

A. Le questionnaire en ligne

Cette première partie donne à voir l'ensemble des réponses au questionnaire en ligne, suivies d'un commentaire succinct. Elle précise les aspects ou les problématiques qui seront repris par ailleurs.

A propos du panel des questionnaires étudiés

163 réponses ont été recueillies sur le questionnaire en ligne. Le panel étudié porte sur les 93 questionnaires complets et permet une approche représentative de la diversité des situations. En effet, lors de comparaisons portant sur les

Conseils régionaux	7
Conseils généraux	14
Communes	60
Communautés	12
Total collectivités	93

questions ayant obtenu 163 réponses (essentiellement la partie signalétique des répondants), les données ne sont pas modifiées de façon significative. On peut donc s'appuyer sur les 93 réponses et considérer le panel comme significatif de l'enquête.

Certaines données sont assez différentes de l'enquête de « Public(s) » du début d'année 2005¹¹. Plus courte, elle avait proportionnellement beaucoup plus de communes. Cela explique par exemple la place plus importante des femmes dans leurs résultats.

1. Ces professionnels qui font la communication publique territoriale

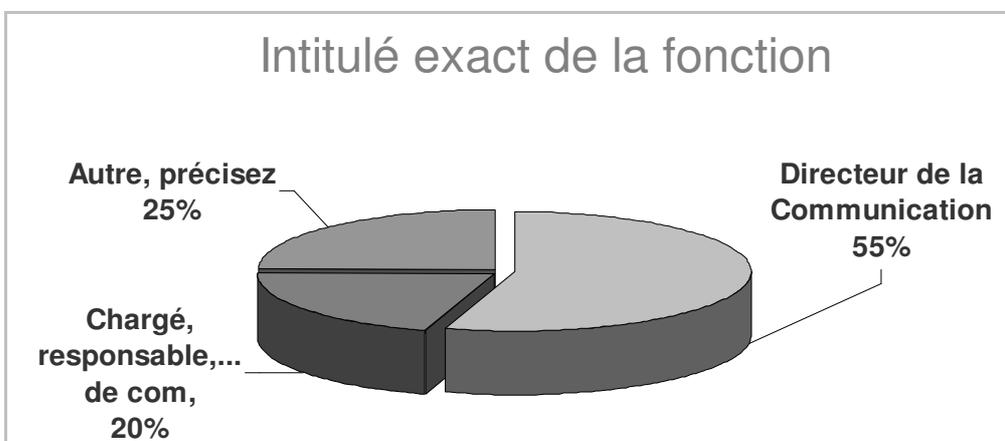
■ Qui sont-ils ?

□ Les **hommes (56 %)**, sont en fait plus nombreux encore dans les régions (71 %), mais dans les départements (30 %) ils s'effacent derrière les femmes, restant majoritaires dans les communes (62 %). La **moyenne d'âge est de 41 ans** sans différenciation notable en fonction du sexe. Cependant l'âge minimum en région est de 37 ans, et s'abaisse dans les communes avec la taille de celles-ci.

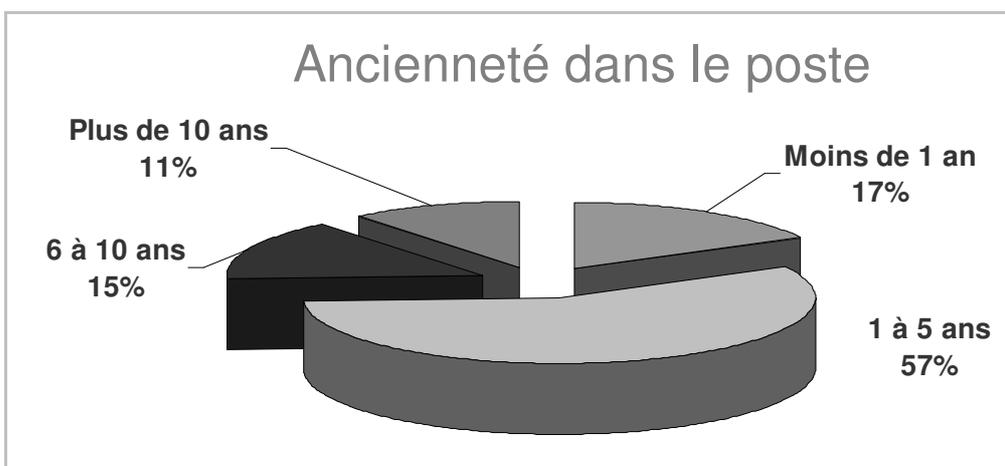
¹¹ Disponible sur le blog de l'étude

□ Le **statut de contractuel** reste le modèle dominant (**67 %**), avec un pic à 93 % dans les conseils généraux. On retrouve significativement 38 % de titulaires dans les communes, et encore plus dans les plus petites. Il s'agit souvent de fonctionnaires qui se sont formés à la communication après un autre cursus.

Plus on va de la ville vers le département, puis la région, plus le modèle dominant est celui de « **directeur de la communication** » (**53 %** du total). On trouve ailleurs 20 % de « chargé de communication » ou « responsable de communication ». Et 25 % assurent la fonction communication parmi d'autres (cabinet, développement, relations extérieures,...) en particulier dans les villes, ou ont répondu - pour quelques uns - sans être le « premier » responsable de la communication.

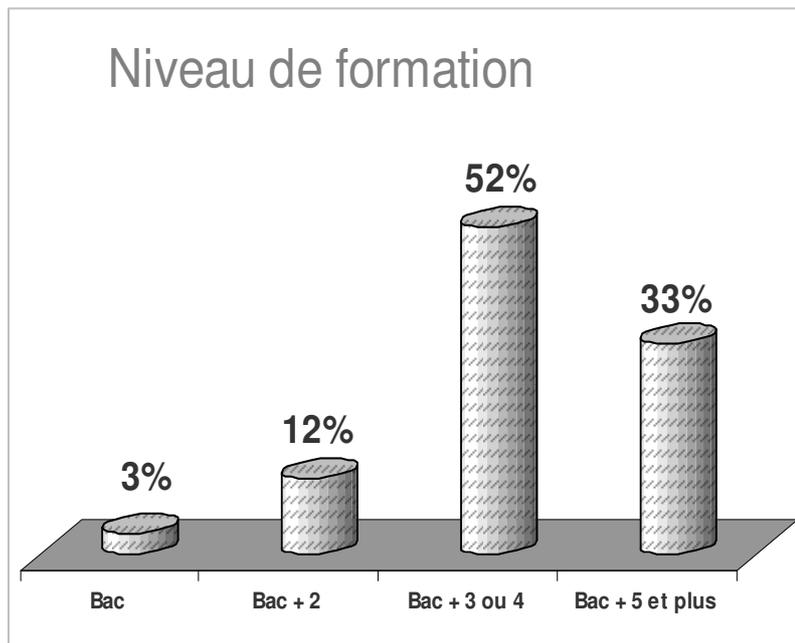


□ L'**ancienneté** dans le poste est majoritairement comprise **entre un et cinq ans (52 %)**, et pour 26 % entre 6 et 10 ans. A noter que dans les régions, cette ancienneté est toujours inférieure à cinq ans.



□ Le **niveau de formation** est élevé partout (**87 % ont au moins un Bac + 4**), y compris dans les communes (84 % de bac + 4). Mais le fait le plus marquant est la part des **formations supérieures en communication (56 %)**, soit comme cursus

unique, soit comme cursus complémentaire (Celsa, Sciences com, universités, sous forme de DESS, master, licence, maîtrise,..).



Les sciences politiques restent aussi un fort pourvoyeur de communicants (20%). D'anciens journalistes et attachés de presse ont bien entendu migré vers la communication.

Plusieurs répondants ont souligné et regretté la non prise en compte de la formation continue en communication comme élément de

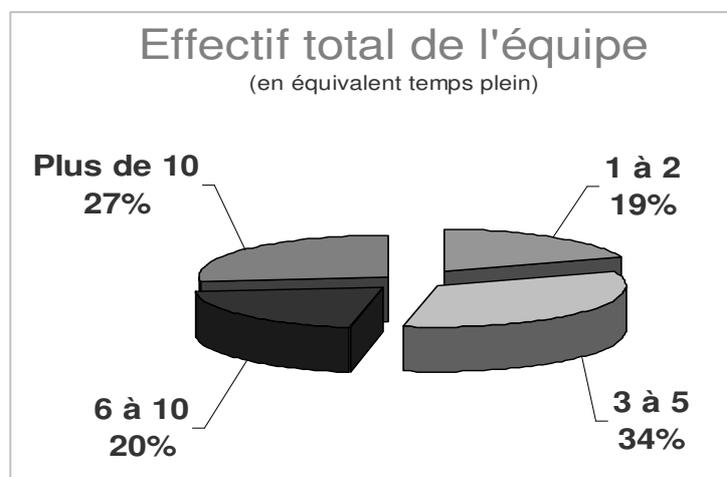
reconnaissance de la professionnalisation : « des formations régulières (CFPJ, Cap com, Celsa, etc. ne sont pas sanctionnées par des diplômes ».

■ Qui fait quoi dans les services de communication ?

□ L'existence d'un **chargé de mission TIC** dans la collectivité est mentionnée par **53 %** des répondants, mais cela cache une grande disparité : 86 % des régions et 93 % des départements en disposent, mais seulement 38 % des communes. Ce chargé de mission dépend hiérarchiquement à parts égales de la communication, de la DSI ou de la direction générale, et le maire est même cité deux fois.

En fait, il semble évident que l'activité internet est plus intégrée dans le travail des équipes. La période pionnière passée, les nouveaux systèmes de publication permettent comme le dit un directeur « de

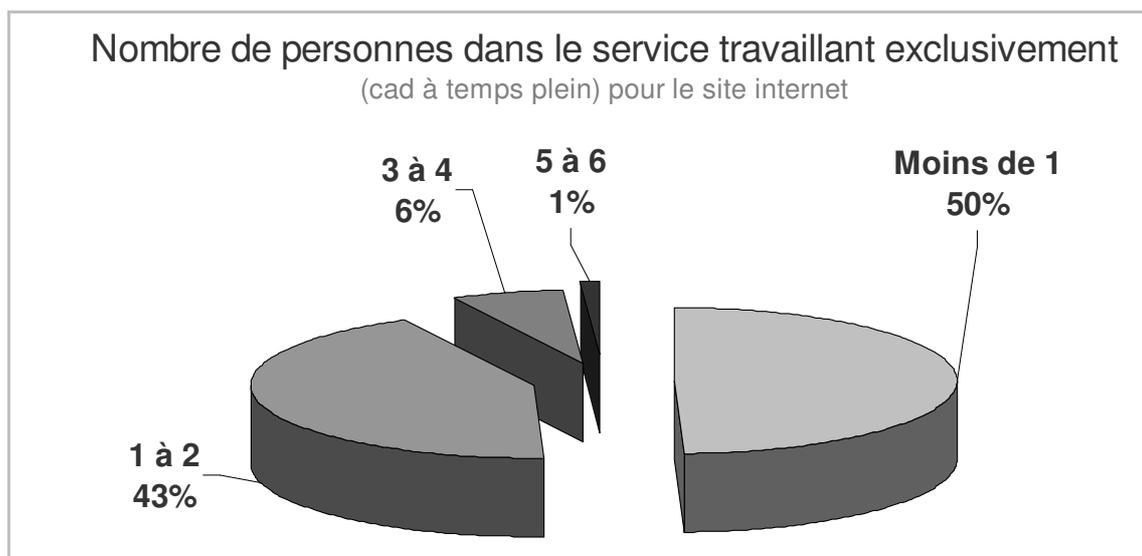
recruter maintenant un journaliste qui devra écrire pour le site et le journal ».



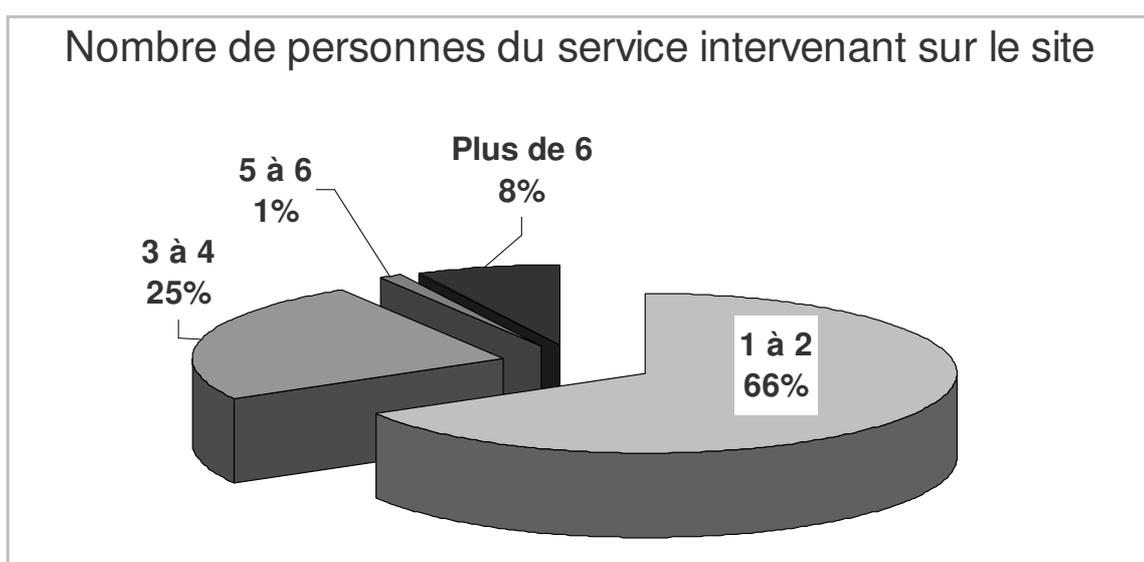
Dans 8 collectivités sur 10, les équipes communication comptent au moins trois agents. Mais dans la moitié des cas un agent à temps plein au maximum est affecté au

site. Cependant une à quatre personnes interviennent partiellement sur le site dans 9 collectivités sur 10.

