défi spécifique ou au niveau de l'organisation dans son ensemble.
- des conseils et du coaching : des méthodes de travail interactives pour avoir une bonne idée des défis numériques rencontrés dans l'organisation. À partir de là, ils fournissent des conseils numériques sur mesure.
- Accompagnement personnalisé : obtenir une bonne image des défis réels, faire des choix stratégiques et logiques, pleine prise en considération des personnes de l'organisation qui doivent travailler avec le numérique, et un programme qui mène vers des solutions durables et appropriées pour toutes les parties prenantes concernées

Ils ont déjà aidé environ 60 organisations à ce jour, et ils voient donc plusieurs tendances se dégager en ce qui concerne la numérisation du secteur à but non lucratif.

Financement

Digiraf vend ses services aux organisations à but non lucratif.

Difficultés et opportunités pour le secteur selon Digiraf

La personne interviewée chez Digiraf considère que le digital au sein des organisations à but non lucratif est actuellement traité comme s'il s'agissait de l'achat d'un appareil électroménager, sans la **préparation interne**

nécessaire. Ce manque de préparation conduit à l'absence d'une ligne stratégique claire et complique la communication entre l'organisation à but non lucratif et l'organisation informatique. Pour relever ces défis, il est crucial d'accompagner les organisations dans la **définition des priorités** et la mise en place d'une structure décisionnelle claire en matière de choix numériques. Ainsi, la personne interviewée explique : « *Les organisations non-marchandes pensent que l'expert digital résout tous les problèmes, mais les solutions technologiques doivent venir de l'organisation, et surtout du personnel-même* ».

Au sein des organisations non-marchandes, il n'y a souvent pas de **décideur** clair en matière de digital. L'absence d'une personne capable de prendre des décisions et de comprendre le contexte des processus internes complique la gestion efficace des implémentations digitales.

Un autre point sensible est la gestion inadéquate **des données** au sein des organisations non-marchandes. Il n'y a souvent pas d'accord clair, ce qui entraîne des doubles emplois. La résolution de ce problème nécessite non seulement l'achat de systèmes numériques, mais aussi l'amélioration des processus.

Une crainte courante au sein des organisations non-marchandes flamandes est la réticence à **impliquer des parties prenantes externes** dans le processus de digitalisation. Ne pas être à l'écoute des besoins plus larges des membres, des bénévoles, des usagers et d'autres personnes peut entraîner des coûts inutiles et compliquer la mise en œuvre. Les employés sont souvent impliqués trop tard dans les transformations digitales, ce qui peut entraîner une inadéquation entre les systèmes et la pratique. Il est essentiel d'impliquer les collaborateurs dès le départ dans l'identification des besoins et des fonctionnalités souhaitées afin d'éviter des implémentations inutiles.

L'une des tendances notables est l'accent mis sur la technologie, où les organisations achètent des systèmes coûteux ou les font construire sur mesure sans tenir compte **des contraintes budgétaires** des organisations à but non lucratif. De plus, les budgets consacrés à la numérisation sont souvent planifiés à court terme, alors que la numérisation est un investissement à long terme.

Ce manque de planification à long terme entraîne des coûts imprévus pour les organisations à but non lucratif, y compris les mises à jour, la maintenance et les nouvelles fonctionnalités, qui ne sont pas pris en compte à l'avance. Il est essentiel d'adopter une approche plus stratégique lors de la planification des investissements numériques et de tenir compte des implications financières à long terme.

b. Région bruxelloise

Le secteur non-marchand bruxellois représente 15 000 ETP¹⁰. Plus largement, si on s'intéresse aux entreprises à profit social bruxelloises, Bruxeo¹¹ nous apprend qu'elles sont 5.500 et occupent 110.000 travailleurs (18% de l'emploi bruxellois).

Il existe une variété d'aides à destination des ASBL bruxelloises, mais ces aides abordent rarement la digitalisation de l'organisation de manière spécifique. Il existe également un certain nombre d'aide privées, telles que

¹⁰<https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/article/accord-non-marchand-bruxellois-2021-2024-57-millions-d-euros>

¹¹<https://www.bruxeo.be/fr/un-secteur-cr%C3%A9ateur-de-plus-value-sociale-et-moteur-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie>

SocialWare, Toolbox, etc. Trouver une information fiable sur le type de soutien proposé n'apparaît pas aisé pour les gestionnaires d'ASBL.

Il n'existe à ce jour pas de politique publique bruxelloise structurée à destination de la digitalisation des organisations non-marchandes mais bien des politiques générales ouvertes (comme la Prime Web ou l'appel à projet Numérique et transition économique), des politiques et actions sectorielles (les subsides de projets jeunesse et la Febi), et des partenariats publics/privés (l'agence digital solidaire et IRISNET).

Peu d'aides servent à financer l'achat de matériel et autres logiciels, les aides se concentrent principalement sur le conseil et l'accompagnement.

Par ailleurs, il est probable que toutes les formes d'aide n'aient pas été répertoriées dans cet exercice. Le public visé pourrait, par exemple, être plus vaste que les seules organisations non-marchandes de Bruxelles, et ces dernières pourraient tout de même en bénéficier. De même, des subventions ou appels à projets qui ne ciblent pas explicitement la digitalisation pourraient éventuellement financer ce type d'investissement.

Il serait pertinent de référencer cette variété d'aides sur un seul et même support pour faciliter leur appropriation par les associations, à l'image de ce qui est fait par le site [Mon ASBL](#) et sur le site [economiesociale.be](#), qui répertorie les appels à projets à destination des ASBL en cours. Dans le cas de la digitalisation, il s'agirait de répertorier et organiser tout type de soutien à destination des ASBL, qu'ils soient structurels ou ponctuels.

Les aides présentées ci-dessous sont issues de nos recherches en ligne et des réponses qui ont été données par les répondants au questionnaire de l'étape 2 (pour rappel : état des lieux du non-marchand bruxellois) à la question "*Connaissez-vous des aides financières mises à disposition par les autorités fédérales / régionales / locales que vous pourriez mobiliser pour vous aider dans vos projets de digitalisation ?*". La même question était posée pour des aides autres que financières.

Chaque initiative sera présentée au travers de plusieurs informations clés : le type d'aide, ses destinataires, son financeur, l'objet financé, et le montant de l'aide.

Nous distinguons les aides spécifiquement dédiées au digital et celles qui ne le sont pas.

Aides spécifiquement dédiées au digital

Prime Web

<https://economie-emploi.brussels/prime-web>

Destinataires : Aide ouverte plus largement qu'aux organisations non-marchandes. Les micros et petites entreprises qui disposent d'un siège d'exploitation en Région de Bruxelles-Capitale, qui sont actives dans certains secteurs d'activités (code NACE). En fonction du secteur d'activité, l'entreprise peut prétendre au financement d'un projet d'entreprise ; d'achat et travaux ; de consultance, formation et RH, d'exportation ; de coworking ; et/ou de validation des compétences.

Financeur : Bruxelles Economie et Emploi

Description du dispositif : Missions de consultance externe concernant l'optimisation ou le développement d'un site internet ou d'une plateforme d'e-commerce.

Montant : Maximum 5000€ par année civile.

La mission de consultance doit durer moins de 6 mois et le prestataire doit avoir comme activité principale (code NACE TVA) la prestation des services de conseil concernés. Il doit également remplir les conditions suivantes : être spécialisé dans le domaine concerné, exercer ses activités de consultance depuis minimum 2 ans, être indépendant de l'entreprise qui fait appel à ses services, et n'avoir jamais effectué de mission de consultance subsidiée pour cette dernière durant les deux dernières années.

L'agence Digitale Solidaire

<https://agencedigitalesolidaire.org/>

Destinataires : Aide ouverte plus largement qu'aux organisations non-marchandes. Les associations font partie du public ciblé par l'agence.

Financier : Région de Bruxelles-Capitale

Description du dispositif : Délivrer des conseils en marketing digital, à savoir sur la stratégie digitale, la visibilité en ligne, l'optimisation, la vente en ligne, la fidélisation des clients, le support technique

Montant : Offre de service gratuite.

Digibrux

<https://digibrux.bruxeo.be/>

Destinataires : Aide spécifiquement dédiée aux organisations non-marchandes. Les associations bruxelloises.

Financier : BRUXEO

Description du dispositif : Service d'accompagnement à la transition numérique responsable. Digibrux organise des séminaires et workshops, offre un accompagnement collectif sectoriel, un accompagnement individuel sur base d'un diagnostic à 360° et une orientation technique.

Montant : Services offerts gratuitement.

L'agence SocialWare

<https://www.socialware.be/>

Destinataires : Aide spécifiquement dédiée aux organisations non-marchandes. Associations du Benelux, dans le but que la technologie les soutienne dans la réalisation de leur mission.

Financier : l'ONG américaine Techsoup.

Description du dispositif : Equipements informatiques et logiciels offerts gratuitement ou à prix très réduit. SocialWare offre également des ressources en ligne sur le numérique (blog, webinaire, cours en ligne, etc.) et peut offrir certains services pour de plus petits projets, comme un support technique, une assistance informatique, l'installation de logiciels libres, etc.

Montant : Mise à disposition à prix réduit ou donation de ressources technologiques.

FEBI

<https://www.fe-bi.org/fr> & <https://catalogueformation.be/catalogue-formation-2024.pdf>

FeBi asbl est une organisation regroupant plusieurs Fonds de formation ainsi que les Fonds Maribel fédéraux et bruxellois actifs au sein du secteur non-marchand.

Destinataires : Aide spécifiquement dédiée aux organisations non-marchandes. Les organisations concernées sont des organisations de la commission paritaire 330 (hôpitaux, secteur des personnes âgées, soins infirmiers à domicile, centres de revalidation, autres établissements et services de santé), de la commission paritaire 329.03 (secteur socioculturel), de la commission paritaire 337 (fonds social auxiliaire du non-marchand) et de la commission paritaire 319 (établissements d'éducation et d'hébergement).

Financier : Les cotisations des employeurs du secteur non-marchand ainsi que des subventions publiques

Description du dispositif : La FEBI dispose d'un catalogue de formation bien fourni. Les formations sont données par des opérateurs variés. Une partie de ces formations est consacrée aux outils de gestion pour les organisations non-marchandes. On y retrouve, entre autres un module de digitalisation au quotidien, divisé en deux formations distinctes :

- La digitalisation de mon institution ... comment impliquer mon équipe ?
- Gérer ses projets grâce au numérique

Montant : Formations entièrement financées par la FEBI à hauteur de maximum 800€/jour.

Toolbox

<https://www.toolbox.be/>

Toolbox est une ASBL qui organise du bénévolat de compétences, c'est-à-dire qu'elle crée le lien entre des professionnels bénévoles et des organisations qui souhaitent développer leurs compétences.

Destinataires : Aide ouverte plus largement qu'aux organisations non-marchandes. Organisations à finalité sociétale belges.

Financier : Nous n'avons pas trouvé d'information à ce sujet.

Description du dispositif : Il s'agit d'obtenir de l'accompagnement, du coaching et de pouvoir participer à des workshops pour développer ses compétences. Parmi cette offre, on retrouve le volet sur les processus opérationnels efficaces, où l'organisation donne à titre d'exemple le questionnaire suivant : *"Nous souhaitons digitaliser un certain nombre de nos processus pour gagner du temps et nous permettre d'être davantage sur le terrain avec nos bénéficiaires"*.

Montant : Il s'agit d'une offre d'accompagnement et de coaching, pas d'un soutien financier.

Appel à projets : Numérique & Transition Economique

<https://economie-emploi.brussels/appel-projets-numerique-2023>

Destinataires : Tout acteur économique (en ce compris SRL, ASBL, indépendants, etc.), ou partenariat d'acteurs économiques basé en Région de Bruxelles-Capitale, dont les activités contribuent au développement d'un numérique responsable dans la région.

Financeur : Région de Bruxelles-Capitale.

Description du dispositif : L'appel à projet récurrent soutient des projets numériques à impact social et environnemental positif. La durée du soutien est d'un an et demi. Les projets devaient s'inscrire dans un des deux axes suivants lors des derniers appels à projet :

- Accompagnement à la digitalisation responsable des TPE et PME
- Développement de solutions numériques à impact social et environnemental positif

Cet appel à projet a déjà eu lieu en 2022, et en 2023, les dossiers devaient être soumis pour juillet.

Cet appel à projet est différent des aides précédemment présentées, puisqu'il finance des professionnels de l'accompagnement et des solutions numériques qui pourront, à leur tour, soutenir la digitalisation des TPE et PME bruxelloises. Il ne s'adresse donc pas directement aux organisations non-marchandes.

Montant : L'appel à projets dispose d'un budget total de 500.000 €, chaque projet étant soutenu à hauteur de maximum 100.000€. En plus du montant reçu, la région prévoit de mettre à l'honneur la réussite du projet.

Aides non spécifiquement dédiées au digital

Les participants au questionnaire réalisé en étape 2 de ce projet ont indiqué avoir utilisé d'autres types d'aides, plus ponctuels et liées à leur agrément ou secteur d'activités, pour financer une partie de leur processus de digitalisation.

Subsides de projets jeunesse

<https://ccf.brussels/nos-services/jeunesse-et-enfance/jeunesse/subsides-de-projets-jeunesse/>

Destinataires : Aide sectorielle. Les associations agréées par la Communauté française comme Organisation de jeunesse ou comme maison de jeunes et associations assimilées.

