

Le directeur de communication e t i n t e r n e t d a n s l e s c o l l e c t i v i t é s t e r r i t o r i a l e s

Q u e l l e i n f l u e n c e s u r l e m é t i e r ?

Communication Publique.

En partenariat avec



Et le soutien de

**Acteurs
publics**
www.acteurspublics.com

*Etude réalisée par Philippe Deracourt pour l'association Communication publique,
Master Celsa en communication et information numériques*

<http://philippederacourt.blogspot.com/>

janvier 2006

- Rencontre des communications institutionnelles publiques -

Association Communication publique. Conseil d'Etat. Place du Palais royal. 75100 Paris

www.communication-publique.fr – Téléphone 01 40 20 92 00

Merci à

- **Dominique Bessières**, maître de conférences¹ à l'université technique de Reims Champagne-Ardenne
- **Jean-Pascal Bonsignore**, directeur de communication de la ville de Chevilly-Larue
- **Anne-Marie Chuet-Deschamps**, directrice de communication du conseil général du Calvados
- **Michel Clouin**, chargé d'études, CNFPT
- **Sophie Coulon**, directrice de communication du conseil général d'Indre et Loire
- **Pierre-Alain Douay**, délégué général de l'association Communication publique
- **Marc Drouet**, directeur de communication du conseil régional du Nord Pas-de-Calais
- **Florence Durand-Tornare**, fondatrice -Déléguée générale de l'association Villes internet
- **Florence Enjolras**, directrice de communication du conseil général du Rhône
- **Jean-François Gazon**, directeur de communication de la ville de Blois
- **Paul Guédon**, consultant, cabinet Mutations publiques
- **Philippe Heymann**, consultant, cabinet PH consultants
- **Jean-Christophe Lalay**, rédacteur en chef de l'édition de Caen de Ouest-France
- **Jean-François Lanneluc**, directeur de communication de la ville de Lyon et du Grand Lyon
- **Hervé Marchal**, directeur de communication du conseil régional d'Ile-de-France
- **Hélène Maurice**, directrice de communication de la ville de Caen
- **Dominique Pagès**, maître de conférences au Celsa.
- **Isabelle Pailliant**, professeure en sciences de la communication à l'Université Stendhal, directrice du Gresec, Grenoble.
- **Marc Thébault**, directeur de communication de la communauté de Caen-la-mer
- **Cédric Verpeaux**, chef de projet, département développement numérique des territoires, Caisse des dépôts
- **Frédérique Wagon**, directrice de communication de la ville de Grenoble

**Et bien entendu un grand merci
aux 163 répondants au questionnaire en ligne**

¹ Les fonctions indiquées sont celles occupées fin 2005

Sommaire

Avant lire	5
-------------------------	----------

Méthodologie	7
---------------------------	----------

- Le questionnaire en ligne.....7
- Les entretiens avec des dircoms.8
- Les entretiens avec des observateurs.....8
- Un blog coopératif8

A. Le questionnaire en ligne	9
---	----------

1. Ces professionnels qui font la communication publique territoriale.....	9
---	----------

- Qui sont-ils ?9
- Qui fait quoi dans les services de communication ? 11
- Les ressources sont d'abord humaines 14
- Quand le dircom s'en mêle 17
- Les gagnants : productivité, efficacité, réactivité, créativité 19

2. Se former, former, échanger.....	20
--	-----------

- Se former..... 20
- Former leurs équipes 21
- Former ou informer les citoyens ?..... 22
- Echanges et associations professionnelles..... 23
- Les 6 fiches des métiers communication du CNFPT 24

3. Les dircoms parlent de leur site.....	26
---	-----------

- Le dircom est LE responsable d'internet.....mais pas de l'intranet..... 26
- Du tonus pour le lien social..... 28
- Des objectifs clairement informationnels 29
- Les dircoms sont assez satisfaits de leur internet... 30
- ...et ils veulent toujours l'améliorer 31
- La chaîne de production 34
- Les projets des dircoms..... 36
- Les attentes de suites à l'étude 37
- Bilan provisoire autour du questionnaire..... 39