□ Les disparités sont importantes entre collectivités. Ainsi dans les régions, les équipes de communication comptent toutes six personnes au moins ; et seulement 8 % des équipes des départements comptent moins de cinq personnes.



□ L'**organigramme** de la communication existe dans **47 %** des cas. Les 53 % restant connaissent-ils un système synaptique¹² non cartographié ?



¹² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Synapse>

Cependant, il apparaît un mouvement en profondeur de mise en place de **contributeurs dans les services**. Les systèmes, de plus en plus souvent dynamiques¹³, favorisent l'appropriation du site par les différents acteurs locaux, par les services. On peut même parler d'une banalisation de la démarche qui pourtant suscitait encore de nombreuses réticences il y a peu.

□ A la question de savoir « **qui contribue au site en dehors de l'équipe de la communication ?** », les réponses valident bien l'hypothèse de la diversité des situations et en même temps d'un mouvement d'élargissement : « *actuellement personne, en dehors de la direction de la communication. Mais la gestion du site est en refonte totale. Pour la gestion du nouveau site un système de rédacteurs - validateurs sera mis en place dans les différentes directions* ». Dans un autre cas c'est « *l'ensemble des services du conseil général qui intègrent du contenu concernant leurs compétences : actuellement, une partie des secrétaires de direction et certains chefs de service ont été formés.* », ou « *tous les services de la ville et les partenaires institutionnels et associatifs : mission locale, PLIE, associations sportives,...* ». On identifie cependant des restes de centralisme quand ce sont « *tous services et élus, notamment le Président qui n'a pas délégué la communication* », ou encore « *Madame X., adjointe à la communication, Monsieur Y., directeur général des services* », ou « *personne, nous centralisons toutes les informations, les organisons puis les validons avec le cabinet du maire* » ou le sentiment d'abandon qui s'exprime dans un « *personne !* » désabusé, et enfin la façon radicale avec « *le prestataire extérieur qui a conçu le site* ».

□ Un des freins cependant constaté reste l'**absence d'intranet de communication** permettant aux fonctionnaires de se sentir impliqués par la politique de communication numérique à travers leur métier. Peu d'entre eux ont la possibilité de communiquer sur leur travail, leur relation avec les usagers. Au-delà d'informations basiques (menus de la cantine, programmations culturelles, informations pratiques diverses,...), il est encore rare d'assister à une vraie stratégie aidant les différents acteurs de la collectivité à devenir eux-mêmes communicants. Les freins sont nombreux, de leur part, de celle des directions de la communication, de celle de l'institution qui veut vérifier ce qui est publié en son nom. Pour autant, la situation actuelle semble marquée par un double phénomène : perception du besoin d'avancer fortement dans l'implication transversale des acteurs internes renforcée par la place croissante de l'administration électronique, et crainte de subir la mise en place de systèmes porteurs de dérives non maîtrisées : que reste-t-il à la communication si tout le monde

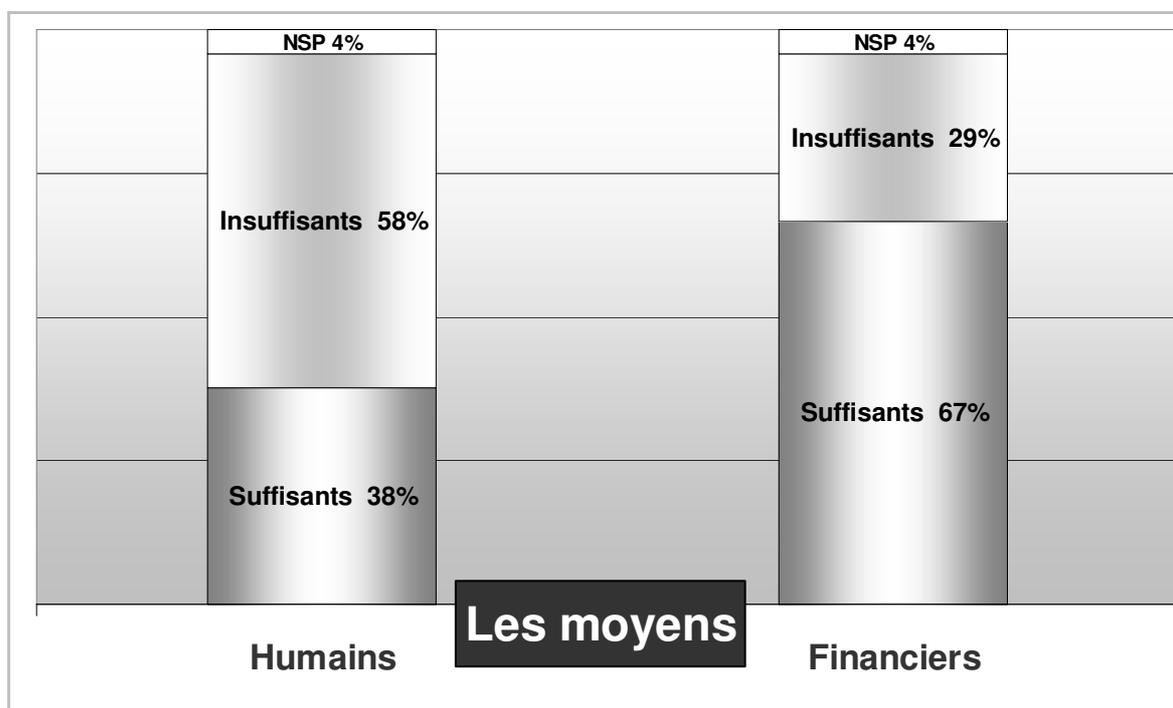
¹³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Sites_web_dynamiques

communique avec les citoyens sans même que des professionnels leurs disent les règles de l'écriture ?

□ Sans doute assiste-t-on à une accélération des questionnements envers les directions de la communication au travers du numérique. Leur rôle de faiseurs de passerelles, facilitateurs de la mise en mots des services au public, chargés de projets transversaux, prend le pas sur la part de réactivité assumée par les journalistes internes et les services de presse. Il est d'ailleurs intéressant de voir certains dircoms pousser au rattachement du service de presse au cabinet, plutôt qu'à la communication, pour vivre moins le quotidien et mieux assurer un rôle de stratège.

Les ressources sont d'abord humaines

Un des aspects les plus intéressants a consisté à examiner les réponses aux deux questions des **moyens humains et financiers**.



□ Tout d'abord, il est frappant de constater que dans un secteur fort consommateur de prestations extérieures, les moyens financiers sont largement jugés suffisants (jusqu'à 86 % dans les départements) et ce, contrairement aux moyens humains.

En fait tout se passe comme si les services de communication avaient encore devant eux une problématique de positionnement stratégique sur la communication

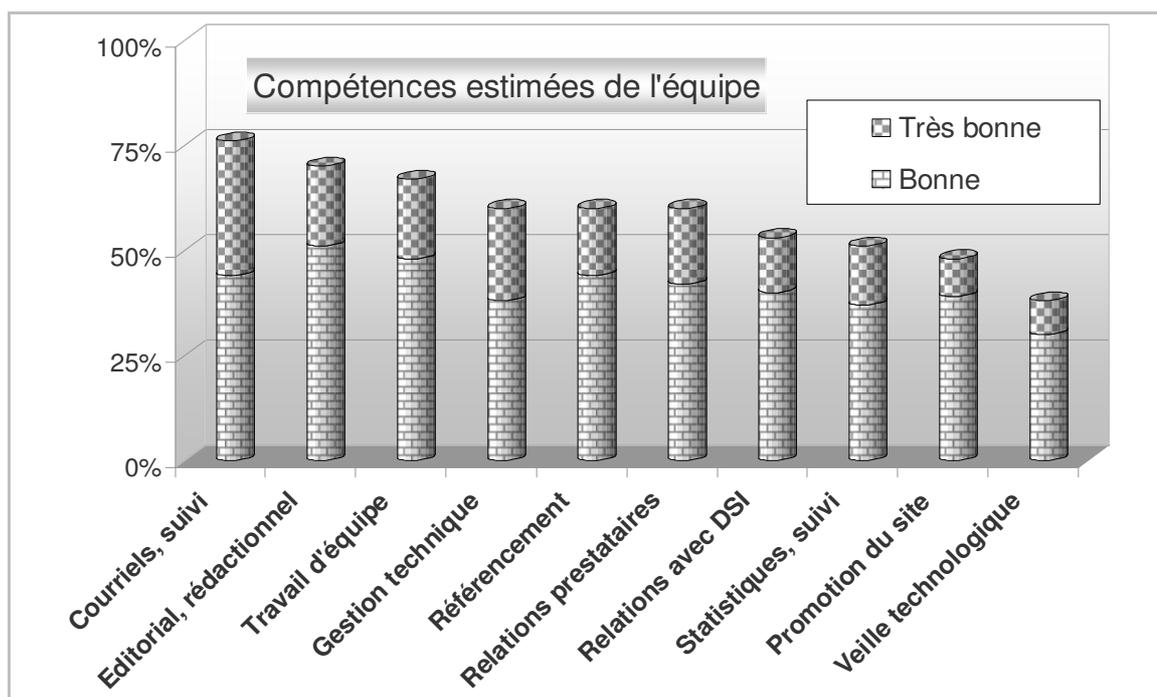
numérique : où va-t-on ? Comment et avec qui pour penser cette mise en place opérationnelle ?

Cette recherche de moyens humains s'explique-t-elle par une difficulté à maîtriser la phase « chef de projet » ? Par une forte montée en charge des contenus éditoriaux spécifiques ? Par un déploiement de nouveaux services sur le web sans redéploiements internes (la politique du millefeuille en communication) ?

Ne peut-on pas aussi penser que la communication numérique révèle encore plus fortement le besoin de communiquer par la mise en scène de la transparence soulignant les atouts, mais aussi les faiblesses de la collectivité ?

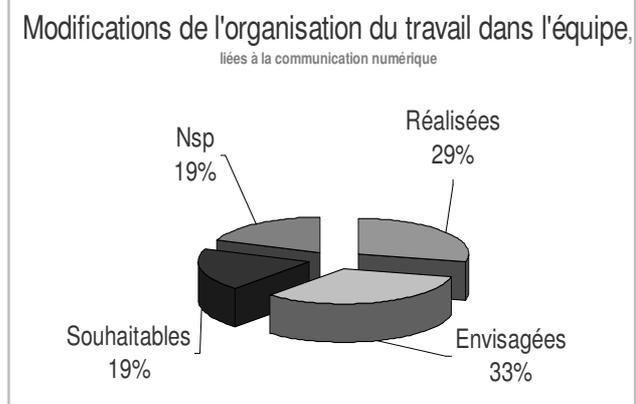
□ Dans les réponses à la question des **compétences évaluées de l'équipe**, l'irruption de la technologie dans le champ de la communication induit une certaine perplexité : si le suivi du courriel (à 76 %), l'éditorial (à 70 %) et le travail d'équipe constituent les points forts, 6 dircoms sur 10 considèrent la gestion technique comme maîtrisée par leurs équipes. Même la relation avec la DSI semble maîtrisée à 53 %. Il faut noter que pour toutes les réponses, les dircoms des villes sont, sauf pour l'éditorial, à une dizaine de points en dessous de cette moyenne.

Le principal point faible reste la compétence en veille technologique satisfaisante pour seulement 38 % des dircoms. Cette réponse renvoie à la problématique de la formation et de la culture numérique des équipes.



□ C'est aussi à partir de cette faiblesse que sont abordées les **évolutions des services**. Si 29 % des organisations semblent stabilisées, 52 % des dircoms veulent ou ont décidé de les faire évoluer.