Financier : COCOF

Description du dispositif : Dépend des appels à projets, mais cela a notamment permis à une association ayant répondu au questionnaire de l'étape 2 de financer l'achat de matériel bureautique ou informatique.

Montant : Sous réserve des crédits disponibles et en fonction de l'appel à projet.

Le Fonds Venture Philanthropy

<https://www.venturephilanthropyfund.be/fr>

Destinataires : Aide ouverte plus largement qu'aux organisations non-marchandes. Entreprises d'économie sociale, dont ASBL.

Financier : Fondation Roi Baudoin

Description du dispositif : Consultance et investissements pour renforcer structurellement des organisations et les aider à se développer. La digitalisation est un des moyens financés mais n'est pas le seul.

Destinataires : Entreprises d'économie sociale, dont ASBL.

Montant : Le montant mis à disposition chaque année depuis 2017 par le fonds est de 1.500.000€, pour entre 12 et 26 organisations lauréates.

Loterie Nationale

<https://www.loterie-nationale.be/info/questions-frequeemment-posees/subsides-et-sponsoring/subsides>

Destinataires : Aide spécifiquement dédiée aux organisations non-marchandes. Personnes morales belges de droit public ou privé sans but lucratif.

Financier : Loterie Nationale.

Description du dispositif : Subside de projets à visées humanitaire, sociale, sportive, culturelle et scientifique.

Montant : Le montant apporté à chaque projet est variable. Le montant total que la Loterie Nationale alloue aux subsides dépend notamment des montant gagnés grâce au jeu. À titre d'exemple, en 2020, 200.000.000 € ont été réinvestis auprès d'associations et d'initiatives sociétales.

Fondation 4WINGS

<https://4wings.org/#mission>

La fondation 4WINGS a pour mission de lutter contre la précarité en Belgique. Elle soutient actuellement des initiatives innovantes dans le secteur de l'alimentation qui permettent l'accessibilité à une alimentation durable

pour les jeunes et les familles précarisées à Bruxelles. Cependant, elle a soutenu pendant une période des projets dans le secteur de la tech-éducation.

Destinataires : Aide sectorielle. Aide destinée aux entrepreneurs sociaux.

Financier : Fondation 4WINGS

Description du dispositif : Un accompagnement professionnel, dynamique et engagé et un soutien humain et financier. Le soutien humain se traduit par du mécénat de compétences, du conseil stratégique et des mises en relation ; le soutien financier est pluriannuel, sur mesure et non fléché.

Montant : Dépend du projet à financer.

c. Région wallonne

En Région wallonne, on retrouve des organisations à but non lucratif engagées dans divers secteurs tels que l'enseignement, le socioculturel, l'environnement, la santé, l'insertion socioprofessionnelle, l'action sociale, l'accueil et l'hébergement des personnes âgées, handicapées et fragilisées, l'emploi adapté aux personnes handicapées, l'aide et les soins à domicile, l'aide à la jeunesse et la petite enfance. Ces organisations revêtent différentes formes juridiques, telles que des associations sans but lucratif, des fondations et des coopératives. Le secteur à profit social en Wallonie représente 20% de l'emploi total dans la région, soit plus de 12.000 entreprises et plus de 216 000 travailleurs¹².

En ce qui concerne la réglementation des secteurs à profit social, il est important de noter que la Région wallonne ne reconnaît pas le concept de "profit social" tel qu'il est défini en Flandre. Cependant, les organisations à but non lucratif en Wallonie contribuent de manière significative à l'économie régionale, représentant 20% de l'emploi total.¹³

Initiatives pertinentes

Digital Wallonia est la stratégie numérique de la Wallonie. Sa version 3 (2022) s'articule autour de 5 ambitions majeures :

- Usagers numériques : donner à chacun la capacité de se saisir du numérique tout au long de sa vie pour vivre, travailler et s'épanouir.
- Territoire intelligent : faire du territoire wallon un laboratoire des solutions numériques innovantes pour le climat, la santé, l'environnement et la mobilité.
- Economie numérique : accélérer et accompagner la transformation numérique des entreprises.
- Innovation numérique : soutenir l'innovation du secteur du numérique pour capter la valeur ajoutée de l'économie numérique au profit de son territoire et de l'ensemble de ses secteurs d'activité

¹² <https://unipso.be/spip.php>

¹³ <https://unipso.be/spip.php>

- Administration numérique : développer un nouveau modèle de services publics tendant vers une "Wallonie As A Service".

L'axe d'action « Economie Numérique » est donc le seul spécifiquement dédié au développement digital des entreprises wallonnes. Les programmes de soutien et de financement de cet axe d'action sont soit accessibles aux entreprises wallonnes de manière générale, soit dédiés à des secteurs d'activités en particulier, soit à des organisations qui poursuivent des finalités spécifiques.

Attention toutefois au fait que les asbl, ou les asbl avec une finalité non-économique, sont parfois exclues de ces programmes. À contrario, le programme **DigitalEES** de l'ambition « Economie Numérique » Digital Wallonia est consacrée au soutien à la digitalisation des organisations d'économie sociale, y compris l'ensemble des associations sans but lucratif.

Au-delà des mesures prévues dans la stratégie DIGITAL Wallonia, les entreprises d'économie sociale en Wallonie peuvent tirer profit du soutien de **diverses initiatives privées** dédiées à leur processus de digitalisation. Ces initiatives, chacune avec sa mission spécifique, contribuent à renforcer les capacités numériques et l'innovation au sein du secteur de l'économie sociale.

- La Fondation Roi Baudouin s'engage activement dans cette démarche à travers son programme "Go Digit !". Ce programme vise à encourager la transition digitale des entreprises en fournissant un accompagnement spécialisé et des ressources pour faciliter l'adoption des technologies numériques.
- Le Fonds Venture Philanthropy s'inscrit également dans cette dynamique en apportant un soutien financier et stratégique aux entreprises sociales, favorisant ainsi leur transformation digitale tout en intégrant des aspects philanthropiques.
- La Wings Foundation constitue une autre source de soutien, mettant l'accent sur le développement durable des entreprises sociales. Par le biais de ses initiatives, elle contribue à renforcer la capacité des entreprises à s'adapter aux défis numériques.
- La Bank Degroof Foundation s'engage dans la promotion de l'innovation sociale et de l'inclusion numérique. Son appui aux entreprises d'économie sociale se concrétise à travers des programmes spécifiques visant à renforcer leurs compétences digitales.
- La Fondation Chimay-Warsoise, quant à elle, participe à l'écosystème de soutien en mettant en place des initiatives qui favorisent l'adoption des technologies numériques au sein des entreprises sociales.
- La Fondation pour l'inclusion digitale concentre ses efforts sur l'accessibilité numérique et la réduction de la fracture digitale. Son engagement soutient les entreprises d'économie sociale dans leur démarche vers une transformation digitale inclusive.
- SocialWare offre un accompagnement spécialisé, combinant expertise numérique et soutien financier, pour aider les entreprises sociales à naviguer avec succès dans leur parcours de digitalisation.

Focus sur DigitalEES

<https://digitalwallonia.be/ees/>

Destinataires : Les entreprises d'économie sociale wallonnes dont les organisations non-marchandes.

Financier : La Région wallonne via les programmes Digital Wallonia et Alternativ'ES Wallonia

Description du dispositif :

Le projet DigitalEES s'inscrit dans le contexte de la stratégie Alternativ'ES Wallonia (2019-2024), visant le développement des entreprises d'économie sociale en Région wallonne. Il répond à la nécessité de guider ces entreprises dans leur transformation digitale tout en préservant leurs finalités sociales. La mission confiée par le Gouvernement de la Région wallonne à l'Agence du Numérique souligne l'importance de soutenir la digitalisation des entreprises d'économie sociale. Les questions soulevées incluent la manière dont les évolutions technologiques peuvent servir les objectifs sociaux des entreprises d'économie sociale, garantir la qualité des emplois, favoriser la participation dans la prise de décision, et assurer des services accessibles.

Afin de stimuler la digitalisation des entreprises d'économie sociale, une série d'initiatives de communication et d'information sont mises en œuvre.

Pour offrir une source centralisée d'information, **un site internet dédié** est développé (<https://digitalwallonia.be/ees/>). Ce site propose un recensement détaillé des opportunités de financement, aussi bien publiques que privées, pour les projets digitaux des entreprises d'économie sociale. Il aborde diverses sources de financement telles que les chèques numériques, les bourses de digitalisation, le projet pilote Walter, ainsi que les politiques et appels à projets européens. Les initiatives privées de la Fondation Roi Baudouin, de 4 Wings Foundation, de la Bank Degroof Foundation, de la Fondation Chimay-Wartoise, la Fondation pour l'Inclusion Digitale, et de SOCIALware sont également présentées.

Dans une optique d'inspiration par le **storytelling**, des capsules vidéo, des captations de conférences et des podcasts sont créés pour mettre en lumière des histoires inspirantes liées à la transformation numérique des entreprises d'économie sociale.

Dans le cadre de **campagnes de communication**, diverses actions sont entreprises, telles que la diffusion de campagnes de notoriété, d'activation/conversion, ainsi que la présence sur les réseaux sociaux. Un calendrier éditorial est également établi pour assurer une diffusion régulière de contenus pertinents. Dans le but de renforcer l'identité visuelle des entreprises d'économie sociale accompagnées, un kit branding est conçu, accompagné de récits inspirants illustrant leurs réussites.

Un volet crucial de cette démarche est le **recensement des outils et ressources accessibles** aux entreprises d'économie sociale wallonne. Parmi ces outils, citons le Digital Skill Scan, permettant d'identifier les besoins en compétences numériques, et la cartographie présentant divers outils et services pour l'évolution numérique des organisations. Les programmes CyberWall, UpSkills Wallonia, Start IA, ainsi que les actions sectorielles dédiées au e-commerce, au secteur agricole, à la construction, et aux entreprises manufacturières, sont également mis en avant.

Au-delà des enjeux de communication et d'information, le programme DigitalEES propose de soutenir concrètement la digitalisation des entreprises d'économie sociale au travers de trois axes d'actions :

Premièrement, un **projet pilote d'accompagnement systémique** est initié pour définir et élaborer les projets de digitalisation des entreprises d'économie sociale. L'approche d'accompagnement novatrice intègre à la fois les aspects techniques et le changement organisationnel. L'approche intégrée d'accompagnement, la collaboration avec des acteurs clés, et la diversité des projets accompagnés contribuent à renforcer l'impact social de ces entreprises tout en respectant leurs spécificités.

Deuxièmement, **des outils adaptés** sont développés, notamment en se basant sur l'expérience accumulée lors du projet pilote d'accompagnement. Cela inclut le questionnaire DIGISCORE pour évaluer son niveau de maturité numérique sur 4 dimensions (<https://digiscore.digitalwallonia.be/>) et le guide DIGIPROJECT pour définir clairement les enjeux de l'organisation avant d'identifier la technologie à déployer, anticiper les impacts de la digitalisation sur l'organisation, et accompagner le changement en impliquant toutes les parties prenantes (<https://www.digitalwallonia.be/ees/se-lancer/>).

Troisième et dernièrement, **des bourses de digitalisation** offre un soutien financier aux entreprises d'économie sociale qui peut atteindre 20 000 € pour des projets individuels ou mutualisés (<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/premiere-edition-bourses-digitalisation-laureats/>).

Focus sur les autres dispositifs de l'ambition « Economie Numérique » de Digital Wallonia
<https://digitalwallonia.be/fr/>

Destinataires : Les entreprises/organisations wallonnes mais parfois avec certaines restrictions selon leurs statuts, missions, type d'activités ou secteurs d'activités

Financeur : La Région wallonne

Description des dispositifs dédiés à la transformation digitale de l'ensemble des entreprises wallonnes

- **Actions de sensibilisation des entreprises :**
 - **Expérience Center :** Espace de démonstration pour aider les PME à comprendre le potentiel des technologies numériques.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/experience-center/>
 - **Les Ateliers Leadership Numérique** portent sur la sensibilisation des chefs d'entreprise aux opportunités que représentent le numérique pour leur entreprise et comprendre les défis humains que représentent la transformation numérique.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/leadership-numerique/#apropos>
- **Actions de formation :**
 - **UpSkills Wallonia :** Développement des compétences de travailleurs pour favoriser la mobilité interne pour répondre à la pénurie croissante de profils qualifiés sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, ils appliquent une méthodologie personnalisée en 5 étapes : Le diagnostic compétences des collaborateurs, élaborer une stratégie compétences et change management, développer un plan de formation incluant un volet coaching, formations, et évaluation du processus. Si les deux premières étapes sont prises en charge par des consultants spécialisés RH au travers des chèques-entreprise (chèques croissance ou chèque maturité numérique), les troisième et quatrième étapes sont à charge des opérateurs de formation via les chèques-formation ou le crédit adaptation. Dans le cadre du pilote, ce sont les centres de compétences TIC qui, rassemblés sous la "coupole" Numeria, prennent en charge de manière opérationnelle les deux dernières étapes et assurent le suivi global des entreprises pilotes dès la première étape.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/upskills-wallonia/>