B. Contributions des partenaires	40
---	-----------

- Cédric Verpeaux**, département numérique des territoires, Caisse des Dépôts 41
- Michel Clouin**, département prospective du CNFPT..... 43
- Florence Durand-Tornare**, déléguée générale de Villes Internet..... 46

C. Questions pour un dircom 48

- L'énonciation : professionnalisation et part de clichés48
- Média, médiatisation, médiation.49
- Penser ou faire penser la communication numérique ?.....52
- Vers un recentrage sur l'information ?53
- Quels publics cibles pour les sites ?54
- L'administration électronique a besoin de communication !56
- Citoyen où es-tu ?57
- La démocratie peut-elle se dire à la fois locale et électronique ?58
- Des relations presse peu visibles60
- La gestion des courriels est essentielle61
- Le dircom « tendance TIC »62

D. Regard universitaire..... 64

- Dominique Bessières, université de Reims Champagne-Ardenne.64
- Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication,64
- Centre de recherche AEP (EA 3313).....64

E. Quelques axes d'actions..... 67

- Renforcer la place des TIC dans la formation initiale.....67
- Les métiers du numérique et le dircom67
- Développer les relations avec l'université68
- Des mises en réseau associatives68

Et maintenant..... 70

- Le dircom n'est pas ce qu'il sera : le web territorial du futur70

Bibliographie, webographie..... 72

Annexes. 77

Webographie territoriale 85

Glossaire 86

A propos des termes « directeur », « internet » et des citations

- Nous utiliserons le terme de « directeur » comme définissant la fonction occupée par des femmes ou des hommes. Fréquemment le terme de « dircom », en usage courant dans la profession, sera employé.
- Nous ne mettrons pas de majuscule à « internet », respectant en cela avec conviction les recommandations de l'Académie française et du journal officiel. A noter qu'internet est le système dérivé du terme anglais (internet protocole, IP) qui permet de relier les réseaux, et non le réseau lui-même (World Wilde Web), contrairement à ce qui est communément admis dans le langage usuel.
- Tous les textes « *en italique et entre guillemets* » correspondent à des citations de dircoms

Avant lire

Initialement, ce document devait être un rendu d'étude ; il a aujourd'hui l'ambition de témoigner d'une rencontre avec les hommes et les femmes que sont les directeurs de communication des collectivités territoriales². Il est donc le reflet d'un parcours humain, partiel et probablement partial, ne se limitant pas à une mise en statistiques des dircoms. La mise en mots des préoccupations et réflexions des dircoms occupera une place importante dans ce qui suit.

L'objectif de l'étude est de mettre en scène le regard que portent les dircoms interrogés sur leurs pratiques professionnelles et sur l'évolution de leur métier, face à l'impact des technologies de l'information et de la communication, et en particulier d'internet.

Quelles conséquences sur les organisations et quels besoins en formation se dessinent ?

Quelles actions est-il possible d'entreprendre pour les aider dans leur parcours professionnel ?

Le temps est bien loin du premier journal d'entreprise, en 1882, qui sous-titrait : « Travaillez - Priez- Et ne faites pas grève »³. Personnages aussi emblématiques qu'atypiques au sein de la fonction publique, les dircoms supportent encore parfois un regard méfiant sur ces « gens de la com », tout en stigmatisant sur leur fonction beaucoup d'attentes pour valoriser un service public parfois malmené et auquel tous sont profondément attachés.

Internet a pu amplifier espoirs et utopies, tout en favorisant de nouveaux rapports entre tous les acteurs publics. A l'aune de nouveaux enjeux communicationnels que nous évoquerons, comment les dircoms vivent-ils leur métier, comment le ressentent-ils, et comment voient-ils évoluer celui-ci dans son rapport à internet ? C'est ce que nous avons

² Nous utiliserons indifféremment les termes de collectivité territoriale et collectivité locale pour caractériser les communes, les intercommunalités, les conseils généraux et les conseils régionaux.

³ Entreprise Fabriksen, Hollande.

voulu découvrir en laissant une large place à l'énonciation par les principaux intéressés, que ce soit dans le rendu du questionnaire en ligne, ou dans celui des entretiens qui ont été menés.