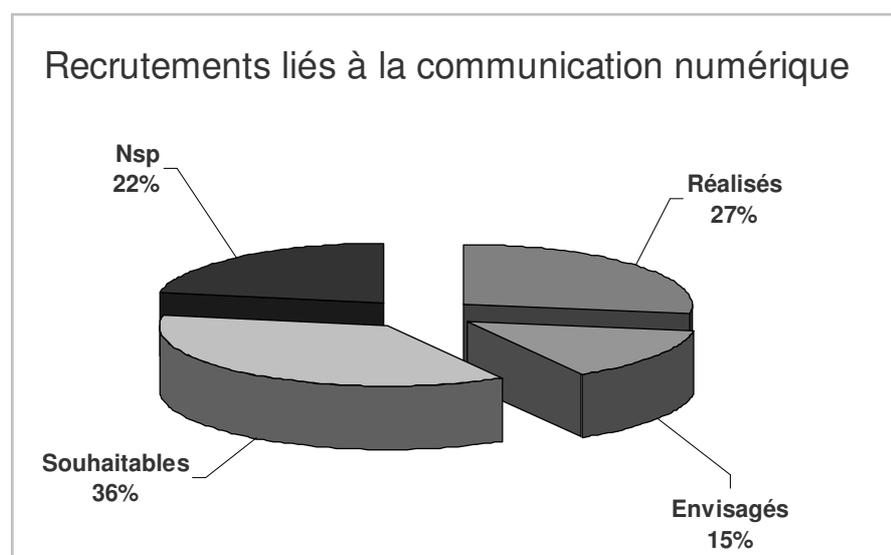
Dans les réponses détaillées, on voit se mettre largement en place une gestion de la « chaîne de production » : « Nous avons mis en place une plate forme GRC¹⁴, ce qui nous a obligé d'établir un process de fonctionnement et d'organisation », « L'équipe est en place depuis longtemps et les circuits de décisions aussi », et « un



*workflow*¹⁵ intégré à l'outil de mise à jour du site permet différents stades de validation auprès de différents référents Internet ». Ou bien les choses se mettent en place avec un souci partagé de maîtrise par la communication lorsque « le détachement de la webmestre de la Direction des Systèmes d'Information et son rattachement à la communication découle d'une demande pressante de ma part. Il y avait isolement physique et manque flagrant de réactivité, dans un sens comme dans l'autre », et qu'un « projet de service est en cours. La mission internet, appartenant auparavant à la documentation, a été transférée en mars 2005 au service communication. »

□ Le profil de « **webmestre** » est au top des recrutements envisagés. Dans un cas sur deux l'embauche prévue est celle d'un webmestre. Ils se répartissent entre le « webmestre » sans

précision (23 %), le « webmestre éditorial ou rédacteur » (21 %), et le « rédacteur ou journaliste » non appelé webmestre (6 %). Les « techniciens et graphistes » sont cités dans 21 %



¹⁴ A noter que les prestataires ont astucieusement fait évoluer le sens de la GRC. Initialement gestion de la relation client, elle est devenue la gestion de la relation citoyen !

¹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow>

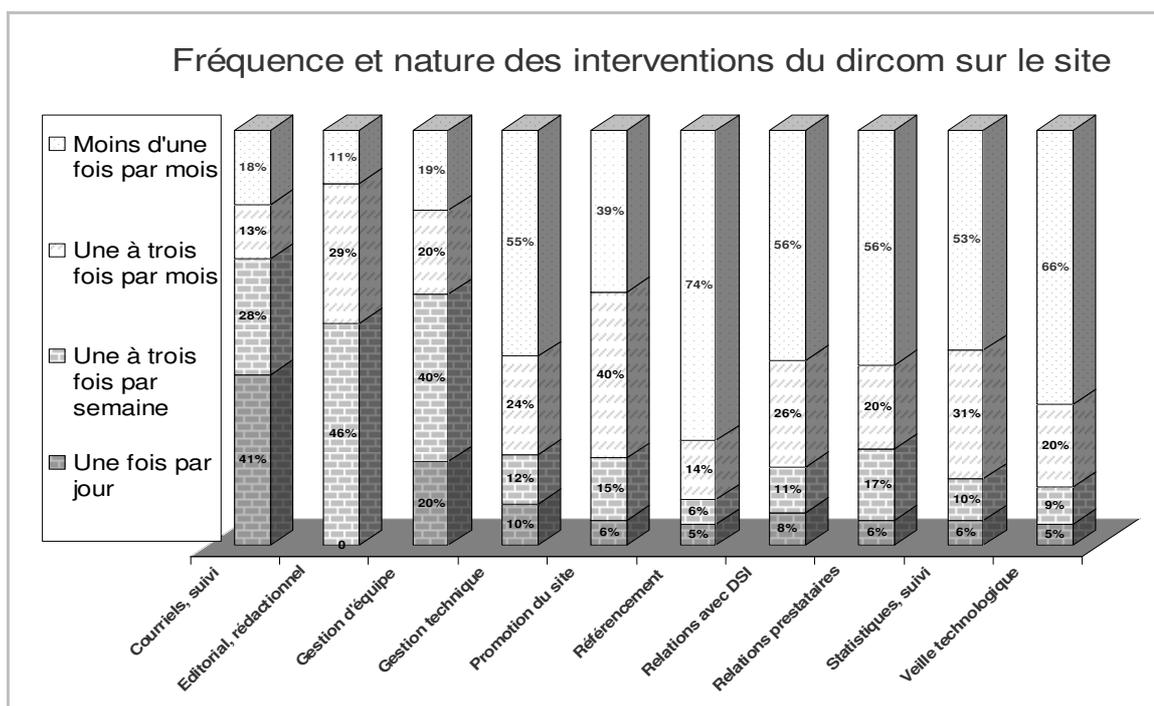
des cas. Le reste (29%) est très divers.

Fait marquant, le « **chef de projet** » n'apparaît que pour deux réponses. Une réflexion est sans doute à creuser en cette direction : en effet, cette donnée est peut-être à mettre en rapport avec l'estimation des moyens financiers jugés suffisants. Peut-on en déduire que - faute de personnes en position de chef de projets, d'architectes, de stratèges de la communication numérique - nous avons des équipes qui n'ont pas les moyens humains de penser cette dimension de la communication, et qui (re)produisent plutôt, par le recrutement éditorial, le modèle de l'information ? La recherche de « webmestres », correspondrait-elle à la quête du « couteau suisse », très rassurant parce qu'il peut tout faire en théorie ? Mais il est difficile de manger avec un tel outil, même quand il dispose de la fonction fourchette en plus de celle du couteau. Ce « webmestre multi-usages, multifonctions », aurait aussi comme mission de combler l'ensemble de ce qui n'est pas maîtrisé. Au-delà se pose la question en miroir du rôle des prestataires. Sur quelle base et avec quels moyens le dircom discute-t-il avec eux, réfléchit-il à ses besoins ?

Ce questionnement est en soi assez logique car il émerge à un moment donné du développement de l'internet territorial qui a explosé sur un temps très court pour des organisations de travail.

■ Quand le dircom s'en mêle

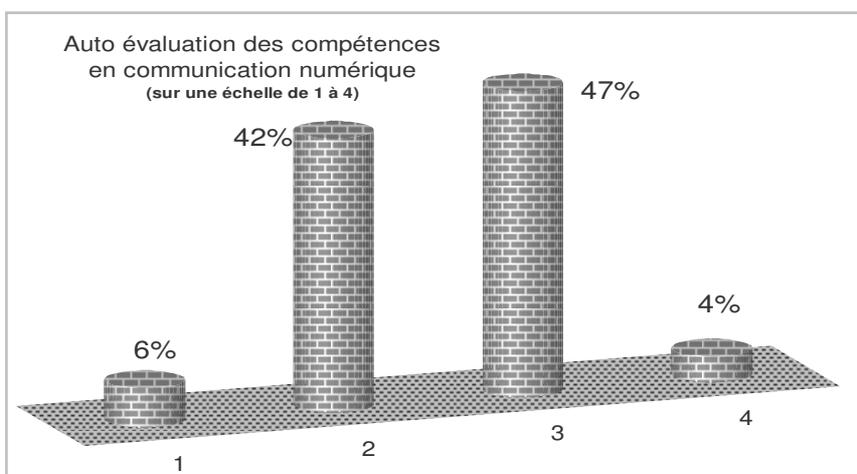
La nature des interventions sur internet du directeur de communication donne aussi un éclairage sur la diversité des situations.



□ A la question générale « Comment évaluez-vous d'une façon générale vos **compétences personnelles** dans le domaine de la communication numérique ? », les avis des dircoms sont plutôt partagés.

Notons par ailleurs que dans les régions, les niveaux 1 et 4 sont à 0 %, mais qu'un dircom sur 3 seulement s'estime au niveau 3. La même tendance est observée dans les départements. Les dircoms sont en fait assez conscients que « quelque chose » leur échappe peut-être encore.

L'essentiel étant donc d'en prendre la mesure, il est utile pour l'administration de savoir que 27 % des dircoms ne connaissent pas le co-marquage de service-public.fr¹⁶ au moment où l'ADAE¹⁷



a préparé un nouveau plan pour le gouvernement. Les associations d'élus ont adopté une déclaration¹⁸ évoquant leurs craintes quant à la façon dont l'Etat utiliserait l'administration électronique pour imposer ses vues aux collectivités locales. Cependant, les dircoms entretiennent des relations de travail avec la Caisse des dépôts¹⁹ pour 41 % d'entre eux, mais seulement pour 12 % avec l'ADAE, 20 % avec la Documentation française et 17 % avec l'agence TIC régionale (tenir compte du fait que peu existent).

Au final, les directeurs de communication jugent leur **rôle clair** (tout à fait et à peu près) pour **88 %**. Ce chiffre est impressionnant et renvoie d'ailleurs aux entretiens qui ont laissé peu de place au doute dans la gestion d'internet.

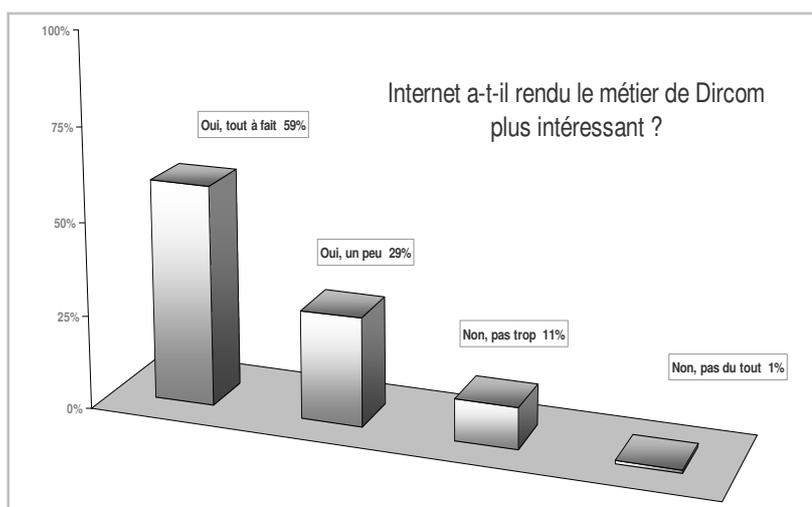
¹⁶ Le co-marquage est la possibilité de diffuser sur un site internet local le guide des droits & démarches administratives de service-public.fr, enrichi de toutes les coordonnées des services pertinents pour l'utilisateur. Pour plus d'informations : <http://lecomarquage.service-public.fr>

¹⁷ Agence pour le développement de l'administration électronique intégrée depuis janvier 2006 à la DGME (direction générale pour la modernisation de l'Etat).

¹⁸ Association des maires de France, Maires des grandes villes, Association des petites villes de France, Maires des villes moyennes, Maires ruraux de France, Communautés urbaines de France, Association des régions de France. Voir la déclaration en annexe I

¹⁹ <http://www.dent.caissedesdepots.fr/>

□ Au quotidien, les dircoms consacrent un **temps important à internet**. Si pour 35 %, cela représente moins de 10 % de leur temps, pour 39 % cela passe à une fourchette comprise entre 10 et 30 %. Il semble que ce soit d'ailleurs le modèle dominant quelle que soit la nature de la collectivité. Ceci correspond aussi à la place structurante de ce média en interne pour gérer l'organisation des flux d'information servant aussi à d'autres supports.



□ L'essentiel, au final, est de savoir que le **métier est devenu plus intéressant** pour les dircoms grâce à internet, en ayant à l'esprit que pour la majorité d'entre eux, internet leur est « tombé dessus » et a pour une part façonné

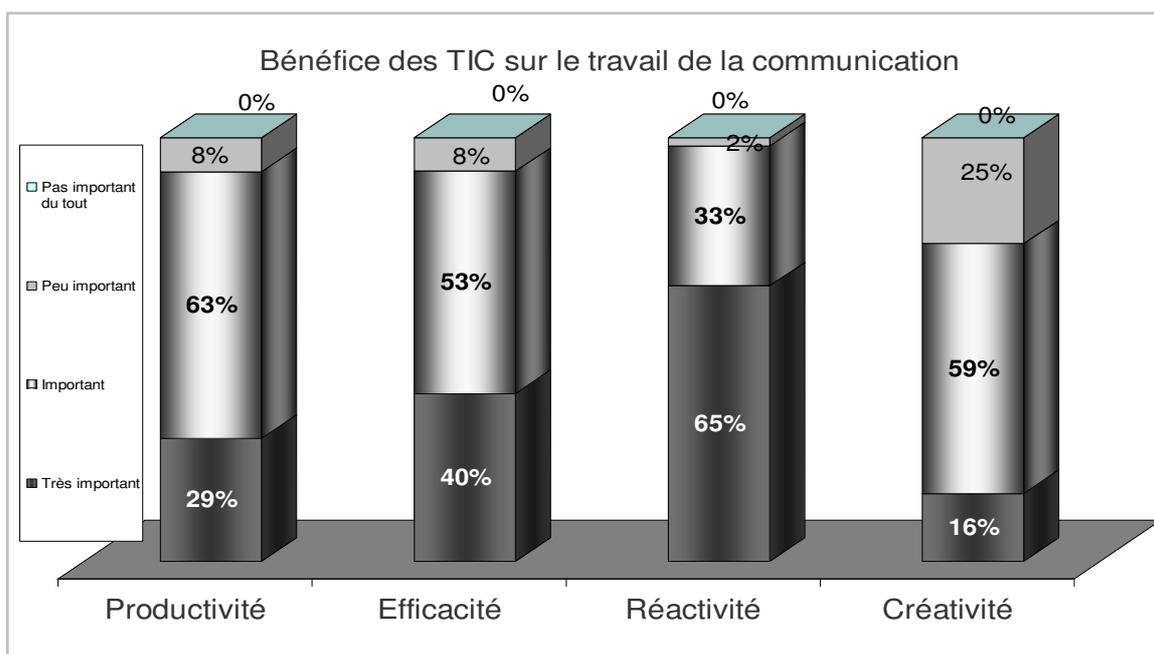
de nouveaux comportements, contrairement aux plus jeunes qui eux sont tombés sur internet et en façonnent l'usage.