- **Digital lab** : Le HEC Digital Lab facilite la mise en relation entre les experts de HEC Research et différents acteurs du secteur privé et public pour mener des projets de recherche appliquée. Il y existe une formation de 6 jours à la transformation numérique en entreprise. Il s'agit d'une formation approfondie qui apporte des savoir-faire et une vision complète de la problématique. Elle est délivrée par des spécialistes de terrain et des académiques reconnus.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/digital-lab-recherche-transformation-numerique/>
- Actions de financement de la conception, de la gestion, et/ou de la réalisation de projets de transformation digitale en entreprise :
 - **Chèque relance numérique 2022-2023** : Outil financier pour soutenir les projets numériques, pour amorcer ou amplifier les activités en ligne de l'entreprise. Ces subsides sont accordables phase par phase : (1) audit (1.900€ max), (2) plan d'action stratégique (5.700€ max), (3) phase de déploiement (7.400€ max). L'aide est accessible aux ASBL, sous condition qu'elles soient au moins partiellement assujetties à la TVA.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/aides-transformation-numerique/>
 - **Chèque maturité numérique 2023** : Incitant financier (50% des honoraires du consultant et max 60.000€) pour permettre aux PME wallonnes de dresser un état des lieux de leur maturité numérique, d'établir un plan de mise en œuvre de projets numériques, d'établir un cahier des charges ainsi que de réaliser le suivi de la mise en œuvre du plan numérique. Les ASBL sont actuellement exclues du dispositif ainsi que les secteurs d'activité exclus par le règlement de minimis (agriculture, sylviculture, pêche), ainsi que ceux répondant aux codes NACE 61.10 à 61.30, 62.01 à 62.03, 62.09 et 63.12.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/aides-transformation-numerique/>
 - **Softlab Academy for business** : Un programme sur-mesure (méthodologie Scrum) de 15 semaines pour les entrepreneurs et PME wallons qui manquent de ressources pour concrétiser leur idée innovante. Un programme comprenant l'encadrement quotidien (45€/jour) et l'hébergement des développeurs, la mise à disposition du matériel de travail (ordinateurs, logiciels...) et le coaching personnalisé par des spécialistes du secteur.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/soft-lab-academy/>
 - **QUICK START** : Accompagnement pour réaliser un prototype rapide de son idée. Pour tous les entrepreneurs qui ont une idée technologique mais ne savent pas par où commencer pour la concrétiser. Il regroupe 3 étapes : guidance technologique, conseils méthodologies, mise en relation avec les experts locaux.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/quick-start/>
 - **DigitSME** : Projet Interreg de soutien aux PME de l'Euregio Meuse-Rhin (EMR) dans la définition d'une stratégie claire en matière de marketing numérique et d'internationalisation de l'offre. Le projet commence par dresser la carte de leurs niveaux de maturité numérique et internationale. Ensuite, au sein de groupes transfrontaliers et avec l'aide d'experts, les entreprises améliorent leurs compétences numériques et internationales. Enfin, les entrepreneurs bénéficient d'un

accompagnement pour s'orienter vers le marketing numérique et réussir leur entrée sur les marchés étrangers.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/digitsme-projet-interreg/>

- Mise à disposition d'outils et d'informations

- **Digiscore** : outil d'évaluation en ligne pour mesurer le "score" de maturité numérique de l'entreprise suivant 4 axes, à savoir l'infrastructure, l'organisation, les processus et les stratégies.

<https://fr.research.net/r/digitaleesbe>

- **Digital Skill Scan** : outil qui permet d'identifier les besoins en compétences numériques de ses travailleurs afin de mieux les orienter dans leurs processus de développement de compétences et leur parcours de formation.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digital-skills-scan/>

- **Numéria** : Outil pour trouver les acteurs et initiatives wallonnes qui contribuent au développement des compétences des travailleurs et des citoyens et des financements publics mobilisables pour financer ces formations/coaching (Chèques formation, Crédit adaptation, congé éducation payé + les aides sectorielles).

<https://www.digitalees.be/aides-et-formations/>

- **Cartographie des outils, plateformes et services** potentiellement utiles à l'évolution numérique des organisations. Conçue comme un outil d'aide à la décision, cette cartographie vise à identifier des solutions digitales appropriées à la spécificité de son entreprise parmi une liste non exhaustive. L'outil n'étant pas une fin en soi mais un moyen, l'Agence du Numérique a classé ces outils à partir de pratiques ; que celles-ci soient en devenir ou déjà à l'œuvre au sein de votre entreprise.

<https://organisationnumerique.be/>

- **Cartographie des entreprises du secteur du numérique wallon**, et de leurs produits et services : entreprises du secteur du numérique, acteurs de la recherche numérique, partenaires des programmes, lauréats des appels à projets, etc.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/cartographie/>

Description des dispositifs dédiés à la transformation digitale des entreprises dans des thématiques spécifiques

- Cyberwal (<https://www.digitalwallonia.be/cyberwal/>) : vise à développer et valoriser un écosystème de cybersécurité fort et à activer une dynamique de partenariat et de réseau.

- **Chèques cyber sécurité 2023** : Obtenir un financement (75% et max 50.000€) pour se faire accompagner, par un prestataire labélisé, pour un diagnostic et un plan d'action concernant la cybersécurité de sa PME. Ce consultant, ou un autre, pourra ensuite prendre le relai pour mettre en place les actions préconisées dans le cadre de l'audit ou du diagnostic cybersécurité.

<https://www.chèques-entreprises.be/chèques/cybersecurite/>

- **Cyberweek 2023** : Organisation de 5 événements sur 5 jours et dans 5 villes différentes en Wallonie. La cybersécurité pour : le secteur de l'industrie 4.0, le secteur public, les PME, le secteur de la santé, et les étudiants et finissant par un CTF qui dure toute une nuit.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/agenda/cyberweek-2023-les-futurs-experts-en-cybersecurite-a-vous-de-jouer/>

- **Garantir la confiance dans le numérique et assurer la cyber sécurité** au travers de la création d'un label, de l'intégration du sujet dans les cursus de l'enseignement supérieur, de la sensibilisation et de l'intégration d'une politique de cyber sécurité au niveau des administrations.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/keepitsecure/>
- **Campagne de détournement de logos 2023** : Sensibiliser les citoyens face aux menaces du phishing avec l'aide de partenaires dont les logos ont été "détournés" tels que Proximus, Le Tec, ING, et Febelfin.
- **Entreprises et IA** (<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digitalwallonia4-ai-home/>) a pour but de soutenir et d'accélérer les processus de transformation numérique au sein des entreprises wallonnes afin de créer des produits et services "augmentés".
 - **Start IA** vise à accompagner des entreprises dans leur découverte de l'intelligence artificielle, au-travers d'un coaching de 4 à 5 journées (40h) par un des membres du Pool d'experts IA de DigitalWallonia4.ai. Plus précisément, Start IA consiste en l'analyse de l'activité de l'entreprise, la détection d'opportunités en IA, la priorisation des opportunités et le développement d'un plan d'action.
 - **Tremplin IA** vise à permettre aux entreprises wallonnes d'implémenter, seule ou à plusieurs, des démonstrateurs IA avec l'aide d'Experts IA sélectionnés par les entreprises elles-mêmes.
 - **Le programme d'accompagnement Cap IA s'adresse** aux entreprises porteuses d'un produit ou service IA mature et vise à les accompagner dans la mise sur le marché de leur solution IA.
- **Circular** (<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/dw-4-circular/>) : **Green IT** (développement d'un numérique plus respectueux de l'environnement, usage plus raisonné des TIC) et **IT 4 Green** (numérique comme accélérateur de la transition écologique et circulaire)
 - **Conférences, webinaires et ateliers** autour du rôle des technologies numériques dans la transition vers l'économie circulaire.
 - **Pool d'experts IT4Circularity** : Accompagner les entreprises dans leur projet en économie circulaire grâce aux technologies numériques. L'appel à candidatures pour le pool d'Experts est ouvert continuellement aux entreprises prestataires de services numériques.
 - **Walloon Initiative for Circular Materials (WIN4C)** : Mise en réseau de tous les acteurs de l'économie circulaire des matériaux technologiques afin qu'en 2030 la Wallonie soit reconnue comme la Recycling Valley au cœur de l'Europe.
- **Digital Commerce** (<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/digital-commerce/>) : aider les commerçants, l'HoReCa, les acteurs du tourisme et les professions libérales à réussir la transition digitale au travers de la sensibilisation et la formation au digital commerce et marketing.
 - Formation digitale au commerce et marketing sur une **plateforme e-learning 2021**.
 - **Webinaires de sensibilisation/formation** sur diverses thématiques seront ensuite élargies (IA, cyber sécurité, fiscalité de la vente en ligne).
 - **Modules de mise en œuvre** des matières vues en webinaires pour les commerçants

- **Ateliers de formation présentiels** en groupe restreints en raison de l'évolution du business model sectoriel.
- **Edition de livre blancs** relatifs aux bonnes pratiques digitales sous l'angle sectoriel.
- **Journées de conférences et de speed coaching** dans différentes provinces (networking et personnalisation de l'accompagnement).
- Etude de l'e-commerce réalisé par l'AdN rassemblant les données et insights fournies par Google, Safeshops, Amazon, etc. pour dresser la **roadmap de l'e-commerce**.
- **Événements mettant en avant les e-commerçants wallons** innovants à l'occasion de la publication de l'étude e-commerce pour inspirer d'autres vendeurs en ligne.

Description des dispositifs de soutien à la transformation digitale d'entreprises actives dans certains secteurs d'activités ou qui développent un type d'activité spécifique

- **Agriculture du Futur** : vise à accélérer l'adoption et le déploiement du numérique au sein du secteur agricole afin d'améliorer les pratiques agricoles, d'optimiser la production, de renouer avec le consommateur et développer ses activités commerciales. En effet, L'agriculture wallonne dispose, aujourd'hui, d'une panoplie d'outils numériques connectés pour gagner en compétitivité et mieux respecter l'environnement : Capteurs, robots, objets connectés, outils d'aide à la décision et de pilotage.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/agriculture-du-futur/#apropos>
- **Construction du Futur** : vise à soutenir et accélérer le processus de transformation numérique des entreprises wallonnes du secteur de la Construction comme levier de transition environnementale et énergétique.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/construction-du-futur/#apropos>
- **Industrie du Futur** : vise à accélérer la transformation numérique des entreprises manufacturières wallonnes et améliorer leur compétitivité. En agissant sur les méthodes de production et l'usage de technologies numériques clés, les entreprises peuvent innover, renforcer leur position concurrentielle et nourrir un tissu industriel porteur d'emplois locaux.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/programmes/construction-du-futur/#apropos>
- **Diagnostic 360° Supply Chain** : Diagnostics logistiques sur base d'un accompagnement de 3 jours visant à aider les entreprises wallonnes qui génèrent des opérations de transport et de logistique à optimiser leurs processus logistiques pour accroître leur performance économique et environnementale.
<https://www.digitalwallonia.be/fr/fiches-action/diagnostic-360-supply-chain/>



PARTIE 3

Benchmark à l'international

Le benchmark réalisé à l'international vise à présenter des initiatives de soutien à la digitalisation qui puissent servir d'exemple à la région bruxelloise, afin de s'inspirer des bonnes pratiques applicables sur le terrain bruxellois. Les régions / pays investigués sont l'Espagne, la France et le Québec.

Espagne

L'Espagne est divisée en 17 communautés autonomes qui disposent du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif. Le pays légifère l'économie sociale et ses formes juridiques depuis 2011, au travers de la loi 5/2011 sur l'économie sociale. La composition du gouvernement espagnol a été modifiée et annoncée ce 20 novembre 2023 (*Pedro Sánchez anuncia la composición de su nuevo Gobierno para « dotar de estabilidad al país los próximos cuatro años »*, 2023). Le gouvernement compte désormais sur un Ministère de la Transformation Digitale (anciennement Ministère des affaires économiques et de la transformation digitale), et compte toujours sur un Ministère de l'Emploi et de l'Economie Sociale, qui a les compétences de l'emploi, de l'économie sociale, et de la responsabilité sociétale des entreprises.

En lien avec ces ministères, nous présenterons ici la **Stratégie espagnole de l'Economie Sociale 2023 – 2027** et la plateforme **Digitalize Plus**. Ces programmes ne sont pas spécifiquement dédiés aux associations ou à des organisations non-marchandes, mais des enseignements peuvent être tirés de ces cas.

Un entretien a pu être réalisé avec 3 employés du Ministère du Travail et de l'Economie Sociale, nous permettant ainsi de compléter les informations trouvées en ligne. Ces personnes n'ont malheureusement pas su nous renseigner sur la plateforme Digitalize Plus, et nous n'avons pas reçu de réponse à nos demandes directes à la plateforme.

Initiatives pertinentes

- **Agenda Espana Digital (2023 – 2025)** : Feuille de route de la transformation digitale du pays.
- **Plan de digitalisation des PME (2021 – 2025)** : Plan de soutien à la digitalisation des PME
- **ILUNION - Digitalizacion** : Offre de cours pour les acteurs de l'économie sociale qui veulent améliorer leur rendement et être à l'avant-garde sur le marché.
- **Plateforme Digitalize Plus** : Offre de cours liés à la digitalisation, sur les outils digitaux, aux capacités de négociation, en passant par la programmation ou l'intelligence artificielle.
- **Stratégies espagnoles de l'économie sociale (2017 – 2020 & 2023 – 2027)** : Stratégies déployées par le Ministère du Travail et de l'Economie Sociale dans le but de fortifier et de développer l'économie sociale.

Focus sur la Stratégie espagnole de l'Economie Sociale 2023 – 2027

La stratégie est déployée par le Ministère du Travail et de l'Economie Sociale.

