

## B. Contributions des partenaires

*Nous avons demandé à nos partenaires leur point de vue en contribution à cette étude. Celui-ci apparaît sous forme d'un texte rédigé par chacun d'entre eux, centré sur une problématique particulière entrant dans leur champ d'activité. Ainsi Florence Durand-Tornare déléguée générale de Villes internet, nous livre son point de vue sur le thème de la société de l'information locale et nous y retrouverons des thèmes chers à l'association. Michel Clouin, du le département prospectives du CNFPT, quant à lui porte un regard sur l'organisation des services et sur la gestion des compétences qui intéressent au premier chef le principal organisme de formation des collectivités territoriales. Enfin, Cédric Verpeaux, pour la Caisse des Dépôts, illustre l'impact de l'administration électronique sur les directions de la communication. Ces contributions ont été rédigées fin décembre 2005.*

## ■ **Cédric Verpeaux**, département numérique des territoires, Caisse des Dépôts<sup>24</sup>

### ***Reconfigurer la relation avec l'utilisateur***



L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les pouvoirs publics est aujourd'hui une réalité, tout comme le développement de l'administration électronique (qui est l'usage des TIC en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité). Presque tous les services publics (ministères, services déconcentrés et collectivités) intègrent les TIC dans leurs politiques publiques. Et parallèlement, de plus en plus d'utilisateurs utilisent des services en ligne : déclaration d'impôts, changement d'adresse, demande d'actes d'état civil, inscription en crèche,...

Les résultats de cette étude montrent tout d'abord que les responsables de communication ont conscience des enjeux des TIC, tout en admettant un manque de formation technique. Un des objectifs de l'étude peut être alors de faire prendre conscience du potentiel des TIC dans la reconfiguration de la relation avec l'utilisateur, mais aussi de faire partager des actions concrètes et diffusables qui ont déjà été mises en place par des services publics.

Aujourd'hui, tous les ministères et les plus grandes collectivités territoriales ont leur site Internet, et offrent à leurs utilisateurs différents services administratifs : information (sur les Droits et démarches, les services de proximité) et télé-services (déclaration, demande d'actes, inscription,...). Et parallèlement à l'augmentation du nombre d'internautes en France, le succès des sites publics ne cesse de croître : cette année par exemple, plus de trois millions de contribuables ont télé-déclaré leurs impôts et plus de la moitié des demandes de certificat de non gage a été réalisée par Internet. Les sites des collectivités sont aussi de plus en plus visités, et progressent même d'avantage que les autres sites publics.

Il existe donc un nombre croissant de services en ligne proposés par les pouvoirs publics, et d'utilisateurs de l'administration électronique. Un sondage (TNS Sofres/ Cap Gemini -août 2005)<sup>25</sup> confirme que plus d'un tiers des Français interrogés a utilisé un service administratif en ligne en 2005. Une majorité de citoyens sollicités estime d'ailleurs aussi qu'Internet peut améliorer leur relation avec les administrations publiques, et demande plus de services en ligne.

<sup>24</sup> <http://www.dent.caissedesdepots.fr/>

<sup>25</sup> [http://www.adae.gouv.fr/article.php3?id\\_article=863](http://www.adae.gouv.fr/article.php3?id_article=863)

L'enjeu pour les pouvoirs publics, et leur responsable de la communication, est bien le suivant : replacer l'utilisateur au centre de l'administration, et ne pas seulement numériser et optimiser les procédures administratives. Cet effort permet, comme le montre encore l'étude, d'améliorer l'image de l'administration aux yeux du citoyen, la rendant plus moderne et plus efficace.

Les résultats de notre présente enquête permettent aussi de deviner ce qui peut ralentir ou rendre plus difficile la mise en place de projets d'administration électronique : manque de connaissance par les communicants des solutions techniques existantes, difficulté de monter un projet avec plusieurs services,...Pourtant, des solutions existent, et bien plus que des expériences, des ressources peuvent être mutualisées.