La réponse massivement positive des dircoms - quelles que soient les collectivités - est tempérée dans les départements qui expriment un « *tout à fait* » le moins élevé à 36 %.

Entre le rare « *je suis un vieux c... relativement imperméable aux nouvelles technologies. C'est bien pour cela que je délègue à mon adjoint, bien plus jeune, plus intéressé par ces outils et plus documenté* » et les déclarations plus enthousiastes de la majorité, les dircoms font face dans leur diversité à l'une des plus importantes mutations d'un métier jamais vécues par une profession. Ils l'abordent avec une farouche volonté de mettre le déploiement des TIC au service du public et de hisser le dircom à la hauteur des enjeux connus ou pressentis de son métier et de ses fonctions..

■ Les gagnants : productivité, efficacité, réactivité, créativité

Les dircoms sont très sensibles à l'intérêt des TIC, avec des réponses massives sur le bénéfice retiré de leur déploiement. On remarque l'importance des bénéfices perçus pour la productivité et l'efficacité (allant à l'encontre des idées reçues ?), mais plus encore pour la créativité, même si un quart d'entre eux restent sceptiques.



Internet est donc bien reçu comme un nouvel espace de créativité offert à la communication publique, et pas seulement comme un outil d'information.

2. Se former, former, échanger

Il est tout à l'honneur des dircoms de reconnaître, pour **69 %** d'entre eux, un **manque de formation aux TIC**. La « débrouille » semble avoir été le fil conducteur face à la carence des plans de formations. A la question de savoir « quelles sont les formations TIC suivies », les réponses montrent la difficulté des collectivités à mutualiser une réflexion prospective - « aucune », « sur le tas », « néant sauf des conférences type forum mondial de l'e-démocratie à Issy-les-Moulineaux » - représentent une part significative des réponses. Par contre, des dircoms ont pu compléter leur formation initiale par des formations allant de la mise en forme de contenus - « rédaction d'une web letter » - à des approches plus stratégiques : « curiosité et usage », « enjeux internet (ENACT Nancy) », « créer un site en collectivité. I.E.P Grenoble » et aussi « master TIC communication multimédia / Celsa ».

■ Se former

□ Une autre partie des réponses concerne les **formations souhaitées** et renvoie à une quête de compréhension des problèmes techniques. On relève probablement une hésitation entre, d'une part une demande d'apprentissage de savoir-faire techniques, et d'autre part un souhait d'acculturation sur l'appropriation des enjeux de la communication numérique. Le discours est très variant d'un dircom à l'autre. Il y a

celui qui ne souhaite « aucune formation » pour lui-même, mais la considère « indispensable » pour son équipe ! Une part importante d'entre eux souhaite se former à la technique d'une façon utilitaire, en particulier dans les petites collectivités où la débrouille est encore la règle. Ainsi le dircom d'une ville de 10 000 habitants demande une « formation aux langages de programmation », un directeur de cabinet d'une ville de la même dimension, ayant fait Sciences-po, demande une « formation aux logiciels libres » sans préciser s'il s'agit d'en comprendre les enjeux, les usages ou d'apprendre à les développer.

A noter le désir exprimé deux fois seulement de « mises à jour des connaissances juridiques ».

□ La demande de **rencontres**, de colloques, d'échanges sur les pratiques apparaît présente dès ce moment du questionnaire et qu'elles ne soient « surtout pas techniques mais plutôt des échanges d'expériences et des présentations d'innovations dans les usages », et qu'elles portent « sur les évolutions et la veille technologique », « sur tout ce qui permettrait de dynamiser la communication de la ville », « des réflexions sur les aspects stratégiques des TIC dans des politiques de com », sous forme de « séminaires et colloques », et avec un objectif précis « de retours d'expériences avant tout, sur les fondamentaux et sur les cibles potentiellement concernées par ces outils. ». « Il s'agit plus de suivi d'informations sur les nouveaux usages et les nouvelles technologies qu'il conviendrait de partager plus largement », La notion de veille est aussi soulignée - « veille juridique, veille technologique, progrès de TIC. » - et pose la question des relations professionnelles entre dircoms évoquée plus loin.

□ Et toujours s'exprime fortement la même crainte de devenir technicien : « ... je ne veux pas devenir technicienne ! Je veux juste que la communication "traditionnelle" puisse évoluer vers les nouvelles habitudes (e-administration par exemple) ». Et de rappeler « le rôle premier de la communication face aux risques technicistes ».

■ Former leurs équipes

Il est intéressant de relever que le **besoin de formation** aux TIC est évalué par les dircoms à peu près au même niveau pour **eux-mêmes (69 %)** que pour leurs **équipes (72 %)**.

Ces dernières ont bénéficié de nombreuses formations techniques dont l'inventaire à la Prévert sera résumé dans la formule employée pour les qualifier de « diverses et variées ». Les débuts du web restent sous-jacents dans les technologies évoquées -

« utilisation des logiciels PAO, flash, Dreamweaver, école d'infographie » -, mais la mutation en cours transparait très vite : « formation à l'administration du site par le prestataire ».

Les dircoms veulent recruter des « webmestres », et pour leurs équipes, les besoins de formation sont d'abord tournés vers le rédactionnel (pour un quart des réponses) et vers les aspects très techniques. Mais un vrai besoin d'anticipation est souligné car près de la moitié souhaitent voir leurs équipes se former sur des aspects de stratégie numérique, de veille, d'animation de projets. Cherchent-ils à déléguer une part normalement inhérente à leur métier, ou bien considèrent-ils que la professionnalisation demande aujourd'hui que les dircoms soient assistés de vrais professionnels de la communication numérique capable d'être aussi des « penseurs » de communication dans un domaine induisant de profondes transformations ? Sans doute peut-on répondre positivement sur ce deuxième point.

□ Mais le risque existe aussi qu'à trop déléguer, le dircom ne s'imprègne pas de la visée stratégique nécessaire à son métier en demandant seulement des formations aux TIC « pour mon adjoint, afin qu'il affine sa perception, les fondamentaux des différents utilisateurs, leurs attentes, et toutes les nouveautés en matière de communication en ligne ».

Une recherche d'autonomie, voire d'indépendance vis-à-vis des tiers (prestataires et/ou DSI), s'exprime aussi dans l'aspiration des dircoms à « pouvoir maîtriser toute la partie technologique du site internet pour les changements quotidiens plutôt que de passer systématiquement par des techniciens de la direction informatique », ou bien dans la volonté de maîtriser ces prestataires en « se formant à la conception de cahier des charges pour le recrutement de prestataires ».

■ Former ou informer les citoyens ?

Le dernier aspect relatif à la formation se rapportait à l'estimation des besoins et attentes perçus des citoyens. Les **espaces publics numériques** et leurs différentes déclinaisons apparaissent comme un bon moyen pour les collectivités d'agir contre la fracture numérique et pour développer les usages d'internet en évoquant « non pas une formation mais une mise à disposition d'équipements publics d'accès à internet... », et comme le rappelle un dircom « la ville a multiplié, encore en septembre 2005, les espaces d'apprentissage ouverts en ville. Le maire est très soucieux de promouvoir ces outils et de lutter contre la fameuse fracture numérique. ». Mais cela semble se limiter à une **conception d'initiation** : « utilisation basique », « découverte et familiarisation avec internet ». Mais quand 85 % des jeunes utilisent régulièrement internet, peut-on conserver cette visée ? Ne faut-il pas plutôt développer des usages sociaux et d'acculturation, voire s'interroger sur certains publics ciblés ? On peut aussi s'étonner d'entendre un dircom

déclarer qu'il faut « *leur faire comprendre les usages dans la logique e-administration* ». Ne serait-ce pas plutôt à l'administration de s'adapter aux usages des citoyens ?...

Les « *cours en ligne* » cités par un dircom d'outre mer relèvent d'une autre logique bien compréhensible. Mais la vision du dircom formant les masses à « *savoir utiliser ce qui est tout à la fois une fantastique base documentaire et un gourbi sur lequel on trouve tout et n'importe quoi* » répond-t-elle encore à l'approche que les jeunes en particulier attendent des collectivités locales ?

Aucune réponse n'a évoqué vraiment une politique numérique de la collectivité. Non pas qu'elles n'existent pas, mais -les entretiens le confirmeront- elles ne dépendent pas en général des directions de la communication.

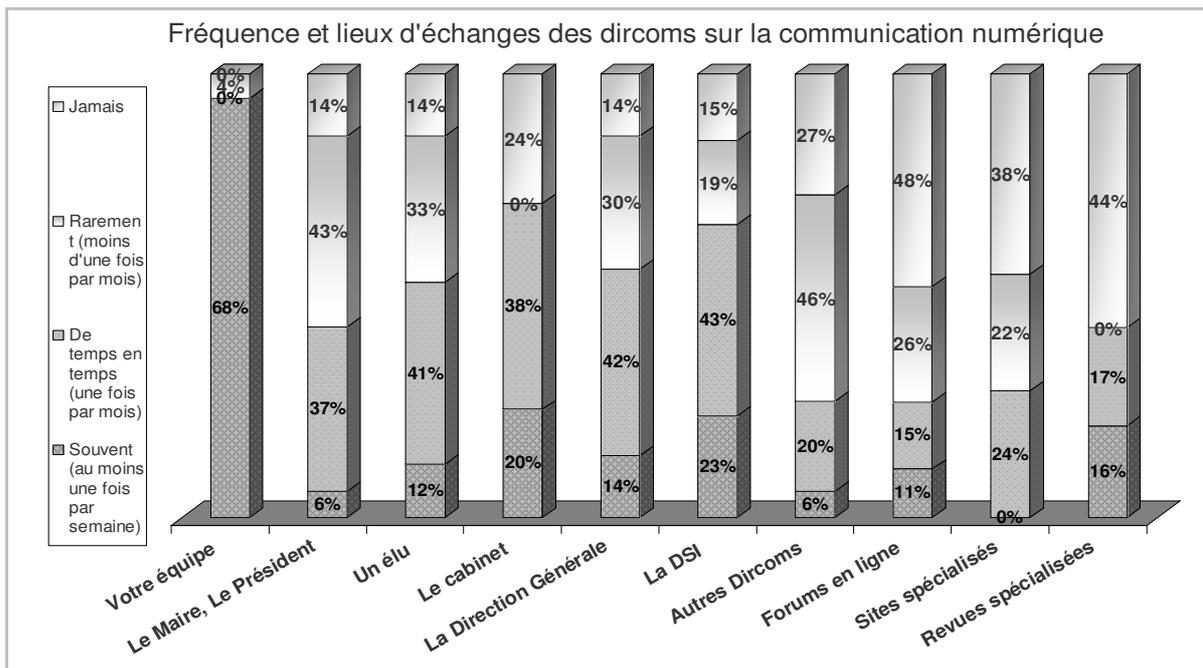
■ Echanges et associations professionnelles

Le rapport des dircoms à internet trouve aussi une expression dans l'appartenance à une association professionnelle. Si 42 % sont **membres d'une association de communication**, seuls 10 % le sont d'une association internet (et encore parmi les répondants, certains sont plutôt chargé de com que dircom). Dans le premier cas, les associations les plus citées sont Communication publique (13 fois), et Cap com (12 fois). A noter des réseaux ou associations régionaux cités 9 fois.

Les dircoms ressentent-ils le **besoin d'échanger** sur leurs pratiques internet ? Oui et non.

Dans l'ordre, les échanges du dircom sur le site internet, se font avec : leur équipe, le cabinet, la DSI, la direction générale, un élu. Par contre, les échanges avec d'autres dircoms arrivent en dernière position, avec les forums en ligne et les sites. Les revues restent une source de connaissance pour 33 % d'entre eux. Ces réponses éclairent sans doute la vie quotidienne des dircoms, centrée sur l'actualité et la gestion de l'information émise par l'institution, plutôt que sur une réflexion prospective sur la communication numérique.

Pourtant le besoin d'échanges d'expériences vient en tête des attentes. 75 % des répondants les souhaitent avec force avec la « *découverte d'expériences et de pratiques nouvelles* », ou bien « *l'échange sur ce qui se fait ailleurs pour trouver des solutions* » en avançant le manque de temps comme un élément déterminant pour justifier de faire dans le concret : « *échanges d'expériences - Echanges de données : cahier des charges, coûts, nouveaux outils, actions innovantes, originales, efficaces - Organisation, gain de temps - Veille technologique (éviter l'effet "réunionite" !) Pas le temps.* ». Par manque de temps, cela s'exprime même en style télégraphique !