Ce travail prétend être une part de vérité, à un moment donné, et pour une partie des dircoms. En renvoyant aux acteurs cette image d'eux-mêmes, nous avons voulu mieux comprendre et surtout donner à comprendre aux directeurs de communication les enjeux d'internet dans leur métier, avec le constat rassurant d'avoir affaire à de vrais professionnels très conscients des exigences de leur métier.

Nous évoquerons quelques questions qui nous apparaissent fortement emblématiques des enjeux à venir, comme la démocratie locale, les politiques TIC⁴, la place du citoyen et/ou de l'utilisateur, l'évolution d'internet et du métier de communicant vers le multimédia par exemple.

Enfin, parce que des attentes précises sont venues en matière d'échanges et de formation, nous évoquerons des pistes possibles pour y répondre de façon pragmatique.

Ce travail est centré, autant que faire se peut, sur la problématique du « dircom et internet ».

Pour élargir le champ de cette étude, il sera utile de vous reporter au blog⁵ mis en place et à l'étude de Philippe Heymann de 2002⁶.

Nous serions enfin très intéressés à recevoir commentaires et suggestions de la part des lecteurs de cette étude, et des dircoms en particulier, qui ont renvoyé aussi d'eux-mêmes une image profondément humaniste de l'approche de leur métier.

Nota

Les écrits de cette étude n'engagent que leur auteur. Je remercie l'association Communication publique pour la possibilité qui m'a été donnée d'effectuer ce travail avec une totale liberté de ton et de méthodologie.

Philippe Deracourt, le 18 janvier 2006

⁴ Ce sigle sera utilisé pour désigner les technologies de l'information et de la communication.

⁵ <http://blog.communication-publique.fr>

⁶ Les évolutions du métier de communicateur public, disponible intégralement sur le blog en téléchargement, et en annexe sous forme de synthèse.

Méthodologie

L'objectif de cette étude a incité à privilégier l'énonciation par les dircoms eux-mêmes de la vision qu'ils ont de leur rapport à internet dans l'exercice quotidien de leur métier : impact des technologies de l'information et de la communication, et en particulier d'internet, sur leurs pratiques professionnelles, sur l'évolution de leur métier, sur les organisations. Énonciation aussi des actions à entreprendre, et des besoins en formation qui se dessinent pour répondre à leur attentes.

Enquête en ligne et entretiens ont constitué les deux axes essentiels de ce travail, complétés par différentes ressources documentaires :

- Les directeurs de communication au travers d'un questionnaire en ligne
- Des directeurs de communication ciblés au cours d'entretiens en présence
- Des observateurs de ces métiers et d'internet que sont les enseignants/chercheurs et les consultants
- Les partenaires de l'étude qui apporteront leur contribution dans leur domaine d'expertise
- Des ouvrages, rapports, documents et articles⁷.

Le parti a été pris de ne pas tout analyser, mais de donner à voir, à comprendre aux dircoms eux-mêmes les éléments recueillis pour que ceux-ci puissent se situer dans leur communauté professionnelle, en comparant pratiques et discours de leurs pairs.

■ Le questionnaire en ligne

Celui-ci a été mis à disposition du 20 octobre au 25 novembre. L'information a été diffusée au réseau de l'association Communication publique, ainsi que par les partenaires. L'objectif a été atteint quant au nombre de répondants (162), qui représente un panel significatif de la profession pour une étude qualitative. 93 questionnaires complets ont pu être exploités intégralement. Il est rare qu'un tel nombre de directeurs de communication se prête à une enquête aussi fouillée.

Ce questionnaire était pourtant assez long et, nécessitait vingt à trente minutes pour y répondre. Nous considérerons donc les éléments chiffrés issus de ce questionnaire comme significatifs de tendances exprimées par la profession, sans prétendre à la représentation statistique en valeur absolue.

⁷ Pour certaines définitions, l'encyclopédie collaborative en ligne Wikipédia (<http://fr.wikipedia.org/>) a été utilisée

■ Les entretiens avec des dircoms.

Onze directeurs (6 hommes et 5 femmes) ont été rencontrés en novembre et décembre 2005 : deux de Conseil régionaux, trois de conseils généraux, cinq de communes, un d'une communauté d'agglomération. Une rencontre a eu lieu simultanément entre trois dircoms d'une ville, d'une communauté et d'un conseil général sur un territoire. A noter que toutes ces rencontres se sont déroulées sur place, deux seulement ont eu lieu en Ile-de-France. Les entretiens ont duré entre 45 et 70 mn.