Cette stratégie¹⁴ a pour but de fortifier et de développer l'économie sociale, en développant ses entités et entreprises, en rendant visible ses spécificités comme modèle entrepreneurial et en mettant en valeur ses apports à la durabilité économique, sociale et environnementale.

Elle s'inscrit dans la Loi 5/2011 de l'économie sociale, puisqu'elle prévoit la mise en place d'instruments favorisant le développement des entités de l'économie sociale. Elle va donc servir de feuille de route pour les politiques nationales et régionales des prochaines années.

¹⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/2023/06/01/pdfs/BOE-A-2023-13033.pdf>

Fonctionnement

La stratégie se base sur une analyse SWOT de l'économie sociale, qui a permis de déterminer les axes de travail de la stratégie. L'analyse SWOT a été réalisée sur base d'une enquête en ligne envoyée à 62 organismes (à savoir des communautés autonomes, des représentants du CEPES¹⁵, des communes et des experts); 46 d'entre eux ont répondu. Cela a permis de générer des mesures recueillant l'approbation de ces acteurs, puisque les mesures devaient avoir 80% de consensus pour être retenues. La stratégie a été construite par un consultant, et approuvée par le Ministère.

La crise sanitaire de la covid-19 a évidemment eu un impact important sur la digitalisation des entreprises espagnoles, notamment des entreprises d'économie sociale ; cette stratégie a donc été construite en plaçant la digitalisation comme priorité. Selon une des personnes interviewées, la digitalisation des entreprises d'économie sociale est aujourd'hui une question de compétitivité et de survie.

Les communautés autonomes, ayant été impliquées dans l'enquête en ligne, ont pu prendre connaissance de la stratégie dès ses débuts. Elles peuvent ensuite l'utiliser comme source de connaissance pour élaborer leurs propres plans d'action. En effet, le MITES n'est responsable de plans d'action qu'au niveau supra-autonomique, c'est-à-dire pour des plans qui dépassent le niveau d'une seule communauté autonome. Le défi pour le MITES est dès lors de coordonner les actions tous les acteurs impliqués dans la stratégie.

La stratégie se divise en 4 axes de travail, à savoir :

1. La visibilité et la participation institutionnelle de l'économie sociale ;
2. **L'amélioration de sa compétitivité ;**
3. **L'entrepreneuriat dans des secteurs émergents ;**
4. La durabilité sociale et territoriale.

Ces axes de travail sont divisés en lignes d'actions et en actions. Des actions liées à la digitalisation se retrouvent dans deux de ces axes de travail (indiqués en gras). Chaque action est décrite selon ses objectifs, ses actions concrètes, l'organisme responsable et les agents impliqués, la période d'exécution et ses indicateurs d'exécution et résultats.

Cette stratégie doit servir de base aux communautés autonomes pour construire leurs propres plans, le MITES ne va pas les mettre en œuvre directement, à moins que les actions ne doivent se mettre en place sur plusieurs communautés autonomes. Ainsi, il n'est pas encore déterminé quel(s) organisme(s) sont en charge de la mise en œuvre des différentes actions.

Les lignes de conduites et actions qui composent la stratégie et qui concernent la digitalisation sont les suivantes :

Au niveau de l'amélioration de la compétitivité :

- L'action 7.1. (ligne de conduite 7 : augmenter l'innovation et la transformation digitale des entreprises d'économie sociale) vise à **analyser le niveau de transformation digitale des entreprises d'économie sociale**. Concrètement, il s'agit de réaliser une évaluation quantitative et qualitative des besoins et de rédiger une proposition de mesures et actions concrètes pour les entreprises d'économie sociale. Cette

¹⁵ Le CEPES est la Confederacion Empresarial Española de la Economia Social, c'est-à-dire une fédération représentant l'économie sociale, au niveau national.

évaluation sera coordonnée par le MITES, le Ministère de Transformation Digitale et le CEPES. Les indicateurs de réalisation de l'action sont qu'une évaluation ait été réalisée ou non, selon le nombre d'entreprises d'économie sociale y ayant participé, et selon le nombre de propositions découlant de l'évaluation.

- L'action 7.2. (ligne de conduite 7) vise à **inclure l'économie sociale dans les plans et programmes de transformation digitale réalisés par le Gouvernement**. Cela se traduit par une participation institutionnelle dans des projets européens et internationaux pour la transformation digitale de l'économie sociale. Cette action sera évaluée selon le nombre de projets européens liés à la transformation digitale auxquels les entreprises d'économie sociale ont participé et selon l'augmentation de la digitalisation des entreprises d'économie sociale et de leur participation à des interventions liées au digital.
- L'action 7.3. (ligne de conduite 7) vise à **réaliser des plans de digitalisation orientés vers les entreprises d'économie sociale**. Concrètement, les actions à entreprendre sont de créer des clusters technologiques dans les secteurs d'activités où l'économie sociale est fort présente et de continuer à encourager la participation des entreprises d'économie sociale aux plans de digitalisation généralistes et horizontaux. Si leur participation à ces plans n'est pas possible, il s'agira alors de créer des programmes sur mesure ou des lignes de financement spécifiques. L'action sera évaluée en fonction du nombre de plans de digitalisation réalisés par des entreprises d'économie sociale et du nombre de clusters technologiques créés. Cette ligne de conduite est coordonnée par le Ministère de Transformation Digitale, par des organismes émanant des communautés autonomes, par des institutions locales et par le Ministère de l'Industrie et du Tourisme.

Au niveau de l'entrepreneuriat dans des secteurs émergents :

- L'action 13.3. (ligne de conduite 13 : renforcer la position compétitive de l'économie sociale dans les secteurs émergents) vise à **impulser la digitalisation, la modernisation et la compétitivité des entreprises d'économie sociale actives dans le secteur du soin**. Cette action se traduira par la réalisation d'un diagnostic et d'une proposition d'adaptation de la réglementation qui soit propice à un partenariat public-privé avec les entreprises d'économie sociale et qui favorise l'incorporation de l'économie sociale à l'offre de biens et services dans les secteurs émergents. L'action sera évaluée selon qu'un diagnostic ait été réalisé ou non.

Articulation avec d'autres organismes, écosystème entourant l'organisation

Les lignes de conduites et actions qui composent la stratégie sont, quand cela est possible, pensées avec les autres ministères. L'idée est que l'économie sociale puisse tirer profiter des programmes des autres ministères, en fonction de leur domaine d'activité. Cela se concrétise dans la stratégie, dans laquelle il est écrit pour certaines mesures « *Promouvoir la participation des entreprises et entités de l'économie sociale dans des programmes déjà existants ayant pour but de promouvoir l'économie circulaire, comme la Convention des aides au développement de l'économie circulaire dans les entreprises* ». Il s'agit en priorité de profiter des programmes déjà existants, selon les personnes interviewées, et de ne créer des programmes spécifiques aux entreprises d'économie sociale que si nécessaire.

Difficultés et opportunités rencontrées dans son développement

La force majeure de cette stratégie est d'être basée sur la consultation de parties prenantes. De par ce fait, elle correspond aux besoins du terrain et aux réalités des autres ministères, et suscite l'adhésion.

Par ailleurs, les personnes interviewées ont expliqué que l'approbation de cette mesure avec les autres ministères en lien avec les mesures a été l'occasion pour ces ministères de faire des liens avec leurs propres mesures. Cela facilite donc une mise en commun des programmes et stratégies. De fait, la transversalité de la stratégie pour l'économie sociale est une des missions du MITES, comme nous l'apprend une des personnes interviewées.

Une autre force de cette stratégie est d'avoir tiré des enseignements de la stratégie précédente (2017 – 2020). Ainsi, le fait d'impliquer les autres ministères et leurs plans d'action dans sa construction a été fait car la précédente stratégie n'a pas eu les résultats attendus, selon une des personnes interviewées.

La force de cette stratégie entraîne une faiblesse : le fait de coconstruire la stratégie avec une multitude de parties prenantes fait que la mise en pratique est complexe et implique presque systématiquement plusieurs acteurs. Au vu des moyens limités du MITES (selon les personnes interviewées), cette coordination est difficile et ne dispose pas de suffisamment de moyens.

Le fait de chercher la transversalité de la stratégie pour l'économie sociale pourrait avoir comme conséquence de ne pas suffisamment proposer de soutien spécifique à l'économie sociale.

Focus sur la plateforme Digitalizate Plus

Digitalizate Plus¹⁶ est une plateforme de formation destinée aux travailleurs des PME, dans le but de se développer personnellement et professionnellement. La plateforme offre gratuitement des cours, séminaires, podcasts et ressources donnés par des grandes entreprises du secteur technologique.

Fonctionnement

Un moteur de recherche permet de parcourir les formations disponibles, qui vont des premiers pas avec les outils digitaux à l'intelligence artificielle, en passant par les capacités de négociation, la programmation, etc. Les travailleurs de l'économie sociale peuvent signaler leur appartenance à l'économie sociale dans le moteur de recherche, et le site internet de Digitalizate Plus offre un onglet spécifique à l'économie sociale.

En plus de cette adaptation dans le moteur de recherche, le site internet de Digitalizate Plus est doté d'un onglet spécifique à l'économie sociale, où sont référencés les cours spécifiques à l'économie sociale et où les indépendants sont incités à s'intéresser à l'économie sociale. L'onglet renvoie vers des sites de référence pour mieux comprendre l'économie sociale et connaître les acteurs de l'écosystème de l'économie sociale espagnole.

Financement

Aucune information n'a pu être trouvée en ligne concernant le financement de cette mesure.

¹⁶ <https://digitalizateplus.fundae.es/>

Articulation avec d'autres organismes, écosystème entourant l'organisation

Cette initiative a été lancée par le Service Public d'Emploi (SEPE) et la Fondation Etatique pour la Formation et l'Emploi (Fundae), dans le but de remplir les 120.000 places vacantes dans le secteur technologique (Fundae, 2021).

Difficultés et opportunités rencontrées dans son développement

Cette mesure offre l'avantage d'être facilement accessible. Le moteur de recherche des formations est un atout pour les travailleurs qui souhaitent se former, d'autant plus qu'ils peuvent indiquer leur appartenance à l'économie sociale pour se voir proposer des formations adaptées.

France

L'économie sociale est bien développée en France, puisqu'elle représente, selon le [Panorama développé par ESS France](#), 2,6 millions d'emplois et 154.679 entreprises employeuses. Il y a en France 1,3 millions d'associations actives, qu'elles reposent sur des employés ou pas.

La France a adopté voilà bientôt dix ans sa loi Economie sociale et solidaire (juillet 2014). Celle-ci se fixait 5 objectifs, à savoir :

1. Reconnaître l'économie sociale et solidaire (ESS) comme un mode d'entreprendre spécifique ;
2. Consolider le réseau des acteurs de l'ESS ;
3. Redonner du pouvoir d'agir au salarié ;
4. Provoquer un choc coopératif ;
5. Renforcer les politiques de développement local durable.

La question de la digitalisation des entreprises fait partie de l'agenda français depuis plusieurs années. En effet, dans le cadre du plan « France Relance », les entreprises françaises se sont vu recevoir une importante aide financière à la numérisation. Cette aide était toutefois disponible uniquement aux entreprises fiscalisées, soulignant le vide des aides destinées aux entreprises d'économie sociale et en particulier, aux associations.

Malgré l'absence de cadre politique clair, nous avons identifié deux initiatives visant à soutenir la digitalisation des entreprises d'économie sociale :

- Le Social Good Accelerator
- France Num

Initiatives pertinentes

- **Initiative France Num** : Depuis 2018, l'initiative France Num contribue au développement économique de votre TPE/PME grâce à l'augmentation de votre utilisation du numérique en réponse à vos besoins.

- **Social Good Accelerator** : Association 'think et do tank' européen engagé dans la transition numérique des organisations d'intérêt général.
- **Soutien régional à la transition numérique des entreprises de l'ESS** : Soutien financier à la transition numérique.
- **Chèque numérique** : Prise en charge partielle ou totale des services d'accompagnement au numérique proposés aux citoyens par les acteurs de la médiation numérique.
- **Points d'appui au numérique associatif (Pana)** : Espaces où les associations peuvent trouver un accompagnement sur un sujet lié au numérique. Ces points d'appui peuvent se trouver sur tout le territoire français.
- **Dispositif local d'accompagnement (DLA)** : Dispositif d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire. Ce dispositif accompagne gratuitement les structures d'utilité sociale dans le développement de leurs emplois et projets. Parmi ses activités, le DLA a mis en œuvre le Centre de ressources du DLA sur le numérique.

Focus sur le Social Good Accelerator (SGA)

<https://socialgoodaccelerator.eu/for-social-economy/>

Selon la personne interviewée, des solutions numériques dans l'économie sociale et solidaire émergent depuis une dizaine d'années. Le SGA a été lancé sur base du constat que "*les enjeux de transition numérique et le soutien à l'innovation sociale numérique étaient des impensés politiques*", c'est-à-dire que ces initiatives étaient soit non financées, soit sur base de projets, mais pas de soutien structurel à l'organisation. Plusieurs organisations (dont des accompagnateurs et des têtes de réseau de l'ESS) ont donc décidé de créer ensemble une association pour faire du plaidoyer politique, créer des projets collectifs et animer une communauté.

Fonctionnement

Le SGA est une association 'think et do tank' européen engagé dans la transition numérique des organisations d'intérêt général.