Les dircoms attendent aussi d'une association un rôle plus prospectif, fait de « retours d'expériences et surtout de réflexion commune sur les aspects stratégiques », ainsi qu' « une réflexion plus large sur l'impact des NTIC sur notre métier. La mise en place d'outils ou ateliers permettant de se perfectionner. Rencontrer des acteurs privés de la vie du Web pouvant nous faire confronter nos opinions [...] », « la synthèse des pratiques et des évolutions », « des échanges sur les pratiques et les savoirs -veille stratégique -anticipation des besoins - méthodologie ».

La proximité apparaît comme un élément de structuration nécessaire quand un dircom évoque la mise en place « d'un club informel des webmasters des structures publiques de la ville (13 membres,). Depuis janvier 2005 a lieu une réunion tous les 2 mois environ ».

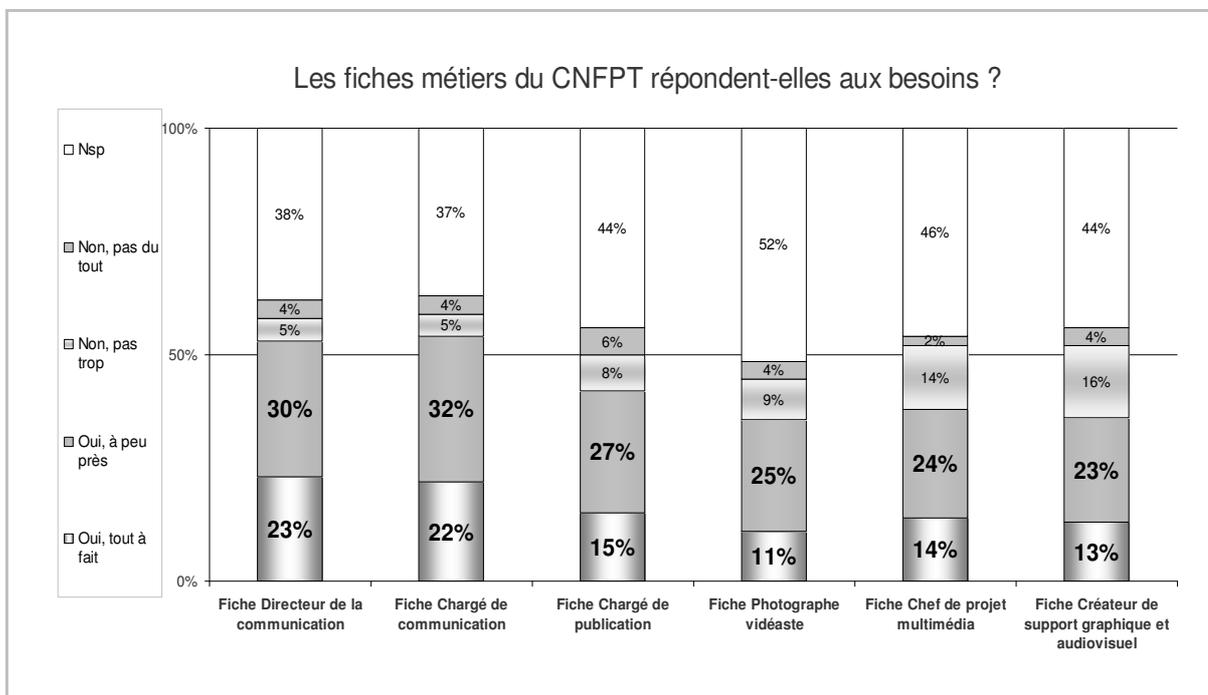
Les 6 fiches des métiers communication du CNFPT

Les dircoms ont été interrogés à ce propos pour évaluer la perception qu'ils ont de ces outils de gestion du personnel.

Les équipes en place, constituées parfois dans l'urgence, se sont peu à peu structurées. Le CNFPT, dans son répertoire général de 250 métiers de la fonction publique territoriale, a identifié ceux de la communication : directeur de la communication, chargé de communication, chargé de publication, photographe vidéaste, chef de projet multimédia, créateur de support graphique et audiovisuel.

Ce répertoire est connu par 60 % des dircoms interrogés. La contribution de Michel Clouin du CNFPT reviendra (page 40) sur cette partie des réponses. Si ce chiffre est intéressant car ce répertoire est récent, il est néanmoins nécessaire de développer un

travail avec les directeurs de communication pour les aider à définir les métiers au sein de leurs équipes, leurs évolutions, et à aborder les anticipations indispensables.



Pour les dircoms, la satisfaction vis-à-vis de ces fiches est importante...quand ils se prononcent.

□ Les répondants pouvaient exprimer des souhaits de fiches métiers. Deux demandes complémentaires renvoient à la notion des relations publiques : celle d'une « *fiche de chargé de relations publiques et événements* » et elle de « *chargé et responsable de la promotion* ». Une autre pose la question de la création artistique et efface le métier derrière le projet « *Nous n'avons pas de responsable artistique ou de la création quid de la notion de chef de projet : éditorial, production, relations presse, relations publiques, communication interne... Je pense que cela est trop généraliste et polyvalent, ce qui ne correspond plus vraiment à la logique de management par projet* ».

Et l'absence d'une fiche « *de journaliste territorial* » est évoquée une fois (seulement ?).

On peut aussi consulter avec intérêt les fiches de l'APEC²⁰.

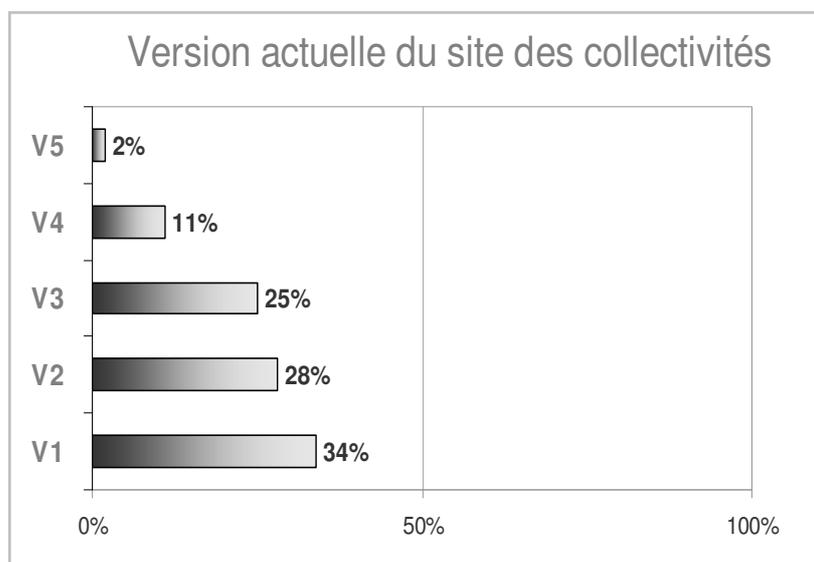
²⁰ Disponibles sur le blog

3. Les dircoms parlent de leur site

Il était utile de connaître, après le discours des dircoms sur leur métier, quelle en était la traduction concrète sur la production internet de leur collectivité. C'était le sens des questions relatives au site. Les réponses suivantes valent donc pour les sites des répondants et ne sauraient sans risque être extrapolées à l'ensemble de l'internet territorial.

□ Quand le **premier site** a-t-il été créé ?

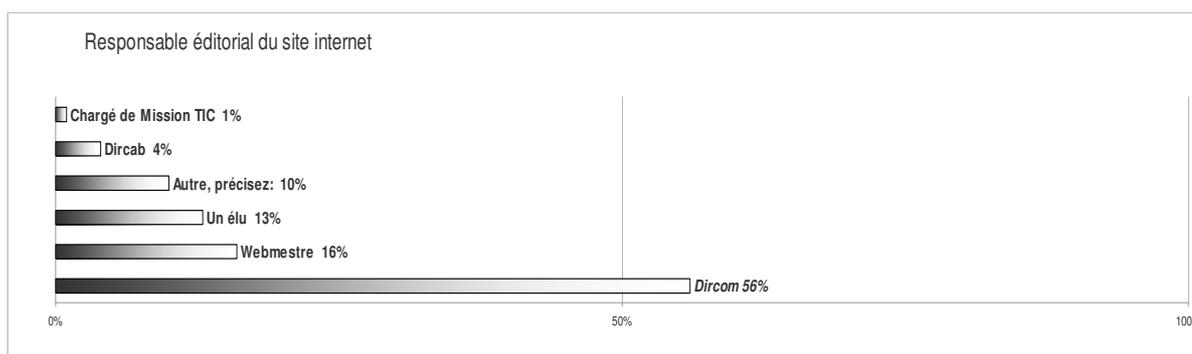
35 % des sites l'ont été entre 1992 et 1999. 50 % entre 2000 et 2004. 15 % en 2005. Pour les pionniers, les villes et les conseils généraux tiennent une place de choix. Notons aussi que 10 % des dircoms n'ont pas su répondre.



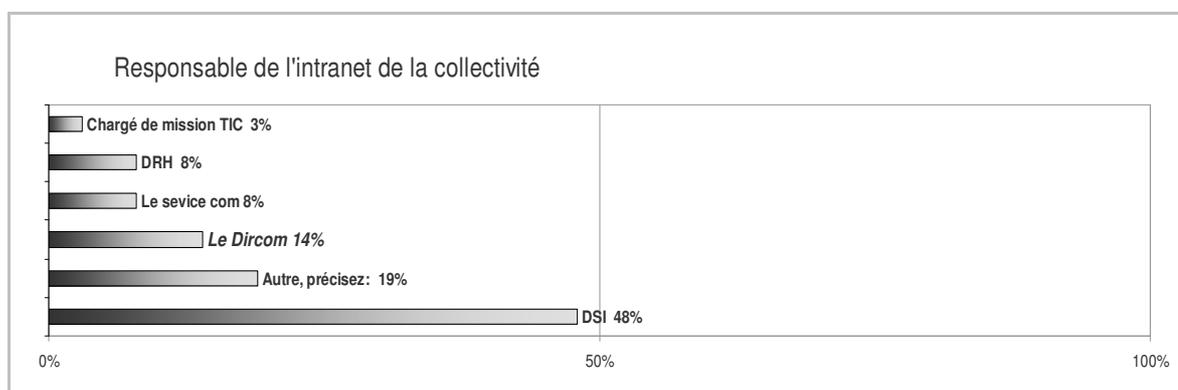
Ces chiffres, tout à la fois, montrent et cachent la grande diversité des situations. Par exemple, des V1 datent de 2005, d'autres de 1994. La maîtrise des projets, les usages sociaux qui en découlent, et la politique internet de la collectivité sont évidemment bien différentes. Cependant, si l'on considère la V3 comme étant celle qui généralement permet d'estimer une vraie maîtrise d'internet par une organisation, 62 % des collectivités n'ont pas atteint cette étape. Cette évaluation est à moduler pour des collectivités entrées sur le tard dans l'« ère internet » et qui ont pu, par recrutement externe parfois, franchir des bons qualitatifs plus rapides.

■ Le dircom est LE responsable d'internet.....mais pas de l'intranet

□ Si le dircom « délègue », il s'affirme cependant comme le responsable direct du site internet dans 56 % des cas. Si le « webmestre » est cité comme étant ce responsable pour 16 % des réponses, l'est-il totalement ou sous l'autorité du dircom, du cabinet,... ? Au total, la communication assure la gestion éditoriale des sites dans 3 collectivités sur 4.



□ Mais si l'**intranet** existe dans 68 % des collectivités des répondants, il reste visiblement encore un outil de gestion avant d'être un vecteur d'information utile à la communication interne et externe.



Il est significatif également de voir que la moitié des réponses « autres » renvoient à la direction générale. L'intranet reste un levier de gestion interne de la direction générale, relayée par la DSI. On verra combien cette conception risque de priver les collectivités d'un moyen important pour impliquer les agents et les services dans la politique de communication envers les usagers et citoyens. En effet, alors que de récentes études²¹ montrent l'appétence des fonctionnaires pour internet, et leurs attentes d'appui, d'informations, de formation, pour mieux être au service du public, le risque existe de voir les systèmes d'information centralisateurs des débuts d'internet perdurer et constituer des freins dans la période qui s'ouvre. Il ne s'agit pas de nier le rôle essentiel des DSI, mais au contraire de mieux s'appuyer sur leurs compétences pour les mettre en phase avec les attentes des fonctionnaires. Un intranet de communication est structurant pour développer une administration transversale, en réseau, avec comme objectif de faire partager les projets de la collectivité à la communauté des internautes. La transparence et la participation sont de plus en plus des conditions de réussite de tout projet.