En effet, une des clés de l'administration électronique est la mutualisation, c'est-à-dire la mise en commun de ressources (informations, outils, services) entre institutions publiques. Non seulement cette mutualisation procure des économies (financières, d'organisation), mais aussi une reconfiguration de la relation avec l'utilisateur, vers un même but commun partagé par les administrations : replacer le citoyen au centre.

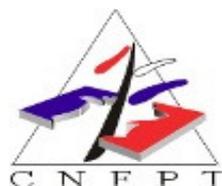
Concrètement et parmi beaucoup d'exemples, cette mutualisation peut se traduire, dans le domaine de l'information, par la mise en place du co-marquage (possibilité d'intégrer sur un site Internet le guide des Droits & Démarches de service-public.fr, enrichi de toutes les données locales pertinentes pour l'utilisateur), ou la mise en commun entre institutions ou collectivités, d'annuaires des services de proximité (santé, culture, loisirs, enseignement,...). Il ne faut pas oublier que les visiteurs des sites administratifs viennent avant tout y chercher de l'information.

Dans un second temps, il est possible de mettre en place des téléservices, pour faciliter les démarches des usagers, et leur éviter des déplacements inutiles. Le citoyen pourra alors commander, réserver, déclarer en ligne. Pour les organismes publics, il s'agit de bien veiller à la sécurité juridique et technique nécessaire, et à s'inspirer des expériences déjà concluantes, tant au niveau national que local.

Enfin, dans un troisième temps, les organismes publics peuvent offrir à leurs citoyens des services ciblés, pour lesquels l'utilisateur sera authentifié, et aura accès à toute une série de fonctionnalités personnalisées. L'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE) prépare Mon Service-Public.fr, un service en ligne qui permettra d'offrir aux usagers un accès personnalisé à l'ensemble des services électroniques mis en place par les administrations : choisir les rubriques qui l'intéressent, gérer ses dossiers administratifs en ligne, stocker et échanger des informations avec l'administration. On voit alors bien ici la qualité de la relation possible avec l'utilisateur, et les possibilités d'une communication plus interactive.

L'administration électronique est plus affaire d'organisation que de technique, et de communication que de transmission. Le succès des services en ligne est aussi le fruit d'une bonne communication, faute de quoi le service sera sous utilisé car inconnu des citoyens. Dans le même temps, les communicants publics ont tout à gagner de ces nouvelles opportunités, qui peuvent améliorer l'image de l'administration et permettre un échange personnalisé avec l'utilisateur. Les résultats de l'étude le montre de manière détournée : les responsables de communication et l'administration électronique ont besoin l'un de l'autre, pour un objectif commun : replacer l'utilisateur au centre de la politique publique.

## ■ Michel Clouin, département prospective du CNFPT<sup>26</sup>



Cette analyse est ciblée au travers des deux problématiques suivantes :

- celle de la posture organisationnelle du directeur de communication et de son service vis-à-vis des autres acteurs en termes de gestion de l'information
- celle des compétences, des métiers et de la formation

### 1. La situation du Dir.Comm. et de son service

**a)** Il faut noter que ne disposant pas des organigrammes supposés fournis, il est difficile d'apprécier l'organisation d'un service communication et donc la délimitation de son champ de compétences en regard des autres services de la collectivité. Notons toutefois que le DSI (directeur des Systèmes d'Information) et son service est, sans surprise, un interlocuteur privilégié. Par ailleurs la répartition des compétences entre services sur le champ "technique" de la veille et des outils semble, en général, peu définie.

**b)** Si l'on considère que dans 77% des cas, lui ou ses collaborateurs ne consacrent que 30% de son temps à la "communication numérique" et que par ailleurs, eux ou leur service sont majoritairement mobilisés sur les aspects de « promotion » et « d'information » on peut en déduire :

<sup>26</sup> <http://www.cnfpt.fr/>

- que les services de communication sont encore sur le registre de la communication institutionnelle posée en terme "d'image"

- que les aspects de la "collecte/structuration" de l'information à mettre en ligne, comme celui du "service" voire de la e-administration sont encore en phase de gestation qu'en au "qui fait quoi ?". Ceci est vérifié au travers du peu d'implication des services communication sur le domaine de la gestion de la communication interne et des intranets pour lesquels le Dir.Comm. et son service ne sont impliqués que dans 20% des cas.