L'association est française mais agit au niveau européen, principalement au travers de l'axe de **plaidoyer** européen. Ce plaidoyer porte ses fruits, puisque des politiques publiques européennes sur ces enjeux ont vu le jour. Par exemple, le SGA avait travaillé sur la feuille de route européenne *Transition pathway for proximity and social economy ecosystem*¹⁷, où un axe porte sur la transition numérique. Le défi actuel est de traduire ces politiques européennes aux niveaux national, sous-régional et local.

Au niveau des **projets collectifs**, le SGA cherche à créer des coopérations européennes sur des projets, notamment sur des Erasmus +. Le SGA peut alors prendre en charge la rédaction des projets et le rôle de coordination.

Concernant l'**animation d'une communauté**, le SGA constate que les acteurs de l'économie sociale numérique ont peu conscience de faire partie de cet ensemble et ne s'identifient qu'à leur activité : économie circulaire du numérique, offre de logiciel libre, offre d'une alternative aux plateformes mainstream, etc. Le SGA cherche donc à susciter chez ces acteurs un sentiment d'appartenance collective à un mouvement. Ce volet se traduit par l'organisation de l'évènement "Social Good Week" et par des actions de sensibilisation et de formation.

¹⁷<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/52027eb0-662d-11ed-9f85-01aa75ed71a1/language-en>

Le SGA compte sur 3 salariés et un mi-temps bénévole.

Financement

Le SGA est financé grâce aux cotisations de ses membres, qui cotisent en fonction de leurs moyens, grâce à des financements européens et grâce à un financement structurel philanthropique. Une dernière source de revenu, plus négligeable, est issue du conseil que le SGE réalise.

Selon la personne interviewée, le fait d'être une organisation intermédiaire, c'est-à-dire une organisation qui n'interagit pas directement avec des individus, mais avec des organisations, rend son financement plus compliqué : *"Les financeurs publics, ils veulent du résultat court terme, ils veulent du chiffre. Nous c'est de l'intermédiation"*.

Articulation avec d'autres organismes, écosystème entourant l'organisation

Le SGA compte une septantaine de membres. Ses membres sont :

- Des têtes de réseaux européens, principalement belges et français, en raison de la langue. Il y a une volonté de travailler avec des membres non-francophones également, mais ce n'est pas encore le cas.
- Des chercheurs
- Des juristes
- Des accompagnateurs de l'ESS numérique
- Des opérateurs, c'est-à-dire des porteurs de solutions numériques faisant partie de l'économie sociale et solidaire. Ces solutions numériques sont soit à destination des personnes en situation d'exclusion, soit aux associations.

Difficultés et opportunités rencontrées dans son développement

L'association a été créée en 2018 et a rencontré plusieurs difficultés lors de sa création.

La difficulté majeure rencontrée est le financement, qui n'est pas à la hauteur des enjeux. Cela vaut pour le SGA, mais plus globalement pour la transition numérique : *"dans les stratégies de l'Union européenne pour la décennie numérique, il y a cet objectif d'atteindre 80 % des citoyens en maîtrise des compétences numériques de base, on n'arrivera jamais à atteindre ce chiffre-là si on ne soutient pas les associations qui contribuent à cette montée en compétences"*.

Comme énoncé plus haut, l'association a également rencontré des difficultés pour recruter des membres non-francophones.

En outre, la personne interviewée explique qu'il y a un manque de compréhension des enjeux de la transition numérique : certains voient ça comme une simple nécessité de s'équiper, alors qu'il s'agit aussi et surtout *"d'accompagnement au changement, de modèle culturel, de formation des compétences"*.

En termes d'opportunités, nous pouvons citer le caractère coopératif de l'économie sociale, mis en avant par la personne interviewée. Cela a pu faciliter la création de SGA, et c'est un axe sur lequel du travail est encore faisable : *"Il y a certainement des services d'ingénierie collective à créer. Des organisations intermédiaires qui permettent de construire ces dossiers pour aller chercher ces financements"*.

Prise en compte des spécificités des associations

La personne interviewée insiste sur le caractère spécifique des associations, qui implique que le soutien apporté doit être spécifique : *“on ne peut pas calquer des modèles qui marchent dans l'économie classique, sur les organisations d'économie sociale, ça ne fonctionne pas”*. Au niveau du digital, elle explique qu'une organisation d'économie sociale, et une association en particulier, va avoir des besoins numériques en termes organisationnels plus compliqués à appréhender que dans l'économie “classique”, c'est pourquoi les solutions doivent être pensées pour les besoins associatifs. Elle donne l'exemple du caractère démocratique des associations, qui implique que celles-ci puissent être dotées de civic tech¹⁸ pour gérer l'organisation de manière démocratique. Par ailleurs, elle souligne le caractère culturel des associations : *“je caricature à peine, elles vont considérer que le numérique, ça déshumanise. Leur rôle, c'est de créer du lien humain. Elles sont assez réticentes aussi aux enjeux de transition numérique parce qu'elles se disent “c'est pas mon métier, mon métier, c'est d'accompagner les humains”*. Selon l'interviewée, les associations doivent pallier la dématérialisation des services publics en termes d'accompagnement des citoyens, ce qui peut entraîner une certaine réticence puisque *“elles voient leurs bénéficiaires qui se voient un peu exclus de l'accès aux droits parce que tout est numérique aujourd'hui”*.

La personne interviewée insiste sur l'importance de soutenir les associations dans leur digitalisation : *“si on ne les embarque pas un peu, en respectant aussi leurs contraintes et leur culture, leurs usages, on risque de les laisser sur le bord de la route définitivement et de perdre quand même un patrimoine en termes de cohésion sociale qui va être irremplaçable”*.

Elle souligne également l'importance de prendre en compte la voix des associations dans la formulation des politiques publiques. Selon elle, les associations sont *“des courroies de transmission dans les deux sens parce qu'elles vont former ou transmettre des compétences, ou autonomiser des personnes sur les compétences numériques. Et puis ensuite aussi, elles vont pouvoir porter une parole démocratique sur le numérique”*. Il importe de les consulter, les associations ne se sentant pas toujours légitimes ou compétentes pour apporter leur point de vue.

Focus sur France Num

France Num¹⁹ est le “portail de la transformation numérique des entreprises”, en France. Il s'adresse aux TPE et aux PME, en mettant à leur disposition un diagnostic numérique, des formations, un répertoire d'experts numériques et un suivi des aides financières à leur disposition.

Le diagnostic numérique permet aux entreprises d'évaluer leur niveau de maturité numérique et de recevoir des recommandations personnalisées pour améliorer leur présence en ligne, leur utilisation des outils numériques et leur transformation digitale. Les formations proposées par France Num sont spécialisées par secteur et sont gratuites pour les TPE/PME, car elles sont financées par le Plan de relance. Elles visent à renforcer les compétences numériques des entrepreneurs et de leurs équipes. En outre, France Num met à disposition un répertoire d'experts numériques et assure un suivi des aides financières disponibles pour la transformation

¹⁸ Les civic tech, ou technologies civiques, font référence à l'utilisation de technologies numériques pour renforcer la participation citoyenne, la transparence et la responsabilité dans la gouvernance des organisations. Cela permet aux membres de l'association de participer aux processus décisionnels et de contribuer à la gestion de l'organisation de manière collaborative et transparente

¹⁹ <https://www.francenum.gouv.fr/>

numérique des entreprises. Ces initiatives visent à soutenir les entreprises dans leur transition vers le numérique et à renforcer leur compétitivité dans l'économie digitale.

Fonctionnement

France Num réalise annuellement un baromètre de la situation numérique des TPE et des PME. Ainsi, France Num est à la fois un réseau et une offre de services, formant ainsi une marque fédératrice.

Selon les personnes interviewées, le pack commun de formation répond aux besoins de 80% des entreprises. Elles touchent des sujets tels que la visibilité sur internet, le développement des ventes, la protection et le pilotage de l'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Financement

L'initiative a été lancée en 2018 sur base des constats suivants : un besoin d'accompagnement à la transformation numérique des PME, un ensemble d'actions dispersées et un manque de coordination.

France Num a bénéficié d'un financement lors de la crise sanitaire et est actuellement financé sur base du Plan de Relance européen, ce qui permet que l'accompagnement offert par l'organisation aux TPE et PME soit gratuit. Les personnes interviewées expliquent : *"La vision de France Num sur les 5 ans c'est un peu les montagnes russes car il y a eu le démarrage avec un fort soutien politique puis il y a eu un atterrissage avec des difficultés"*. En lien avec ce financement européen, France Num a pour objectif de toucher 100.000 entreprises.

Articulation avec d'autres organismes, écosystème entourant l'organisation

France Num est une initiative gouvernementale, portée par la direction générale des entreprises. Elle se développe dans une dynamique partenariale : un comité de 70 partenaires entoure le projet dès sa création et est composé de représentants des entreprises cibles (en cours de numérisation), de représentants des acteurs du numérique, de représentants des régions et de réseaux d'accompagnement (parfois associatifs).

Les relations entre l'État et les régions sont parfois complexes. Les régions sont responsables de la politique économique, ce qui peut entraîner des tensions ou des négociations entre l'État et les régions concernant la mise en œuvre des initiatives de transformation numérique, telles que les formations, les aides financières et les autres dispositifs d'accompagnement proposés par France Num. Ces jeux de position peuvent découler des compétences et des intérêts propres à chaque niveau de gouvernance, mais l'objectif commun est d'accompagner la transformation numérique des entreprises, en particulier les TPE et les PME, sur l'ensemble du territoire français. Difficultés et opportunités rencontrées dans son développement

France Num rencontre des difficultés pour faire se rencontrer des entreprises aux cultures différentes, à savoir les entreprises qui offrent des solutions numériques et les entreprises qui ont besoin de ces solutions. En lien avec ces différences entre organisations, les personnes interviewées expliquent *"tous les acteurs ont leur identité propre et leurs intérêts propres et c'est parfois un défi de les aligner dans une démarche collective et commune"*.

En lien avec son financement, France Num est en surcharge de travail. Par ailleurs, les budgets de l'organisation ne sont pas sûrs et compliquent la planification.

Une autre difficulté est l'inadéquation entre un indicateur lié au Plan de Relance européen : France Num porte sur les TPE et PME mais l'indicateur cible est calibré sur la cible des PME.

Les forces de France Num sont sa bonne réputation (14% des TPE et PME disent connaître France Num) et "*sa capacité à fédérer une palette d'acteurs très variés intervenant dans le domaine de la transformation numérique des entreprises*".

Prise en compte des spécificités des associations

Selon les personnes interviewées, "*les associations et le non-marchand ne sont pas vraiment la cible prioritaire de France Num. Mais parfois les frontières sont ténues*". Ainsi, il n'y a pas d'offre spécifique aux organisations d'économie sociale, mais ces dernières, les associations y compris, peuvent bénéficier de l'accompagnement de France Num.

Québec

Economie sociale au Canada

L'économie sociale au Canada est un secteur dynamique qui englobe un large éventail d'organisations à but non lucratif, de coopératives et d'entreprises sociales. Ces entités opèrent dans divers domaines tels que la santé, l'éducation, le logement, l'environnement et les services communautaires. Elles contribuent à la création d'emplois, à la croissance économique et à la cohésion sociale.

Au Québec, la loi sur l'économie sociale a été adoptée en 2013. Cette loi définit l'économie sociale comme étant constituée d'entreprises collectives, c'est-à-dire des coopératives, des mutuelles et des organismes sans but lucratif qui ont une finalité sociale et qui sont gérés de manière démocratique. La loi québécoise reconnaît également l'importance de l'économie sociale pour le développement économique et social du Québec, et elle prévoit des mesures pour soutenir son développement.

Dans la loi sur l'économie sociale de 2013, le gouvernement du Québec reconnaît deux interlocuteurs privilégiés en matière d'économie sociale :

- **Le Chantier de l'économie sociale**, a pour mission de promouvoir l'économie sociale au Québec et de consolider les acquis tangibles de l'économie sociale, ainsi que d'assurer son développement à l'intérieur de la structure socioéconomique du Québec. Il représente principalement les associations.
- **Le Centre québécois de la mutualité et de la coopération (CQCM)** est une organisation qui regroupe les coopératives et les mutuelles du Québec. Le CQCM a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des coopératives et des mutuelles, ainsi que de soutenir leur développement.

Associations canadiennes

Les associations au Canada sont des organisations volontaires, non gouvernementales et sans but lucratif, composées de membres individuels ou institutionnels, avec ou sans incorporation fédérale ou provinciale. Elles sont formées dans un but particulier ou pour promouvoir une cause commune, souvent d'intérêt public. La liberté d'association est garantie par la Charte canadienne des droits et libertés, et il est estimé qu'en moyenne, les Canadiens sont associés à au moins trois associations.

Les associations jouent un rôle essentiel dans la construction d'un consensus social, contribuant à la compréhension et à la communication au sein de la société. Leur rôle évolue en réponse aux changements sociaux. Les contributions des associations à la société canadienne comprennent le soutien entre pairs, la diffusion d'informations spécialisées, la participation à des programmes d'intérêt public et la défense de causes justes et humanitaires.