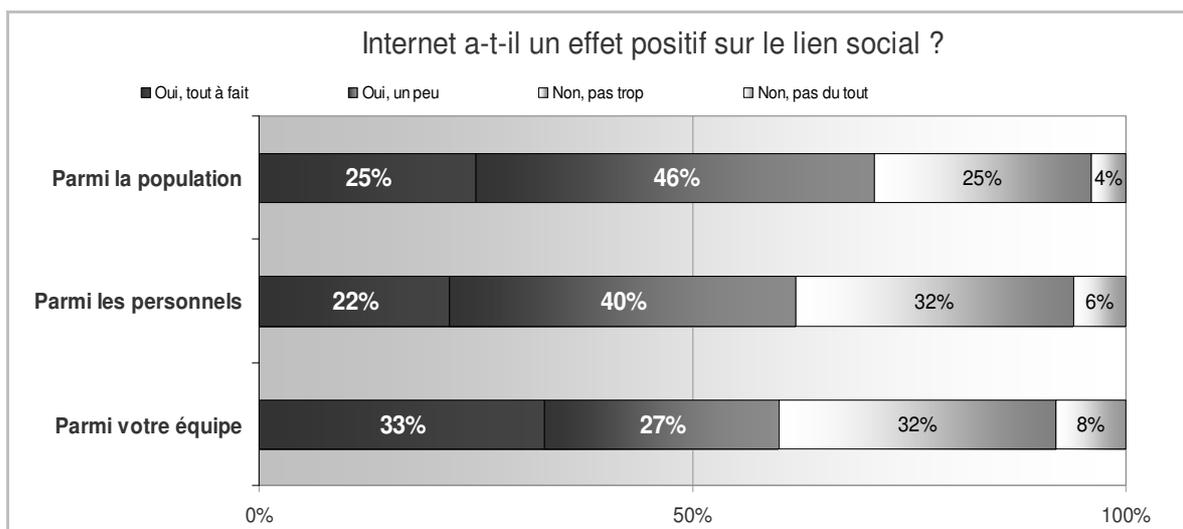
²¹ Etude LH2 présentée au Forum européen de l'administration électronique en décembre 2005. Disponible sur le blog.

Le rôle des directeurs de communication devrait donc être important comme interface citoyen/collectivité/fonctionnaires. D'ailleurs, plusieurs projets d'intranet en cours sont déployés avec des groupes de pilotage quadripartites DRH/DSI/DG/Dircom. En fait, il ne s'agit plus de savoir qui « prend la main » sur l'intranet, mais d'en faire l'outil de la transversalité indispensable.

□ A ce titre, il est intéressant de noter que l'existence de **contributeurs** pour le site internet dans les services est mentionnée par **7 dircoms sur 10**, comme de contributeurs parmi les acteurs locaux par **70 %**. L'animation de l'intranet devient donc une question centrale de la politique de communication qui mérite d'être mieux intégrée par les directions de la communication et mesurée par les directions générales. Une prééminence des équipes de l'administration électronique pourrait accentuer ce phénomène de sous-estimation des enjeux informationnels, renforcée par le paradigme commun selon lequel la communication coûterait alors que l'administration électronique produirait des économies !

■ Du tonus pour le lien social

Dans le même temps, l'apport d'internet pour le lien social est jugé très positivement à 71 % concernant la population, et à 62 % pour le personnel.



La réponse pour noter l'effet positif d'internet -33 % tout à fait et 27 % un peu- sur le lien social dans l'équipe est étonnante. Comment internet a-t-il amélioré le lien au sein d'équipes très restreintes le plus souvent ? Cette question mériterait d'être approfondie : est-ce par une réelle amélioration de la circulation de l'information ? Par

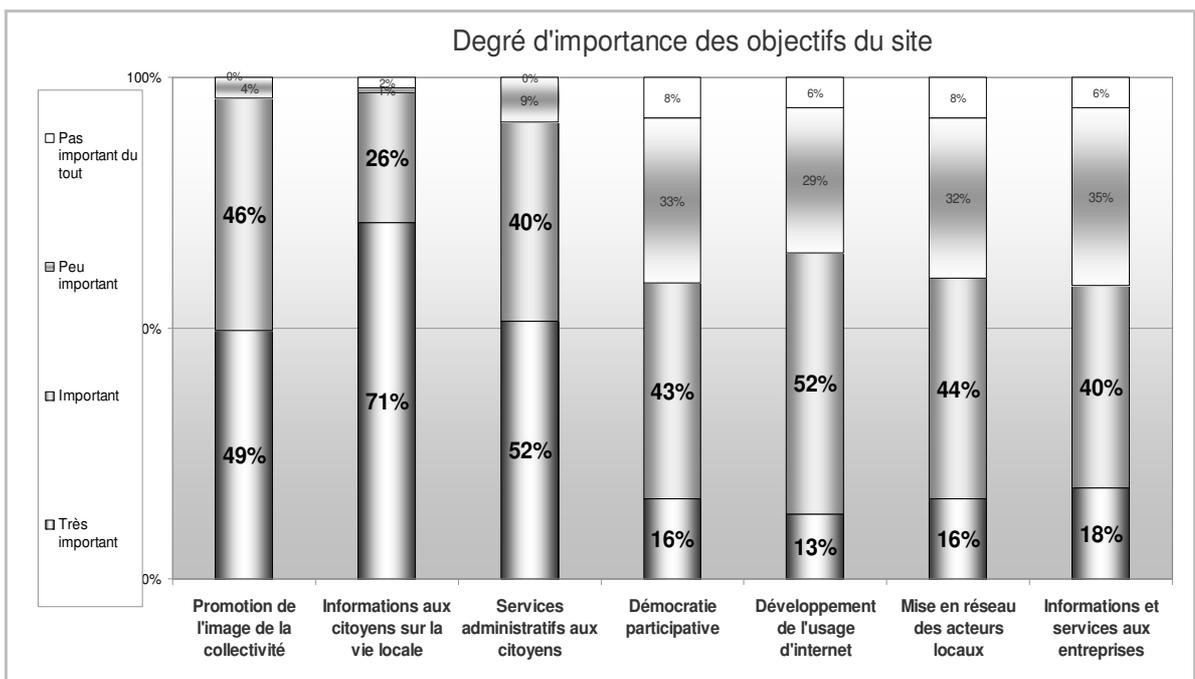
une évolution du travail collaboratif ? Ou parce qu'internet a permis de fédérer les équipes autour de nouveaux projets par nature très transversaux ? Cette dernière hypothèse paraît la plus probable.

Il n'est pas non plus impossible que les réponses soient plus marquées par la représentation que se font les dircoms d'internet que par la vérification concrète de ses effets.

Aurions-nous eu les mêmes réponses il y a quelques années ? Probablement pas.

■ Des objectifs clairement informationnels

Les objectifs des sites traduisent des préoccupations dominantes d'information bien plus que de communication.



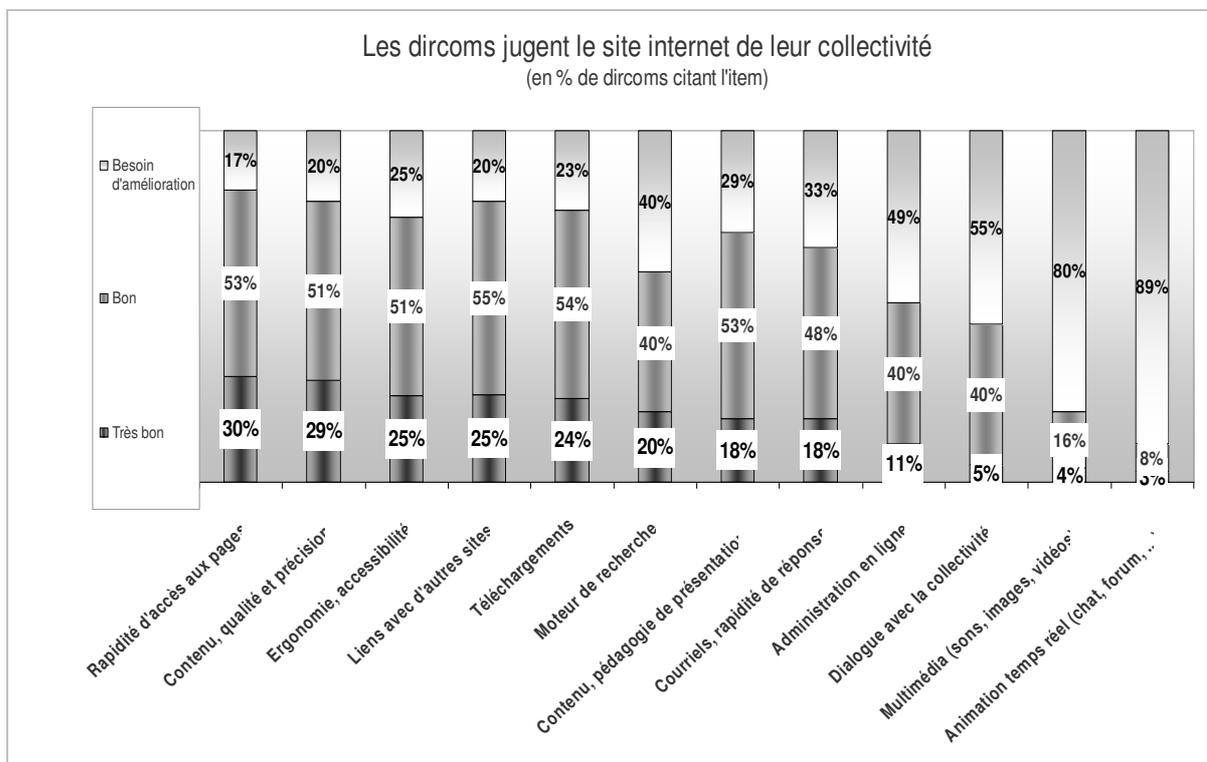
En effet, trois objectifs sont signalés très majoritairement : la promotion de la collectivité, l'information et les services. Derrière, à un degré moindre, nous retrouvons les autres objectifs cités dans la même fourchette d'importance. C'est dans les départements que la démocratie participative est l'enjeu le plus modeste (0 % très important, 36 % important), illustrant en cela la difficulté de ces collectivités sur ce terrain.

■ Les dircoms sont assez satisfaits de leur internet...

Les directeurs de communication expriment une attitude générale de satisfaction du travail accompli, qui laisse paradoxalement -compte tenu de réponses exprimées par ailleurs- peu de place au doute dans leur sentiment de maîtriser le sujet. La part éditoriale des sites se taille la part belle de leur satisfaction, avec la qualité et l'accessibilité du contenu.

□ Le premier décrochage survient quand seulement 5 % des dircoms jugent très bons l'administration en ligne et le dialogue avec la collectivité. Or internet se veut justement un moyen d'échange à nul autre pareil pour s'affranchir de l'espace et de la temporalité.

Le deuxième décrochage survient avec les caractéristiques médiatiques propres à internet (forums, chat, vidéo,...) jugées très bonnes sur leurs sites par 3 à 4 % seulement des répondants.

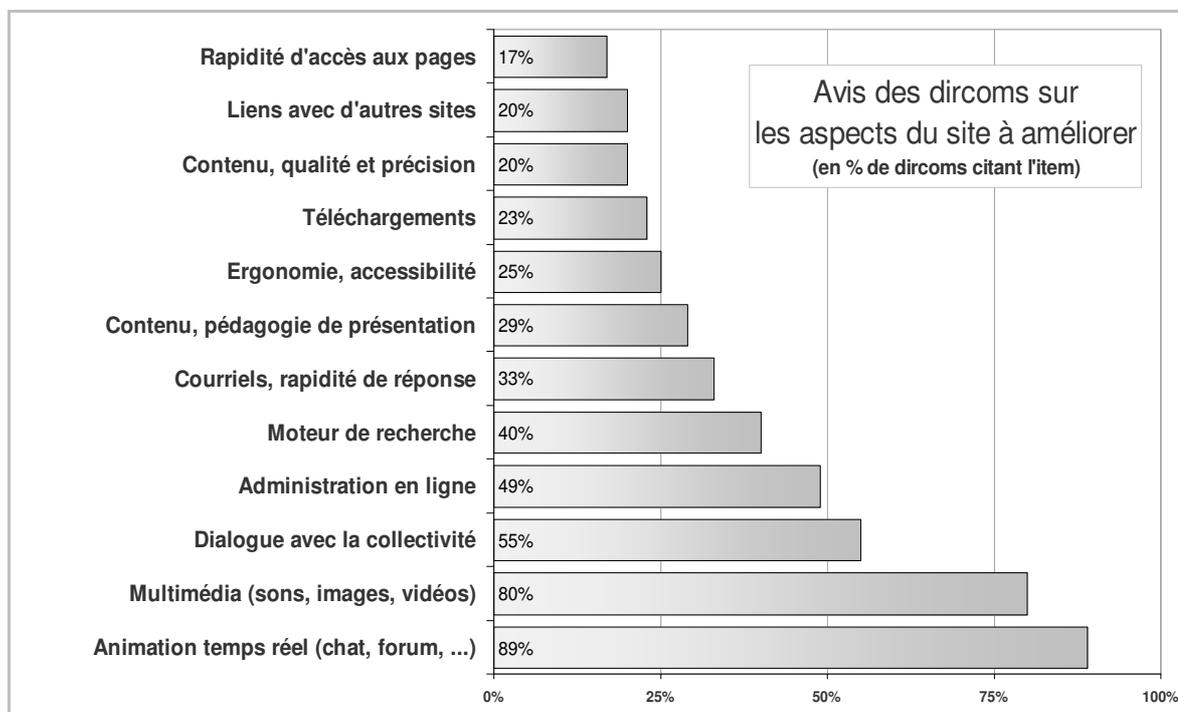


Ce regard des dircoms est en fait plein de sagesse, marqué par un sens fort du service public. On a d'abord assuré une information claire, exacte, la plus complète possible, avec ce nouveau média, telle que l'on savait le faire par ailleurs sur d'autres supports. La volonté de ne pas être pris en défaut de ce côté a donc conduit l'internet public à optimiser les moyens financiers et humains dans cette direction.