**c)** Une vision encore "**productiviste**" des TIC plus que "service". A l'image que renvoyait, il y a encore quelques années, l'informatique, le bénéfice tiré des TIC est essentiellement vu sous l'aspect efficacité/productivité, les aspects plus stratégiques de travail collaboratif/coopératif et donc de co-construction au service de l'utilisateur/citoyen/administré sont encore peu présents même si, conscient des enjeux 63% d'entre eux se disent concernés par cet aspect et considèrent que c'est un axe d'amélioration de leur site

## **2. Recrutement, compétences, métiers et formation**

**a)** Sur l'aspect recrutement, le profil "**Webmestre**" à "géométrie variable" revient à de nombreuses reprises, même si les missions qui lui sont attribuées relèvent souvent de l'aspect plus "éditorial" ou "gestion de contenu" voire de "coordination/animation" du site. C'est, semble t-il significatif, là encore, d'un périmètre mal défini quant au champ d'action du service communication, entre stratégie de communication, gestion de contenu et gestion de l'outil au plan technique.

**b)** L'aspect des **compétences** est bien sûr à corréliser avec ce que nous venons d'évoquer. Le "multimédia" dans ce qu'il suppose une stratégie utilisant l'ensemble des supports, renvoie souvent pour les personnes questionnées, à la nécessité pour eux de "maîtriser" la technique pour pouvoir intervenir correctement. Toutefois, certaines réponses abordent de manière pertinente le rôle du "Chef de projet" qui, sans maîtriser la technique, est susceptible à partir d'une culture de base d'organiser et de suivre un projet .Il s'agit là encore, au plan organisationnel du périmètre respectif et du rôle de la direction de la communication par rapport au DSI qui maîtrise la technique et les outils.

**c)** La question sur "**l'externalisation**" est l'illustration de cette situation puisque si, et cela semble logique, 96% n'envisage aucune externalisation possible en matière éditoriale, la "gestion technique et la programmation" qui semblent pourtant sans valeur ajoutée, sont un champ de compétences que près de 40% n'envisagent pas d'externaliser

**d)** Concernant les "**métiers**" identifiés dans le répertoire publié par le C.N.F.P.T., 63% en ont pris connaissance et dans environ 50% des cas, ils se retrouvent dans le profil décrit ce qui peut sembler normal si l'on considère qu'une "fiche métier" est toujours très "générique" en regard d'un emploi occupé dans une collectivité ou la situation professionnelle tient compte de paramètres très liés au type de collectivité, à sa taille, à l'organisation ainsi qu'à sa culture.

Il est intéressant de noter que, concernant le "Chef de projet multimédia", nouveau métier identifié, son positionnement comme son profil semblent adaptés.

Par ailleurs aucune "carence" en termes de compétences/métiers n'est identifiée, ce qui semble confirmer que le travail à venir en la matière concerne plus une finalisation/fiabilisation des profils qu'une recomposition/restructuration des fiches métiers.

**e)** Concernant la **formation**, il se confirme un déficit de positionnement de l'établissement (C.N.F.P.T.) sur les aspects stratégiques ou quant aux compétences plus transversales en matière de communication. Cela se traduit par une offre très positionnée sur les "outils" dont, comme on l'a vu plus haut, la connaissance est nécessaire pour un service communication, mais dont la maîtrise est souvent impossible si l'on en considère la technicité plutôt dédiée aux métiers de l'informatique.

A cet égard la "demande" en termes de formation traduit cette "errance", entre "langage de programmation" et "suivi des évolutions techniques" et " réflexions sur les aspects stratégiques des TIC dans des politiques de communication" .....