Deux directeurs ont souhaité être accompagné de leur « webmestre », un y a renoncé après échange.

En marge de ces rencontres, un entretien a eu lieu avec le rédacteur en chef du journal local.

Ces entretiens permettent de fournir en fin de document un éclairage sur plusieurs questions particulières. Nous avons préservé leur caractère anonyme.

■ Les entretiens avec des observateurs

Trois universitaires ont été rencontrés : Isabelle Pailliar (directrice du GRESEC⁸ de Grenoble), Dominique Bessières (Université technique de Compiègne Champagne-Ardenne⁹), Dominique Pagès, (Celsa¹⁰), ainsi que deux consultants Paul Guédon (Mutations publiques), Philippe Heymann (Auteur de l'étude 2002 citée en annexe).

Ces entretiens sont intégrés dans l'étude et donnent lieu de plus à contribution universitaire.

■ Un blog coopératif

Il a été mis en place à l'adresse : <http://blog.communication-publique.fr/> . Il contient différents documents et toutes les annexes et bibliographies utilisés pour cette étude. Il restera en ligne en 2006 pour animer des échanges et d'éventuelles initiatives autour de ce travail. L'étude y sera consultable par tous et téléchargeable à certaines conditions.

⁸ Groupe de recherche sur les enjeux de la communication http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/

⁹ <http://www.utc.fr/>

¹⁰ <http://www.celsa.fr/>

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

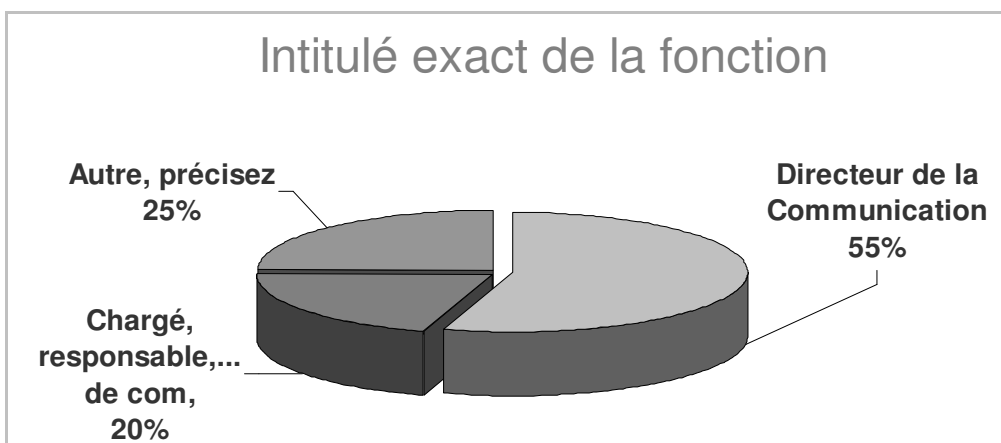
■ Qui sont-ils ?

□ 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.

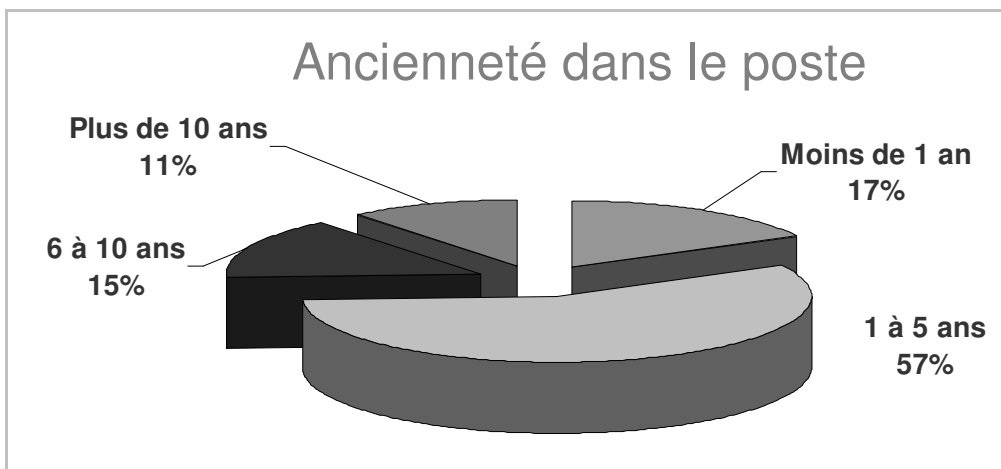
¹¹ Disponible sur le blog de l'étude

□ 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.