En contrepartie, il reste un gros travail à faire pour utiliser pleinement les potentialités d'internet au service du public.

□ Sans doute les dircoms ont-ils encore besoin d'identifier les usages possibles de ces technologies. Ils se posent d'ailleurs comme des interlocuteurs et des acteurs indispensables à la réussite du développement de l'administration en ligne. D'autres aspects plus multimédias devront aussi faire l'objet d'évaluation. Par exemple, quel est l'intérêt de mettre en ligne et en vidéo les débats de l'assemblée ? Qui est ciblé ? Pour quelle avancée de la démocratie ? Que fait-on pour le conseil des jeunes ?

■ ...et ils veulent toujours l'améliorer



□ Il semble nécessaire de relever que **85 % des dircoms ne disposent pas d'une étude sur les TIC** dans la collectivité. Au cours des entretiens, si chacun a affirmé disposer des statistiques de consultation, peu de dircoms utilisent ces statistiques pour affiner le contenu éditorial. Aucun n'a fait réaliser une étude sur les usages du site parmi la population, en particulier pour identifier les usages des différents publics ciblés lorsqu'il y a eu réflexion à ce propos.

□ Cela n'empêche pas les dircoms d'avoir un avis assez critique et de relever les **défauts de leur site**. Ces reproches diffèrent mais renvoient fortement au contenu.

Plusieurs évoquent l'obsolescence de leur site et/ou du système « *qui n'est plus en phase avec nos objectifs de communication* », « *peu esthétique* », « *qui manque de réactivité* », « *avec un langage de programmation dépassé et n'est plus aux normes graphiques et ergonomiques actuelles* », « *la lourdeur de la mise à jour qui continue à s'effectuer manuellement (y compris week-ends et jours fériés)* », « *le manque de contenu informatif; pas de mise à jour régulière; manque de services en ligne; pas de contenu pour entrer en contact avec la population (forum...); trop faible fréquentation...* ». Ces constats mettent en évidence que les directions de la communication n'ont pas encore les moyens de leurs ambitions sur internet et elles ont pris un certain retard technique accentuant les difficultés.

□ Une autre série de défauts concerne la « *trop grande richesse* » du site ! Quand on regarde les sites concernés, plus que d'une trop grande richesse se pose probablement la question de faire évoluer la conception de type « *portail institutionnel* » centré sur l'utilisateur, tout en donnant plus de lisibilité à l'institution elle-même et à ses missions. L'ergonomie de ces sites mériterait aussi d'être étudiée de près. Ces carences sont d'ailleurs identifiées comme sur « *un site trop institutionnel. Il doit s'orienter vers la réponse à des besoins individuels.* », « *il manque un moteur de recherche général pour accéder à toutes les informations.* », « *pas assez de proposition de e-administration* », « *pas assez de possibilités d'enregistrement en ligne; manque de cartes interactives permettant d'accéder aux informations demandées.* ».

□ Des blocages relevés frisent le constat d'impuissance quand un dircom se heurte à un « *prestataire de service peu enclin à évoluer* ». Pourquoi ne peut-il pas en changer ? Poser la question identifie déjà une problématique relevée en particulier dans de petites collectivités.

Sans oublier qu'il reste parfois des comptes à régler avec la *technique* car « *nous ne l'alimentons pas assez. Cela tient tout à la fois (je l'avoue sans honte) à mon intérêt très relatif, et, surtout, au fait que la webmestre était basée à la DSI. Mais ça va changer !!!* ».

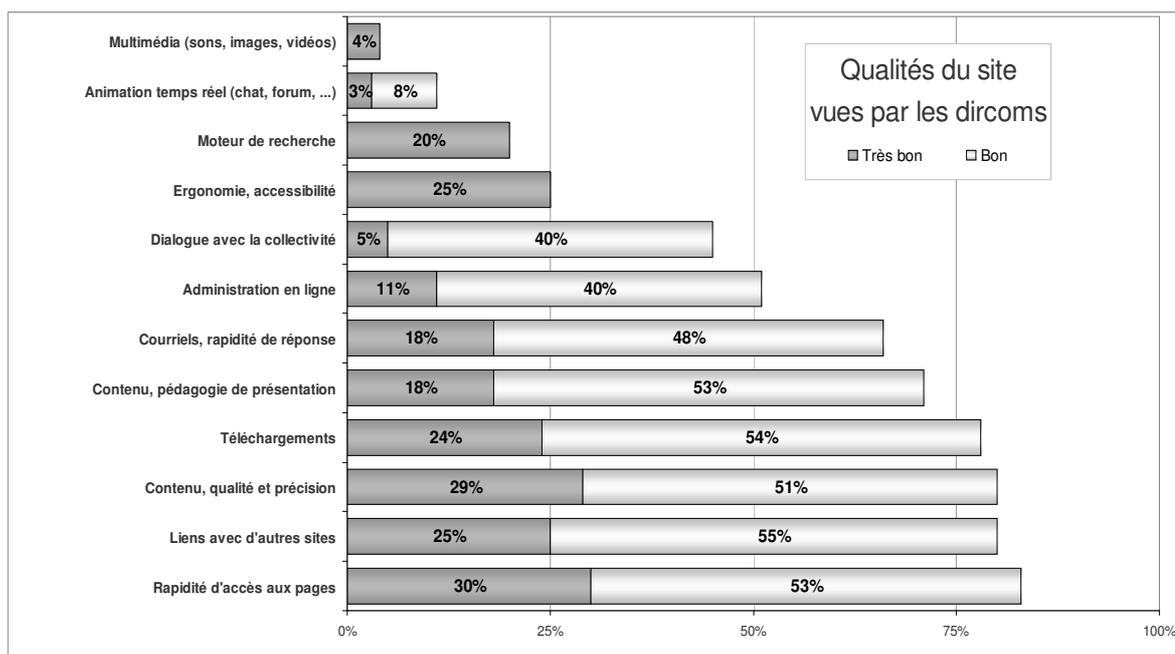
Et plusieurs dircoms sont très conscients de la question centrale de l'interactivité qui devrait être l'atout majeur d'internet mais reste loin des usages possibles voire des promesses annoncées : « *amélioration en terme d'interactivité (ex : forum, la maire en direct, animation vidéo...)* », « *pas assez d'interactivité avec les élus locaux et les services* ». Cette interactivité nécessaire entre les services et la population est relevée plusieurs fois.

□ Pour autant les dircoms apprécient dans l'ensemble **les qualités de leur site** et leur apport à la politique de communication. Ils le soulignent parfois avec humour

quand « *très riche* » est utilisé pour qualifier la principale qualité après en avoir qualifié le principal défaut.

L'essentiel des qualités relevées relève de la dimension informative des sites. Réactivité, clarté, exhaustivité en sont les traits dominants : « *simplicité d'accès à l'information du site principal* ».

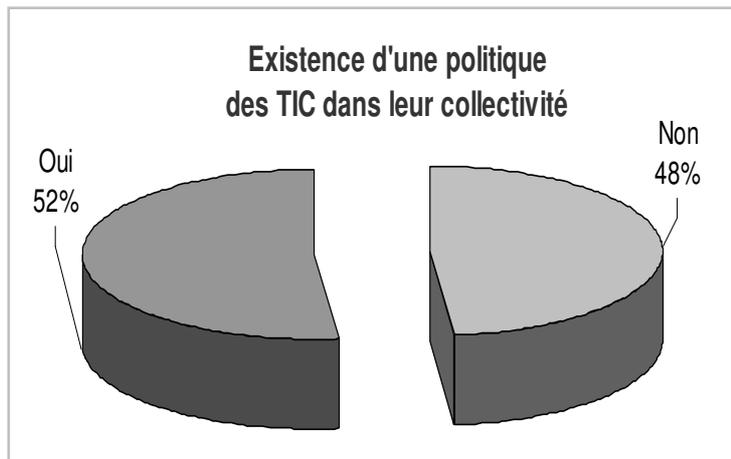
La facilité de mise à jour apparaît comme un élément clé de la qualité d'un site : « *grande facilité d'actualisation du fait de la plateforme de gestion de contenu choisie; ergonomie sobre dans une bonne logique de portail* », « *qualité d'accès, simplicité, clarté et densité de l'information - Animé graphiquement - Gestion du contenu très simple pour les rédacteurs* », « *complet. Régulièrement mis à jour* », « *contenu. Lisibilité. Simplicité* », « *clair, efficace, rigoureux* », « *un site portail; la quantité d'informations; le rubriquage ; le plan du site; le paiement en ligne; une "vraie" newsletter pour les infos et les actus; une newsletter pour les marchés publics; les flux RSS* ». Ces flux RSS (Really Simple Syndication)²² sont d'ailleurs encore peu répandus sur les sites publics.



On trouve aussi les dircoms joyeux sur internet, parlant de leur site avec une empathie ludique : « *Joyeux, ludique, complet* », « *il a le mérite d'exister... Il est assez joli...* ».

²² http://fr.wikipedia.org/wiki/Really_Simple_Syndication

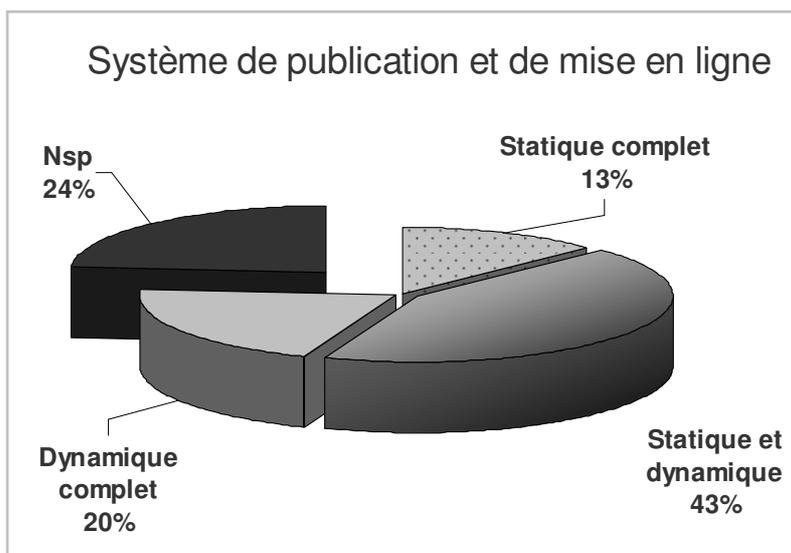
□ L'existence d'une **politique des TIC** propre à la collectivité est mentionnée dans 52 % des cas, le chiffre descend à 43 % pour les villes. D'une manière générale, cette politique n'entre pas dans le champ de compétences de la communication (citée deux fois seule et deux fois en



collaboration avec la DSI). C'est un élu qui est cité dans la grande majorité des cas comme responsable de la « politique TIC », la DG ou la DSI se partageant le reste à égalité. Il semble que le politique a pris la dimension nouvelle des TIC, car de nombreuses collectivités ont accordé une délégation à un élu sur cette question, positionnant en aval différemment les DSI. Il reste cependant l'épreuve des faits évoquée par la « *volonté du maire de développer le site au maximum et les TIC auprès des habitants mais... à l'heure des choix, ce n'est pas la priorité.* ».

■ La chaîne de production

□ **Le système de mise à jour** des sites peut illustrer aussi les modes d'organisation internes et la faculté de répondre à une des principales attentes : la **réactivité**.



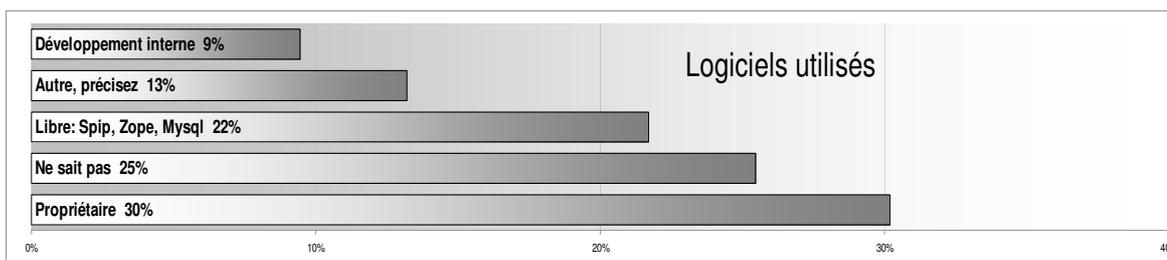
Il est utile de remarquer que 1/4 des dircoms ne se retrouve pas en situation de répondre à cette question, soit parce qu'ils n'ont pas compris le sens des mots utilisés, soit parce qu'ils ne connaissent pas la réponse. Pourtant, le système n'est pas neutre et structure le travail des

équipes. Si 13 % des répondants (des villes et deux conseils généraux) ont encore un site entièrement statique, la migration a bien eu lieu massivement vers des sites

dynamiques²³. Les systèmes mixtes ne signifient pas une migration inachevée, mais la volonté de garder une certaine souplesse dans la créativité. Cette maîtrise sera assurée en interne ou bien externalisée.