Initiatives pertinentes

Il existe plusieurs aides accessibles aux entreprises de l'économie sociale au Canada. Par exemple :

- L'appel de projets Economie Verte et Transformation Numérique qui vise à favoriser le développement et l'acquisition des compétences de la main-d'œuvre nécessaires à l'adaptation aux grands changements du marché du travail. Il permettra de créer, adapter et diffuser des formations liées aux transformations numériques des entreprises ou à la transition verte du marché du travail. Les projets acceptés doivent être portés par un promoteur admissible et viser les travailleurs d'au moins deux entreprises.
- DATAide financé par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) est un programme de renforcement de compétences et de leadership qui a pour but d'aider les organismes communautaires à entreprendre et à réussir leur virage numérique. Il vise le personnel des organismes communautaires de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le programme est composé d'un webinaire de sensibilisation, d'un volet de formation et d'un laboratoire de soutien au leadership. Le premier volet a débuté en septembre 2023 et se terminera en janvier 2024. Les périodes ne sont pas encore annoncées sur pour le deuxième et le troisième volet.
- La subvention « Améliorez les technologies de votre entreprise » par le Gouvernement Canada. Cette subvention est destinée à l'amélioration des technologies de petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes qui souhaitent adopter de nouvelles technologies numériques. Bien que nous n'ayons pas d'information sur la date de début et de fin de ce programme, nous pouvons affirmer que la subvention est toujours en cours.
- La subvention « Développez vos activités commerciales en ligne », soutenue par le Gouvernement du Canada. Destinées aux petites entreprises, la subvention doit aider jusqu'à 90 000 petites entreprises à tirer profit du commerce électronique, avec des subventions de maximum 2 400\$ (soit 1 626€) par entreprise pour alléger les coûts liés à l'adoption de technologies numériques.
- Le Programme Canadien d'Adoption du Numérique, soutenu par le Gouvernement du Canada, pour les entreprises de 499 employés et moins. Dans ce programme, les coopératives sont admissibles à une micro-

subvention pouvant aller jusqu'à 2 400\$ (soit 1 626€) pour le développement de leurs activités commerciales en ligne. La subvention est accessible jusqu'en 2025.

- « Industrie 4.0 », soutenu par Investissement Québec qui a pour objectif d'entreprendre le virage numérique en réalisant un diagnostic et un plan numérique, suivis d'une démarche structurée visant à sélectionner des solutions et à planifier la gestion du changement. Ce programme comporte un diagnostic et un plan numérique ainsi qu'un plan de mise en œuvre. Cette contribution est admissible à l'ensemble des entreprises de tous secteurs d'activité, y compris les coopératives et les entreprises de l'économie sociale.
- « Mon commerce en ligne » soutenu par l'Association québécoise des technologies (AQT) et l'École des entrepreneurs du Québec (ÉEQ) s'adresse aux entreprises québécoises œuvrant dans le commerce de détail. Ce programme comporte 3 étapes : un diagnostic à 360° et un plan personnalisé ; 14h d'accompagnement avec des conseillers spécialisés ; et plus de 100h de contenu de formation disponibles. L'objectif est d'implanter une stratégie de commerce électronique efficace auprès des commerces de détail, au travers d'une aide technique d'une valeur de 7 500\$ (soit 5 081€) pour le prix de 750 \$ (soit 508 €).
- Le Fonds C soutenu par Desjardins (coopérative contribuant au développement des communautés, qui accompagne ses membres et clients dans leur autonomie financière), qui soutient à la mise en place de processus sécuritaires d'achat en ligne et la mise en place de mesures efficaces de cybersécurité. Ouverte à toutes les entreprises, l'aide peut aller jusqu'à 10 000\$ (soit 6 775€), supportant 25% du coût du projet.

Focus sur Transformation numérique des entreprises collectives

Le gouvernement du Québec a mis en place l'Offensive de transformation numérique (OTN) afin d'accélérer le virage numérique des entreprises de l'ensemble des secteurs d'activité et des régions du Québec. L'OTN est une initiative stratégique pilotée par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.

En janvier 2022, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) en partenariat avec le Chantier de l'économie sociale (le Chantier), la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), les pôles d'économie sociale et le Consortium de ressources et d'expertises coopératives, lance officiellement le Programme pour la transformation numérique des entreprises collectives afin de soutenir l'accompagnement de la transformation numérique des entreprises collectives. Ce programme vise à soutenir les entreprises collectives dans l'amorce ou la poursuite de leur transformation numérique. La transformation numérique est définie par l'Office québécois comme une initiative visant une modification substantielle au sein d'une organisation par l'intégration de technologies numériques dans toutes ses opérations administratives, ses communications et ses activités. Cette transformation implique également une refonte du modèle d'entreprise et une adaptation de la culture organisationnelle pour s'aligner sur les nouvelles réalités du numérique.

Le programme comporte 3 volets d'activités :

1. **Volet 1** : Sensibiliser et informer les entreprises collectives aux enjeux, défis et opportunités de la transformation numérique. Le premier volet n'offre pas d'aide financière mais il comporte des activités de sensibilisation et d'information tels que des webinaires et des capsules vidéo.
2. **Volet 2** : Offrir aux entreprises collectives de l'accompagnement pour qu'elles planifient leur transformation numérique. Le deuxième volet comprend une aide financière qui peut aller jusqu'à 20 000\$ (soit 13 551€) par entreprise pour être accompagnée pour planifier sa transformation numérique.

3. **Volet 3** : Apporter du soutien aux groupes d'entreprises collectives qui mettent en œuvre leur transformation numérique. Ce troisième volet offre une aide financière pouvant aller jusqu'à 250 000\$ (soit 169 390€) par projet.

Depuis le lancement du programme, une multitude d'entreprises ont bénéficié de l'un ou l'autre de ces trois volets. En mai 2022, 143 entreprises en économie sociale avaient contacté les partenaires pour discuter de leur projet de transformation numérique et valider leur admissibilité au volet 2. Pour le volet 3, plus d'une dizaine de projets mutualisés en transformation numérique sont supportés. L'aide versée s'étend de 30 000\$ à 250 000\$. Les initiatives choisies portaient par exemple sur la cybersécurité, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré ou la transformation du modèle d'affaires.

Fonctionnement

Pour faire partie du public cible, il faut être une entreprise d'économie sociale (coopératives et OBNL) au sens de la Loi sur l'économie sociale et remplir les conditions suivantes :

1. Avoir une équipe démontrant la capacité à entreprendre le processus de réflexion requis ;
2. Avoir l'appui du conseil d'administration ;
3. Avoir des revenus issus de la vente de produits ou de services depuis au moins un an ;
4. Avoir des revenus issus de la vente de produits ou de services d'au moins 100 000 \$ et d'au plus 50 M\$.

Le Directeur des Affaires Coopératives et Mutualistes du Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité, Éric Martel, précise que la mesure de transformation numérique est destinée aux entreprises coopératives et organismes à but non lucratif de l'économie sociale qui ont des activités économiques marchandes. Cette mesure ne finance donc pas les associations communautaires, sportives, culturelles, de représentation ou religieuses.

Volet 1 : Sensibiliser et informer les entreprises collectives aux enjeux, défis et opportunités de la transformation numérique

Le premier volet du nouveau programme pour la transformation numérique des entreprises collectives touche l'information et la formation. Sur le budget de 8 millions de dollars, 150 000\$ (101 634€ ; soit moins de 2% du budget total) ont été affectés à ce premier volet.

Des webinaires ont notamment été produits pour renseigner les coopératives et les organismes à but non lucratif sur différents thèmes. Bien que nous n'ayons pas pu obtenir une liste exhaustive, certains traitaient des sujets suivants : Qu'est-ce que la transformation numérique ? Quand s'en préoccuper ? Pour quelles activités ? Faut-il les intégrer tâche par tâche ou dans une planification ? Des séances thématiques sur des technologies ciblées (CRM, intelligence artificielle, sécurité des données, etc.) sont également populaires auprès des entreprises d'économie sociale. Ces séances sont surtout de la vulgarisation afin que le/la responsable d'entreprise comprenne à quoi la technologie correspond concrètement et comment elle peut être une plus-value pour son organisation. Finalement, il faut encore noter que les coordinateurs ont réalisé quelques formations en ligne, des publicités ciblées sur les réseaux sociaux mais cette campagne s'est vite arrêtée car l'offre de sensibilisation était déjà fort importante.

Volet 2 : Accompagnement pour la planification de la transformation numérique

L'objectif de cette phase est que l'entreprise puisse repartir avec un plan de transformation numérique sur trois ans. Durant la construction de ce plan, plusieurs axes doivent être réfléchis avec les accompagnateurs tels qu'une

analyse SWOT de l'organisation, la révision de la stratégie de l'entreprise en lien avec le numérique, l'impact de la transformation numérique, un audit informatique (ou encore l'évaluation de l'e-commerce), ainsi que la décomposition en actions pour accélérer la digitalisation, reprenant les axes de gestion du changement en entreprise.

L'aide financière offerte prend la forme d'une contribution non remboursable (subvention) d'une somme maximale de 20 000\$ (13 551€) par intervention. L'entreprise doit néanmoins assumer une mise de fonds représentant au moins 20% des dépenses admissibles. Le programme peut donc rembourser jusqu'à 80 % de des honoraires de l'organisme accompagnateur si les tarifs du fournisseur ne dépassent pas les montants suivants :

- 125 \$/h pour les services en transformation numérique (remboursement = 100 \$/h) ;
- 65 \$/h pour tout autre honoraire : tâches professionnelles, coordination du mandat, tâches administratives, de soutien et de bureau, etc. (remboursement = 52 \$/h) ;
- Au-delà de ces seuils, l'entreprise assume la différence et sa contribution dépasse 20 % ;
- Le temps de déplacement du fournisseur à 50 % de son coût admissible ;
- Les frais de déplacement du fournisseur ;
- Les frais de consultants spécialisés assumés par le fournisseur de services (80 % de leur coût réel jusqu'à concurrence de 125 \$/heure).

Même si nous n'avons pas pu obtenir de chiffre exact de la part de l'organisme gérant, tous les dossiers rentrés remplissant les conditions ont pu recevoir ce financement. Etant donné que l'appel à projets est sur le long terme, les juges ont adopté la politique du « premier arrivé, premier servi ». Cependant, notre interviewé nous explique que certains projets ont été refusés car ils étaient considérés comme trop basiques comme, par exemple, le passage à Office 365 où aucune réflexion stratégique n'était observée.

Volet 3 : Apporter du soutien aux groupes d'entreprises collectives qui mettent en œuvre leur transformation numérique

L'appui financier, pouvant aller jusqu'à 250.000 \$ (soit 166.750 €), octroyé à des réseaux d'entreprises pour des projets structurants constitue le troisième volet du programme. Pour cette partie, un appel à projets a été réalisé avec une échéance fixe. Tous les projets mutualisés ont été jugés sur différents axes (sociaux, économiques et de transformation numérique) et pour lesquels des points ont été donnés en fonction, par exemple, du niveau de mutualisation du projet, ou encore de son ambition et de son impact sur les bénéficiaires. Il fallait atteindre la note de 70/100 pour être retenu. Même si nous n'avons pas pu obtenir le nombre de dossiers reçus, notre interviewé nous informe que seuls cinq ou six projets ont été immédiatement écartés, le projet étant la réalisation d'un site web. Il n'était pas nécessaire d'avoir participé au volet 2 pour candidater au volet 3. Cependant, la candidature nécessitait un plan de transformation numérique, possiblement réalisable lors du volet 2.

Parmi les candidats retenus, on peut par exemple citer un groupe d'agriculteurs qui a réalisé un outil de gestion capable de générer des plans d'affaires et des prévisions budgétaires en fonction d'une base de données préétablie. Un autre projet était un logiciel de traduction instantanée pour plusieurs organisations canadiennes dont une coopérative de programmation, une organisation de documentaires québécois.

Une fois le projet terminé, chaque responsable de projet doit faire un rapport condensé de celui-ci en expliquant ce qui a été fait et les résultats atteints et y ajouter les factures et preuves de paiement.

Difficultés et opportunités rencontrées dans son développement

L'initiative se présente comme un programme innovant au cœur de l'économie et de la société québécoises, avec pour objectif de stimuler la transition numérique des entreprises collectives. Nous explorerons les obstacles et les opportunités qui ont marqué le parcours de cette initiative.

L'implémentation des plans de transformation numérique pose des défis majeurs, notamment en raison de l'absence de fonds dédiés à cette phase. Les organisations participant au volet 2, dotées d'un plan sur trois ans, se retrouvent confrontées à une réalité où les 20 000 \$ alloués à la réalisation du plan semblent insuffisants. Face aux coûts réels du processus de transformation, certaines organisations hésitent à poursuivre, faute de ressources financières nécessaires. Une autre difficulté réside dans la prédominance de l'accent mis sur les retombées financières des projets numériques soutenus, au détriment de l'impact social. Cette orientation, bien que demandée par le Gouvernement, suscite des inquiétudes parmi les acteurs du secteur, notamment Éric Martel du CQCM, soulignant l'importance d'accorder une place centrale à l'impact social dans ces initiatives. Le manque d'accompagnateurs qualifiés constitue un défi supplémentaire, malgré la richesse des expertises au sein des consortiums. La difficulté réside dans la rareté des accompagnateurs capables de concilier une connaissance approfondie de l'économie sociale avec une expertise liée à la transformation numérique. Cette lacune rend ardue la recherche de professionnels capables de guider efficacement les entreprises dans leur transition numérique. Enfin, un déséquilibre entre l'offre et la demande se manifeste dans le volet 3, où tous les fonds alloués ont été engagés en mai 2022, empêchant ainsi l'acceptation de nouveaux projets prometteurs. Bien que l'appel à candidatures ait été clos, notre interviewé confirme l'existence de besoins réels sur le terrain, mettant en évidence une disparité entre les ressources disponibles et les projets innovants qui pourraient bénéficier d'un soutien financier.