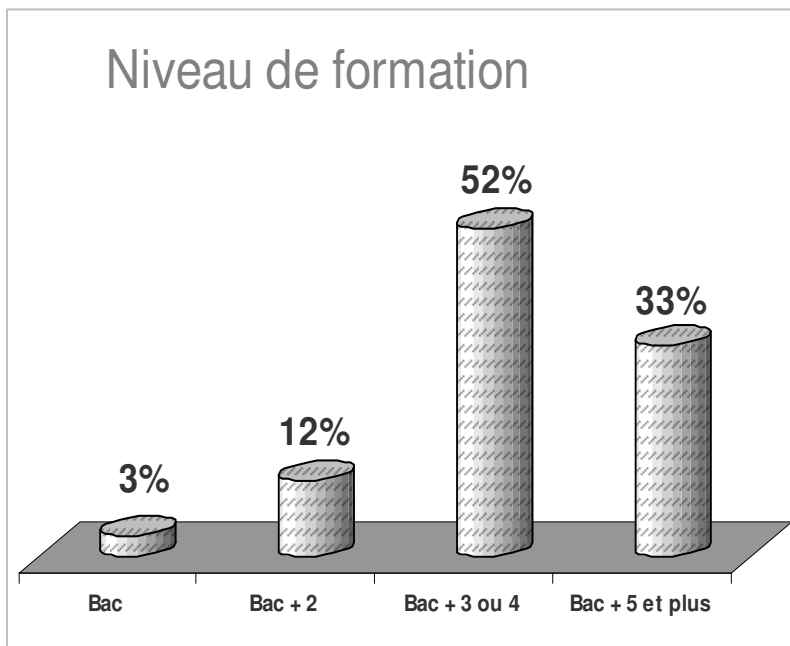


□ L'**ancienneté** dans le poste est majoritairement comprise **entre un et cinq ans (52 %)**, et pour 26 % entre 6 et 10 ans. A noter que dans les régions, cette ancienneté est toujours inférieure à cinq ans.



□ 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

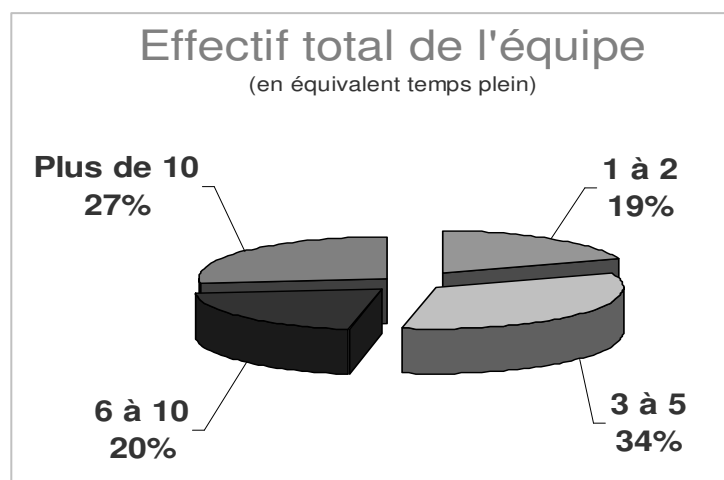
reconnaissance de la professionnalisation : « des formations régulières (CFPJ, Cap com, Celsa, etc. ne sont pas sanctionnées par des diplômes ».