D'ailleurs, si les sites dynamiques permettent à 70 % des répondants d'assurer la totalité de la mise à jour en interne, 26 % mixent interne et externe. Il reste 4 % des sites qui sont administrés complètement par un prestataire. C'est peu et c'est beaucoup.

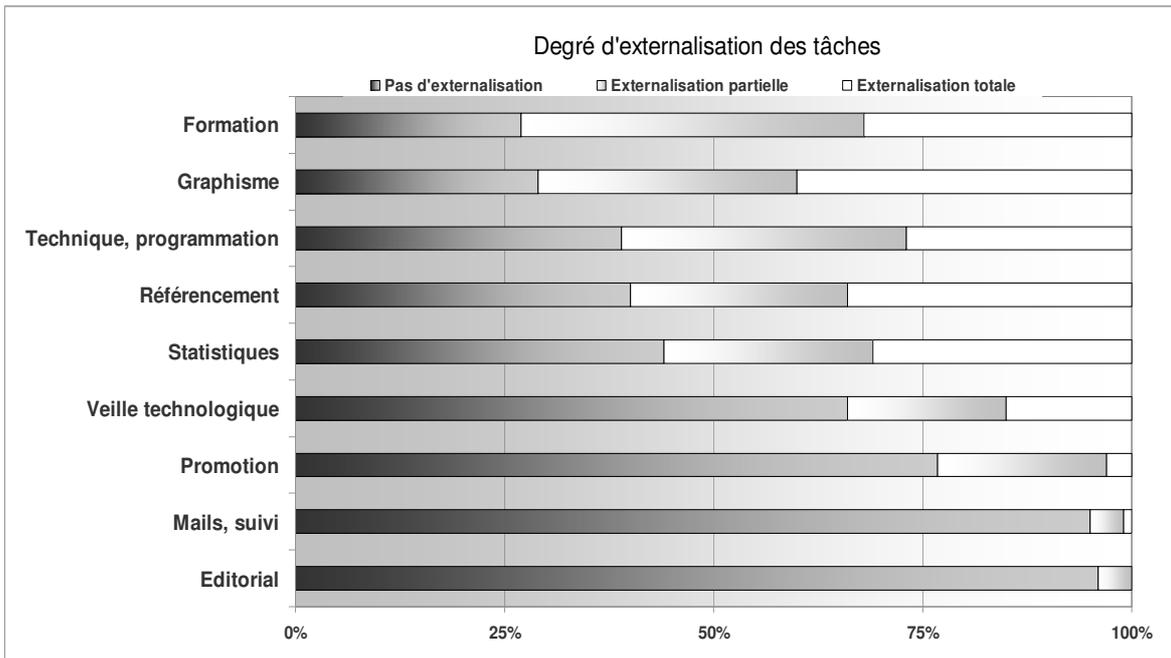
□ Les **logiciels utilisés** ne sont pas connus par 25 % des dircoms, et 22 % ont engagé le déploiement de logiciels libres. Cependant 9 % ont développé en interne, ce qui peut sembler encore important alors que l'offre technologique de prestataires couvre largement tous les domaines du web public. Reste-t-il des zones de développement informatique dédié au web dans des DSI ? Probablement.



□ L'interrogation porte aussi sur l'**externalisation** de différentes tâches : les dircoms gardent la main sur les usages informationnels comme l'éditorial et le suivi des courriels, ainsi que sur la promotion et la veille technologique. Les parties très techniques sont sous-traitées. Une étude plus précise de ces questions mériterait d'être menée.

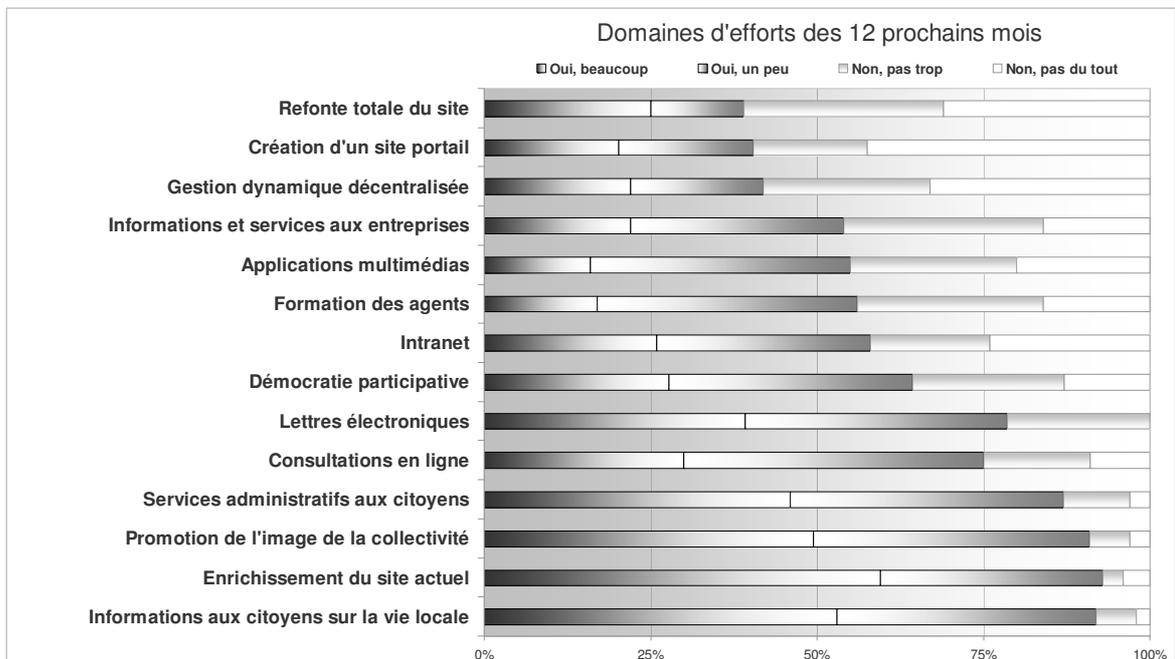
Au-delà de l'externalisation technique, se pose la question de la maîtrise du feed-back, un aspect essentiel de l'apport d'internet en communication.

²³ On utilise ce terme pour qualifier les sites gérés avec une base de données et dont la mise à jour s'effectue au moyen d'une interface de saisie ne nécessitant aucune connaissance du langage informatique. http://fr.wikipedia.org/wiki/Sites_web_dynamiques



■ Les projets des dircoms

Pour terminer, les dircoms ont été interrogés sur leurs projets web.



39 % songent peu ou prou à une **refonte complète** de leur site, ce qui est très important et illustre, entre autres, le mouvement permanent qui entoure la communication et internet en particulier. Les dircoms sont des ouvriers méticuleux de la communication publique. Ils veulent améliorer d'abord, et en permanence, l'information aux citoyens, le contenu du site, promouvoir leur collectivité.

Une deuxième vague de projets se détache ensuite autour des **services aux citoyens** (services administratifs et lettre électronique).

Les autres priorités sont assez équivalentes. La recherche d'usages nouveaux au service de la **démocratie locale** est réelle, de même que la formation des agents, l'intranet, ou les applications multimédias, sans que l'on puisse parler d'un axe fort qui rassemble les collectivités locales. Il est d'ailleurs intéressant de noter le décalage avec le discours gouvernemental mono centré sur l'administration électronique et la modernisation de l'Etat. La vision des dircoms, sans être à l'opposé, semble privilégier l'information et un usage multiple d'internet. L'évocation de projets de sites portails par 40 % des répondants renvoie par ailleurs à un mouvement de mise en ordre et en lisibilité des politiques de communication des institutions. Les dircoms veulent être compris des citoyens.

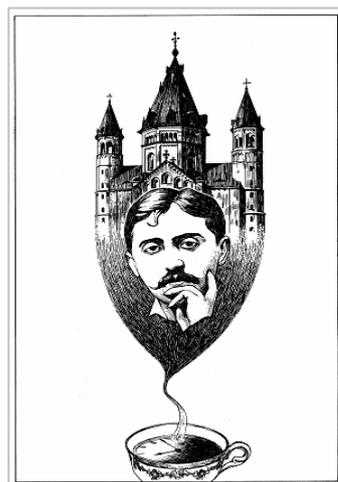
Si **l'information et les services aux entreprises** apparaissent comme secondaires, ils sont cependant un axe prioritaire pour 54 % des dircoms. De plus, beaucoup de collectivités disposent par ailleurs de sites dédiés exclusivement aux entreprises et au développement économique qui échappent aux dircoms.

Plusieurs dircoms ont également mentionné **l'extranet** dans leurs projets. Mais un seul envisage de demander l'avis aux principaux intéressés en prévoyant d' « *organiser un "blind test" avec un échantillon de la population pour être certain de répondre aux attentes des habitants...* ».

□ En conclusion tout semble être la priorité des collectivités dès lors qu'il s'agit d'internet ! Cela ressemble-t-il au plan de communication moyen d'une collectivité locale, ou bien cela s'explique-t-il par la diversité des situations ? Lorsque l'on étudie chaque réponse individuelle, il se détache souvent pour chacune d'entre elle des priorités mieux identifiées par les dircoms pour l'année à venir.

■ Les attentes de suites à l'étude

Après toutes ces interrogations centrées sur le métier de directeur de communication, nous avons souhaité connaître leurs attentes de cette étude. Hormis la demande naturelle d'en connaître le **résultat**, et quelques remarques sur la longueur du questionnaire, plusieurs demandes particulières émergent.



□ **L'échange** avec « *un point spécifique sur les sites des régions serait intéressant dans l'analyse de cette enquête. Quels sites pour les régions actuellement? Quelles ambitions pour les régions?...* ». Cette demande mérite de trouver une réponse pour les dircoms de ces collectivités. La forme sera à définir, car il est difficile de répondre pleinement dans le cadre de cette étude. Mais il est évident que les conseils régionaux sont encore en recherche de positionnement sur internet, et les réponses sont d'ailleurs bien différentes d'un conseil à l'autre.

□ D'autres, comme dans ce conseil général, tiennent à nous demander de leur « *faire part des résultats et éventuellement d'identifier les collectivités qui rencontrent les même problématiques pour que nous échangions. Vous êtes au cœur des préoccupations de notre service avec cette enquête. Merci éventuellement de croiser cela avec une enquête plus large sur la culture communication au sein de l'encadrement dans ces collectivités* », et ils demandent donc encore d'autres études et initiatives. Ce qui est également une voie de légitimation de la profession.

Nous avons aussi le dircom qui garde son sens pratique en souhaitant « *le retour des résultats, vos objectifs, une rencontre, des réponses aux attentes formulées (contacts, infos...) et votre avis sur notre site ! Merci et à bientôt* ».

□ On ne devra jamais oublier la réalité du terrain des **36 000 communes** comme ce dircom qui nous alerte en remarquant que « *beaucoup de questions se rapportent à des équipes, alors que dans les petites collectivités, les NTIC sont souvent gérées par une seule personne !* ».

□ Faut-il aussi travailler plus en direction des élus, en examinant par exemple avec leurs associations, comment franchir ce qui est parfois perçu comme un discours généraliste sur les TIC sans en mesurer toutes les implications ? Car comme le rappelle un dircom « *l'importance des sites internet des collectivités n'est pas assez prise au sérieux par les élus (par manque d'utilisation certainement...)* ».

L'un d'eux résume ce qui était aussi exprimé dans les attentes vis-à-vis d'une association par le besoin d'un « *retour en réseau et la possibilité d'échanges sur ces problématiques* ». **40 % des répondants souhaitent participer à des échanges** dans le prolongement de cette étude. L'association devra savoir répondre à cette attente, tempérée cependant par l'évocation forte du manque de temps à y consacrer. Des formes souples, décentralisées, et la mise en place de réseaux seront les voies à explorer dans les meilleurs délais.

■ Bilan provisoire autour du questionnaire

Les réponses à ce questionnaire apportent un éclairage d'actualité à la fois sur l'évolution du web territorial, ses tendances, et sur la façon dont les directeurs de communication se représentent leur métier et en dessinent les caractéristiques avec internet.

Si les questions ne manquent pas, on peut apprécier une appropriation massive et très professionnelle de ce média. Reste à en comprendre toutes les potentialités évolutives. Car si le modèle du dircom public semble stabilisé, la communication publique numérique se trouve au carrefour d'espérances, d'utopies mais aussi de rendez-vous à ne pas manquer. Si la crainte justifiée d'une communication techniciste est bien présente, le risque existe cependant d'un développement d'une raison numérique reproduisant des rouages administratifs en dehors des communicants. Tous les grands enjeux autour du web territorial traversent, dans leur diversité, les réponses recueillies.

Nous avons donc voulu, par des entretiens, pousser plus avant la réflexion avec quelques directeurs de communication, consultants et universitaires. Ils permettront d'identifier quelques problématiques fortes sous jacentes aux réponses en ligne : recentrage sur l'information, démocratie en ligne, place de la médiation et du média, avenir du métier,...

Mais auparavant nous livrons le regard porté par nos partenaires sur les réponses à ce questionnaire.