Le programme offre des opportunités significatives pour les entreprises d'économie sociale, en mettant l'accent sur la réponse aux spécificités des associations, telles que les coopératives et les OBNL. En favorisant une approche collaborative avec des entités comme le Chantier de l'économie sociale et d'autres partenaires, l'initiative cherche à créer un écosystème de soutien mutuel en tirant parti d'expertises variées. Une caractéristique avantageuse du programme est sa réflexion approfondie sur les besoins des entreprises, offrant ainsi l'opportunité d'une réflexion fondamentale sur l'avenir de chaque organisation. L'accompagnement multidisciplinaire s'effectue avec des professionnels ayant une connaissance approfondie de l'économie sociale, couvrant divers domaines tels que l'informatique, le droit, l'accompagnement du changement, etc. Le programme se distingue également par la diversification des offres de financement, adaptées aux différentes étapes de la transformation numérique. De la sensibilisation sans aide financière à l'accompagnement financier pouvant atteindre 250 000 \$ par projet, cette diversité vise à rendre le programme accessible à un large éventail d'organisations. La mutualisation des projets digitaux à fort impact est encouragée, avec des projets évalués qualitativement et portés par plusieurs structures, favorisant ainsi une approche collaborative et une amplification des impacts. En mettant l'accent sur la transformation digitale à caractère stratégique, le programme reconnaît l'importance pour les associations de se positionner stratégiquement dans un environnement concurrentiel. Il évite également l'urgence en accordant aux organisations un minimum de 18 mois pour la réalisation de leur projet digital, afin d'éviter des décisions hâtives. Enfin, le programme minimise la charge administrative pour les organisations, exigeant un rapport relativement succinct comprenant les factures, le résultat du projet, et les retombées, afin de permettre aux organisations de se concentrer pleinement sur leur projet sans être accablées par des tâches administratives lourdes.

Références mobilisées pour décrire la situation québécoise

Caouette, D. (2008). Les organisations non gouvernementales canadiennes : bilan et perspectives. *L'aide canadienne au développement*. Presses de l'Université de Montréal. doi:10.4000/books.pum.9854. Disponible sur : <https://books.openedition.org/pum/9854?lang=en>

Chantier de l'économie sociale. Disponible sur : <https://chantier.qc.ca/>

Conseil Québécois de la Coopération et de la mutualité. Disponible sur : <https://www.cqcm.coop/>

Gagné, Jérôme. (2023). Entretien du Conseiller en Gestion de Projet du Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité. 7 novembre 2023.

Institut de la statistique du Québec. (2019). L'économie sociale au Québec. Portrait statistique 2016. Disponible sur : <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/economie-sociale-au-quebec-portrait-statistique-2016.pdf>

Land, R. (2016). Associations. *The Canadian Encyclopedia*. Disponible sur : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/associations>

Martel, Éric. (2023). Entretien du Directeur de la Gestion des Programmes du Conseil Québécois de la Coopération et de la Mutualité. 7 novembre 2023.

Programme Transformation Numérique des Entreprises Collectives. (3 octobre 2022). Préparer le virage technologique des entreprises collectives. Les Affaires : Dossiers partenaires. Disponible sur : <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/virage-technologique-des-entreprises-collectives/preparer-le-virage-technologique-des-entreprises-collectives/636481>

Québec. (2023). Loi sur l'économie sociale. Chapitre E1.1.1. Disponible sur : <https://wwwex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/96774/CAN-96774.pdf>

Racz, S. (2010). De l'économie sociale au Québec et au Canada. Université du Québec en Outaouais, Centre d'étude et de recherche en intervention sociale. Disponible sur : <http://www.santecom.qc.ca/Bibliothequevirtuelle/ceris/9782892513899.pdf>

Transformation numérique des entreprises collectives. Disponible sur : <https://www.numeriquecollectif.ca/>



PARTIE 4

Inspirations issues de l'étape 3

Lors des interviews réalisés dans le cadre de cette étape, nous avons pu identifier plusieurs besoins forts pour soutenir la digitalisation des organisations non-marchandes :

- Besoin de planification et de financement à long terme ; pourtant, les budgets publics et des organisations non-marchandes sont souvent annuels.
- Besoin d'implication, ou à minima de consultation des parties prenantes externes lors de la digitalisation, à savoir des bénévoles, des usagers, des fournisseurs, etc.
- Besoin de formation, d'accompagnement, et de logiciels pour gérer les données à caractère privé.
- Besoin de formation au digital pour, a minima, les leaders des organisations non-marchandes, afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

Les initiatives présentées dans ce rapport, qu'elles aient fait l'objet d'interviews ou de recherches en ligne, nous permettent d'identifier des manières de faire, des éléments de stratégie et des activités dont nous pourrions nous inspirer au moment de construire les recommandations pour la stratégie bruxelloise de soutien à la digitalisation des organisations non-marchandes. Nous indiquons pour chaque inspiration, entre parenthèse, la région et l'initiative dont elle provient.

Ces inspirations sont présentées ci-dessous, et classées selon qu'elles concernent :

- Les sensibilisation et l'information aux enjeux et opportunité de la digitalisation ;
- Le soutien spécifique aux organisations non-marchandes ;
- Le développement d'un réseau collaboratif autour de la digitalisation du non-marchand.

Sensibilisation et information aux enjeux et opportunités de la digitalisation

- **Sensibiliser à l'intérêt du numérique**, montrer les usages et l'utilité concrets que le digital peut avoir au sein d'organisations non-marchandes. (France – SGA)
- **Mettre l'accent sur la réflexion stratégique** dans le processus de transformation numérique. Encourager les organisations non-marchandes à repenser leurs processus, voire même leur modèle d'affaires, à la lumière des opportunités et des défis numériques pour une transformation plus profonde et durable. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Envisager la création d'un agrément "inclusion numérique"**, reconnaissant l'activité d'une organisation qui lutte contre la fracture numérique auprès de ses publics. Cette sensibilisation et formation est un réel enjeu sociétal. (France – SGA)
- **Réunir sur une seule et même plateforme une liste exhaustive des initiatives de soutien à la digitalisation des associations**, qu'elles soient ponctuelles ou structurelles, qu'elles portent sur un soutien financier, un accompagnement ou une formation. (Wallonie – DigitalEES ; France – France Num)

Soutien spécifique aux organisations non-marchandes

- **Déployer des programmes dédiés aux organisations non-marchandes**, notamment en termes d'accompagnement à la constitution d'un plan d'action durable et qui prend en compte les besoins de toutes les parties prenantes concernées. (Wallonie – DigitalEES)

- **Consulter les organisations non-marchandes lors de la construction de politiques publiques** afin de prendre en compte leurs besoins et priorités. (Espagne - Stratégie nationale)
- **Proposer une gamme diversifiée et structurée de soutien financier** pour répondre aux besoins variés des entreprises sociales. Cela pourrait inclure des subventions pour la sensibilisation, des aides financières pour la planification et des financements plus importants pour la mise en œuvre de projets structurants. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Veiller à une gestion financière transparente des initiatives**, en détaillant clairement les budgets alloués à chaque volet. Cela renforce la confiance des parties prenantes et permet une meilleure compréhension de l'utilisation des fonds. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Intégrer des indicateurs d'impact social dans l'évaluation des projets soutenus**. S'assurer que les résultats financiers ne sont pas les seuls critères, mais aussi l'impact social du projet digital pour les organisations et leurs parties prenantes. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Prévoir une durée de projet suffisante**, d'au moins 18 mois, pour éviter les décisions précipitées. Ceci donne aux organisations non-marchandes le temps nécessaire pour une planification minutieuse, une intégration progressive des changements et une adaptation aux nouvelles technologies. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Former et mettre à disposition des organisations des spécialistes digitaux** qui connaissent finement l'économie sociale et en particulier les organisations non-marchandes. (France – SGA, Québec - Transformation numérique des entreprises)

Développement d'un réseau collaboratif pour la digitalisation du non-marchand

- **Travailler davantage avec les fédérations professionnelles** pour qu'elles sensibilisent les organisations non-marchandes aux bienfaits de la digitalisation, car la promotion en ligne ne suffisant pas (France – SGA)
- **Encourager les projets mutualisés à fort potentiel d'impact** afin de maximiser l'efficacité des investissements en favorisant des projets collaboratifs qui peuvent transformer de manière significative le paysage digital des organisations non-marchandes bruxelloises. Cependant, il est important de noter que les coûts associés à la construction du partenariat et à l'alignement des besoins peuvent également être élevés. L'objectif est de maximiser l'efficacité des investissements en favorisant des projets collaboratifs capables de transformer de manière significative le paysage digital des organisations non-marchandes bruxelloises. Il est donc nécessaire d'encourager ces entités à présenter des projets impliquant la collaboration avec d'autres acteurs du secteur, mettant particulièrement l'accent sur des initiatives offrant un potentiel de transformation important. (Québec - Transformation numérique des entreprises)
- **Pouvoir compter sur des organisations parapluie**, rassemblant divers types d'acteurs liés à l'économie sociale et étant force motrice pour le dépôt d'appels à projet d'envergure (pour un secteur d'activité en particulier, et/ou au niveau européen) et représentant les intérêts des organisations non-marchandes au sujet de la digitalisation. (France – SGA, Québec Transformation numérique des entreprises)

- **Développer des partenariats plus horizontaux** entre les différents acteurs de l'économie sociale numérique afin de créer des modèles numériques ayant une finalité d'intérêt général et permettant d'accélérer les transitions. En mutualisant des projets et/ou activités, ces acteurs pourraient rendre plus accessible leur offre aux organisations non-marchandes. (France – SGA)
- **S'appuyer sur un mix d'acteurs** qui ont une connaissance fine des secteurs d'activité dans lesquels sont actives les organisations non-marchandes, mais aussi des acteurs du numérique, ainsi que des acteurs de l'accompagnement et de la formation. Le mélange de typologie d'actions et de typologies d'acteurs permet de mieux soutenir les organisations. Ces experts devraient former un consortium afin d'assurer une multidisciplinarité disponible pour les organisations accompagnées, faisant appel à l'un ou l'autre expert en fonction des besoins du projet de digitalisation et de différentes temporalités. (France – France Num, Québec - Transformation numérique des entreprises)

Ces sources d'inspiration nous serviront donc, en plus de la quatrième étape de recherche portant sur des études de cas, lors de la cinquième étape de cette recherche, c'est-à-dire pour élaborer la proposition de stratégie bruxelloise de soutien à la digitalisation des organisations non-marchandes.



Annexes

Annexe I – Tableau des politiques, programmes, et initiatives de soutien à la digitalisation des organisations d'économie sociale

Ce tableau a été réalisé en début de l'étape 3 pour avoir une vision globale des politiques, programmes et initiatives que nous pouvons chercher à interviewer. Nous ne l'avons pas fait évoluer au cours de l'étape.

Région	Nom initiative	Date	Description	Domaines	Moyens	Objectifs	Public cible
Union européenne	Social Good Accelerator		Think et do tank européen engagé dans la transition numérique des organisations d'intérêt général. Association française.	Affaires publiques Compétences numériques Recherche Communauté			Organisations d'intérêt général
	Digital Decade policy programme	2020 - 20230	Mécanisme de cycles de coopération pour atteindre les objectifs fixés.	Compétences Transformation digital des entreprises Infrastructures sûres et durables Digitalisation des services publics	20% de budget de résilience de chaque pays	Indice de Société et d'Economie Digitales Rapport annuel sur l'état de la décennie numérique Adaptation biannuelle de la stratégie Mécanisme de support de l'implémentation de projets multi-pays	Pays
	Programme pour une Europe numérique	2021 - 2027	Nouveau programme de financement de l'UE axé sur l'apport des technologies numériques.	Super calcul Intelligence artificielle Cybersécurité Compétences numériques avancées Garantir une large utilisation des technologies numériques dans l'ensemble de l'économie et de la société, y	7,5 milliards €	Accélérer la reprise économique et façonner la transformation numérique de la société et de l'économie européennes.	Entreprises (en particulier petites et moyennes entreprises), citoyens et administrations publiques.

				compris par l'intermédiaire de pôles d'innovation numérique.			
	Programme Horizon Europe	2021 – 2027	Programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation. Le numérique est compris dans le pilier : « <i>Problématiques mondiales et compétitivité industrielle européenne</i> ».	Technologies de fabrication Matériaux avancés Internet de nouvelle génération Industries circulaires Espace, y compris l'observation de la Terre Nouvelles technologies génériques Technologies numériques clés, y compris les technologies quantiques Intelligence artificielle et robotique Informatique de pointe et mégadonnées Industries propres et à faible intensité de carbone Nouvelles technologies génériques	53,5 milliards € pour ce pilier	Le pilier « <i>Problématiques mondiales et compétitivité industrielle européenne</i> » soutient les travaux et les recherches liés aux problématiques sociétales telles que, entre autres, la santé, une société inclusive, créative et sûre, le numérique , l'industrie, ainsi que l'alimentation, la bioéconomie et les ressources naturelles.	Chercheurs, entrepreneurs et citoyens.
	Programme NextGenerationEU	Depuis 2021	« <i>NextGenerationEU va plus loin qu'un plan de relance — il s'agit d'une occasion unique de sortir plus fort de la pandémie, de transformer nos économies et nos sociétés et de concevoir une Europe au service de tous</i> ». Un de ses 5 axes : Rendre l'Europe plus numérique.	5G et haut débit ultrarapide à l'échelle de l'UE Identité numérique (eID) pour les citoyens européens Villes plus intelligentes et plus efficaces Achats en ligne plus sûrs Aide de l'intelligence artificielle pour lutter contre le changement climatique et améliorer les soins de santé, les transports et l'éducation	806,9 milliards €	Relancer l'UE après la pandémie de covid-19.	Citoyens et petites-moyennes entreprises.