Verbatim : *"... je ne veux pas devenir technicienne ! Je veux juste que la communication "traditionnelle" puisse évoluer vers les nouvelles habitudes (e-administration par exemple) et qu'on puisse avoir les moyens de la mettre en œuvre" et "surtout pas techniques mais plutôt en temps qu'échanges d'expériences et présentation d'innovation dans les usages".*

## ■ Florence Durand-Tornare, déléguée générale de Villes Internet<sup>27</sup>

### ***Le directeur de la communication territoriale au cœur de la société de l'information locale***



Les outils numériques en réseaux, la téléphonie mobile, l'intranet, le multimédia en ligne, et d'autres encore en conception, sont de véritables instruments au service de la communication et de l'information. Ils permettent de modifier le tissage des réseaux humains sur le territoire comme aucun dispositif n'a pu le faire

à ce jour.

La collectivité territoriale anime historiquement la communication publique locale. Aujourd'hui elle se trouve en position de modifier les comportements ; non seulement les relations entre les habitants et leur administration, mais également de rapprocher les habitants de leurs représentants élus.

Encore faut-il que les agents en responsabilité maîtrisent ces instruments et qu'ils composent les partitions à bon escient.

Le directeur de la communication territoriale se retrouve bien souvent le chef d'orchestre chargé d'harmoniser ces instruments et d'organiser l'interprétation des politiques publiques.

Choisir les modes de diffusion et de réception, préparer les contenus adéquats, gérer l'interactivité, organiser les flux d'information,...et voilà un métier en révolution.

La responsabilité du directeur de la communication est décuplée.

Il était habitué à maîtriser la rédaction du bulletin municipal, la réalisation et la gestion de l'affichage, l'organisation des événements locaux et la communication des élus.

La difficulté de traduire la volonté politique locale lui incombait.

Il gérait une équipe de quelques personnes à formation principalement littéraire : rédacteurs, attachés de presse, chargés de communication.

Mais aujourd'hui les enjeux sont démultipliés principalement parce que ces instruments déstructurent les habituels silos et écrasent les pyramides de l'organisation interne.

L'information n'a plus besoin d'être créée par les services de la communication. Ils peuvent la faire produire directement à la source. Chaque service interne peut devenir

<sup>27</sup> [Www .villes-internet.net](http://www.villes-internet.net)

producteur d'information aussi bien que les services déconcentrés de l'état et autres organismes publics présents sur le territoire. Les responsables associatifs locaux, les citoyens organisés sont eux-mêmes producteurs de contenus. Les parents d'élèves, les chercheurs d'emploi, les chefs d'entreprises, les responsables syndicaux, les locataires de logements sociaux, s'emparent spontanément des réseaux numériques pour développer leurs projets et participer à la vie locale.

La collectivité a avantage à leur proposer des dispositifs d'expression et de participation qui lui permettront de mieux connaître les besoins des habitants, leurs idées et de mettre en œuvre le lien social.

L'organisation pratique de l'administration est radicalement facilitée par les services en ligne complétés par la modernisation de l'organisation interne. Inscription aux cantines scolaires et services périscolaires, accès aux droits et aux démarches, transactions financières facilitées : caisse des écoles, gestion de l'état civil,...

Sur ces enjeux mêmes, le métier classique du directeur de communication est requis. Mais il nécessite aujourd'hui une capacité de collaboration accrue avec la direction générale des services et les services informatiques, et donc une compréhension profonde de ces métiers parallèles. Des compétences nouvelles s'ajoutent : compréhension des enjeux citoyens et sociaux de l'usage des TIC, connaissances techniques et technologiques, tant en réalisation (rédaction de cahiers des charges) qu'en veille (appropriation rapide des nouveaux outils).

Tout dépend alors de la capacité du directeur de la communication à assumer et à promouvoir un changement culturel au sein de la collectivité. Au plus simple il devra coordonner la production des contenus « multimédias » et leur validation et bien sûr en faire connaître l'existence. Au plus large, il sera le promoteur de ces dispositifs et le maître d'ouvrage.

Le directeur de la communication territoriale de demain n'est plus seulement un relais mais bien un acteur de l'échange et du partage au sein de la collectivité et directement sur le territoire.

Un défi pour ces « animateurs du territoire » que sont les femmes et les hommes qui exercent déjà ce métier d'avenir !