	Pôles européens d'innovation numérique (EDIH)	2021 – 2027	Guichets uniques qui aident les entreprises et les organisations du secteur public à relever les défis numériques et à devenir plus compétitives		1.5 milliards € ; financement d'environ 200 pôles	Les EDIH aident les entreprises à améliorer les processus, produits ou services : - fournir l'accès à l'expertise technique et aux tests, ainsi que la possibilité de tester avant d'investir - fournir des services d'innovation, tels que des conseils en matière de financement, de formation et de développement des compétences - aider les entreprises à s'attaquer aux problèmes environnementaux, en particulier l'utilisation des technologies numériques pour la durabilité et la circularité.	Entreprises et organisations du secteur public.
France	Initiative France Num	Depuis 2018	L'initiative France Num contribue au développement économique de votre TPE/PME grâce à l'augmentation de votre utilisation du numérique en réponse à vos besoins.	Site internet riche Formations et tutos Garanties de prêt et outil pour trouver une aide financière Mise à disposition d'activateurs	25 milliards €		TPE/PME, avec une attention pour les ESS.

	Soutien régional à la transition numérique des entreprises de l'ESS		Soutien financier à la transition numérique.	<p>Site de vente en ligne</p> <p>Equipement en système de gestion de la relation client (CRM)</p> <p>Equipement en système de gestion intégrée (ERP)</p> <p>Logiciels favorisant la transversalité et le travail collaboratif</p> <p>Migration complète ou partielle vers l'informatique en nuage</p> <p>Equipement permettant l'usage de la réalité augmentée</p> <p>Equipement en matériel informatique</p>			<p>Sociétés coopératives de production</p> <p>Associations employeuses ayant une activité économique</p> <p>Structures de l'insertion par l'activité économique des Hauts-de-France</p>
	Chèque numérique		Prise en charge partielle ou totale des services d'accompagnement au numérique proposés aux citoyens par les acteurs de la médiation numérique.			Répondre aux besoins de formation des citoyens – particuliers, salariés, demandeurs d'emplois, associations – en matière d'utilisation des outils numériques. Il s'agit de favoriser l'inclusion numérique en facilitant l'accès à internet des personnes qui rencontrent des difficultés dans leur usage du numérique	

Espagne	Agenda Espana Digital	2023 - 2025	Feuille de route de la transformation digitale du pays. Le Plan de récupération est structuré en 10 leviers, 30 composants et 200 mesures ; il couvre 4 objectifs dont « avancer vers une Espagne plus digitale »	Notamment un programme de formation de personnes expertes de la digitalisation des PME, qui agirait comme des « agents du changement » dans les processus de transformation digitale.	20,000 millions €		
	Plan de digitalisation des PME	2021 - 2025	Plan de soutien à la digitalisation des PME			<p>Etablir un ensemble de programmes pour la digitalisation des PME favorisant la coopération publique-privée</p> <p>Promouvoir la formation entrepreneuriale en compétences digitales pour améliorer la transformation, la productivité et les opportunités de croissance des PME</p> <p>Encourager l'innovation disruptive et l'entrepreneuriat dans le domaine digital</p> <p>Etablir des programmes sectoriels de digitalisation dans le contexte de transition écologique</p> <p>Réduire l'écart de genre dans le domaine digital.</p>	Associations « entrepreneuses »

	Fundae. ILUNION. Digitalización		Offre de cours pour les acteurs de l'économie sociale qui veulent améliorer leur rendement et être à l'avant-garde sur le marché.	Cybersécurité Travail collaboratif Amélioration de la productivité Identifier et résoudre des problèmes techniques Elaborer des contenus digitaux Procédures avec l'administration publique Tendances actuelles et futures			Acteurs de l'économie sociale
	Plateforme Digitalizate Plus		Initiative impulsée par le SEPE y Fundae afin de remplir les 120.000 places vacantes dans le secteur technologique.	Les cours vont des premiers pas sur les outils digitaux, aux capacités de négociation, en passant par la programmation ou l'intelligence artificielle.		Doter les personnes intéressées de compétences digitales avancées en leur facilitant l'accès à des cours personnalisés, de qualité et adaptés à chaque profil.	PMEs et onglet spécifique à l'économie sociale.

Région flamande	Résolution de la Chambre des représentants visant à stimuler la numérisation pour les ASBL	6/8/2023		<p>Mesures :</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépôt électronique général gratuit des comptes annuels des ASBL Etendre le portail du SPF Justice pour pouvoir modifier les actes sous seing privé Limiter l'impact de la nouvelle législation sur les ASBL en termes de charge administrative Numériser la déclaration de la taxe patrimoniale Simplifier la déclaration de l'impôt des personnes Faire le lien entre le registre UBO et le Moniteur Belge Envisager la création d'un guichet où les ASBL doivent pouvoir trouver les informations nécessaires concernant les déclarations obligatoires 			ASBL
	Fonds d'investissement social (SIFO)		Le Fonds d'investissement social (SIFO) accorde des prêts à faible taux d'intérêt aux entreprises de l'économie sociale.	Types de prêts : prêts à l'investissement, prêts pour fonds de roulement, prêts subordonnés et prêts relais.	Montant max: 100.000€ par dossier		Entreprises d'économie sociale

Digiraf - Digitaal advies voor social profit organisaties		Guidance des personnes travaillant dans des organisations à but non lucratif dans le "voyage numérique". [...] <i>En tant qu'organisation à but non lucratif, vous souhaitez avoir plus d'impact sur vos activités quotidiennes et sur vos relations avec vos clients ? La réponse est sans aucun doute un voyage numérique.</i>	Organisent notamment un bootcamp à destination du secteur social: Se concentrer sur les bons défis numériques Disposer d'une stratégie numérique pour les années à venir Créer un soutien pour les changements numériques au sein de l'organisation Transformer la résistance en valeur ajoutée pour votre projet numérique Travailler sur une culture numérique dans votre organisation Disposer d'un plan d'approche concret pour la mise en œuvre et le déploiement de projets numériques			Organisations à but non lucratif
Digital quick scan		Scan de maturité numérique à destination de tous les entrepreneurs, les organisations sans but lucratif à vocation commerciale, les organisations socio-professionnelles et les professionnels auxiliaires.				Tous les entrepreneurs
Welzijnzorg		Organisme indépendant qui lutte pour l'inclusion numérique ainsi que pour une alternative non numérique			Donner accès à l'internet et aux appareils Fournir formation suffisante pour que tout le monde puisse apprendre	Organisations de lutte contre la pauvreté

Italie	National Strategy for Digital Skills		Stratégie implémenté par une variété d'acteurs dans le but de combattre la fracture numérique.	4 lignes d'intervention : Higher Education and Training : développer les compétences numériques des jeunes au sein de l'éducation obligatoire Active workforce : assurer les compétences numériques adéquates dans les secteurs privé et public ICT specialist skills : améliorer les compétences nationales de développement des compétences sur de nouveaux marchés et métiers Citizens : développer les compétences digitales pour exercer les droits citoyens et la participative active dans la vie démocratique		Combattre la fracture numérique.	Population affectée par la fracture numérique
	Plan National de Relance et de Résilience		Le Plan se développe autour de trois axes stratégiques partagés au niveau européen : digitalisation et innovation, transition écologique, inclusion sociale.		40,3 milliards € soit 21,05% du PNRR	Promouvoir la transformation numérique du pays, soutenir l'innovation du système de production et investir dans deux secteurs clés pour l'Italie, le tourisme et la culture.	
	Bando Evoluzioni. Transizione digitale nell'economia sociale	2021 - 2023	Appel à projet lancé par la Fondation Cariplo	Transformation digitale Design human centered Organisation data-driven Marketing, communication et levée de fonds	1,800,000 €	Favoriser la conception et l'exécution de stratégies et de processus de transition numérique et consolider la culture et les compétences en matière d'innovation numérique dans les organisations opérant dans l'économie sociale	Entreprises d'économie sociale de Lombardia, Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta

	Vicini e Connessi		Projet de solidarité numérique qui permet aux commerçants locaux et aux magasins de proximité de promouvoir leurs activités à travers des plateformes et services numériques.			Encourager l'utilisation des outils numériques pour soutenir ceux qui vendent, ceux qui achètent et pour le tissu social de nos villes	Commerçants locaux
Québec	Offensive de transformation numérique	Nouveau financement à partir de 2022	Stratégie pilotée par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. L'OTN soutient financièrement des projets collaboratifs ciblés d'organisations sectorielles ou de réseaux d'expertise qui servent déjà les entreprises de différents secteurs d'activité et de l'ensemble des régions du Québec.		11.000 entreprises accompagnées	Accélérer le virage numérique des entreprises de l'ensemble des secteurs d'activité et des régions du Québec; Améliorer la compétitivité des entreprises par la contribution des réseaux d'expertise présents au Québec; Mobiliser les différents ministères à vocation économique ainsi que des partenaires stratégiques pour la concertation de leurs actions.	Organisations sectorielles et réseaux d'expertise
	Programme Innovation d'Investissement Québec		Investissement Québec participe activement au développement économique du Québec en stimulant l'innovation et la productivité des entreprises, l'entrepreneuriat et le repreneuriat, ainsi que l'augmentation de l'investissement et des exportations.	Financement de projets d'innovation, qui doivent répondre à tous les critères suivants : porter sur le développement d'un nouveau produit ou procédé ou sur l'amélioration significative d'un produit ou d'un procédé existant; démontrer le degré d'innovation nécessaire, c'est-à-dire que le produit ou le procédé doit présenter un avantage déterminant par			Entreprises dont entreprises d'économie sociale

				<p>rapport aux solutions existantes sur le marché et au secteur d'activité visé, et ce, à l'échelle nationale ou internationale;</p> <p>comporter un risque ou une incertitude technologique et/ou d'affaires pour l'entreprise, avoir nécessité (ou nécessitera) des efforts en recherche et développement;</p> <p>lorsque le produit ou le procédé est destiné à la vente, le projet doit démontrer un potentiel commercial.</p>			
	Transformation numérique des entreprises collectives		<p>Ce programme vise à sensibiliser, à former et à accompagner les entreprises collectives (coopératives et organismes à but non lucratif d'économie sociale) dans leur processus de transformation numérique.</p>	<p>Activités :</p> <p>Information et formation : développer et à dispenser des formations sur les grands enjeux de la transformation numérique [...] Il s'agit d'une première étape qui permettra de sensibiliser les EÉS à l'importance de la transformation numérique, de mettre à niveau leurs connaissances et de vulgariser les éléments essentiels d'une transformation numérique réussie.</p> <p>Appel à projets : soutenir la mise en œuvre de la</p>			<p>Entreprises collectives (coopératives et organismes à but non lucratif d'économie sociale)</p>

				<p>transformation numérique par des groupes d'entreprises collectives qui ont des enjeux et des opportunités numériques communs. Adressé notamment aux fédérations de coopératives et associations sectorielles d'entreprises d'économie sociale.</p> <p>Accompagnement en planification stratégique de la transformation numérique : identifier les actions technologiques et les orientations à entreprendre à court, moyen et long terme.</p> <p>Auto-examen : connaître votre niveau de maturité numérique.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Annexe II – Guide d’entretien

Contextualisation de l’étude

- Objectifs de l’étude
- Expliquer ce qui a été trouvé sur le net par rapport à leur pays / région
- Accord pour enregistrer, etc.

Connaissance de l’écosystème digitalisation – association

Quels sont les enjeux actuels auxquels font face les associations *françaises* ?

Comment les associations *françaises* sont-elles soutenues par les pouvoirs publics ?

Comment les associations *françaises* se fédèrent-elles ?

Selon vous, quel est le rapport des associations *françaises* vis-à-vis de la digitalisation ?

Connaissance de l’organisation interviewée

Qu’est-ce qui a motivé le lancement de l’initiative ?

Quel est l’écosystème qui entoure l’initiative ?

Qui finance l’initiative ? (si plusieurs acteurs, à quels pourcentages ?)

Les services proposés aux associations sont-ils gratuits ?

Quelles sont les perspectives de l’organisation de soutien (financement LT ?) ?

Quels sont les rôles au sein de l’organisation de soutien ?

Qu’est-ce qui a été difficile lors de la mise en place de l’initiative ?

Quels sont les enjeux auxquels l’initiative fait actuellement face ?

Le soutien que vous offrez s’adresse-t-il spécifiquement au secteur non-marchand ? Comment le prend-il en compte ?

Prise de recul par rapport à leur contexte

Que manque-t-il (au niveau régional ou national) pour améliorer le soutien de la digitalisation des associations ?

Connaissez-vous d’autres initiatives de soutien de la digitalisation des associations desquelles nous pourrions nous inspirer ?

Quelles recommandations feriez-vous à une région qui souhaite mettre en place un programme de soutien à la digitalisation du secteur non-marchand ?

Les programmes européens (type Horizon Europe) vous semblent-ils accessibles aux organisations non-marchandes ?

Pourriez-vous nous donner le nom d'organisations qui ont bénéficié de votre soutien ? *(éventuellement intéressant pour l'étape 4)*