■ 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

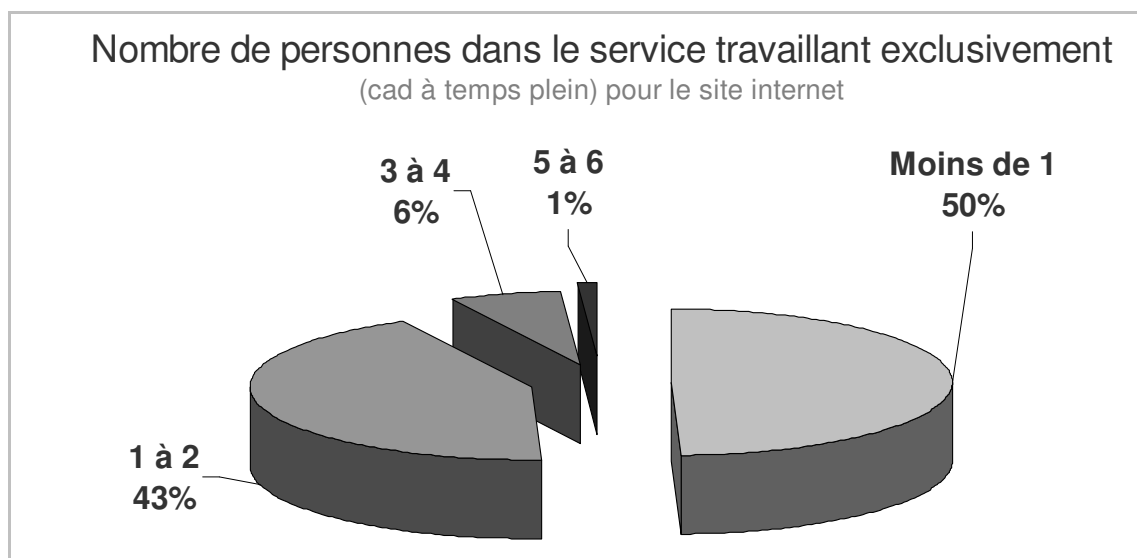
recruter maintenant un journaliste qui devra écrire pour le site et le journal ».



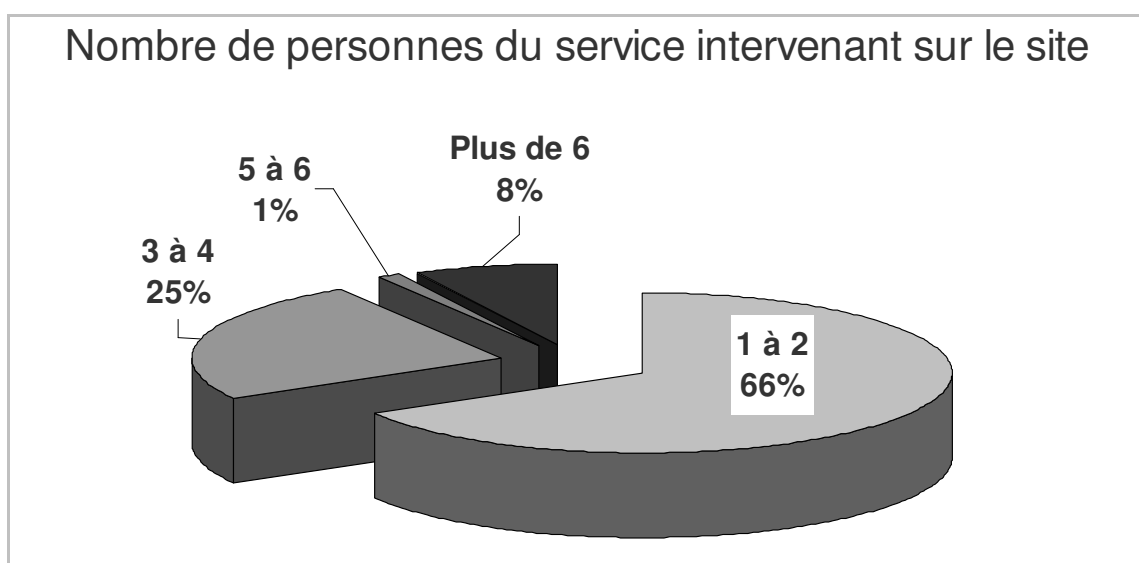
Dans 8 collectivités sur 10, les équipes communication comptent au moins trois agents. Mais dans la moitié des cas un agent à temps plein au maximum est affecté au

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

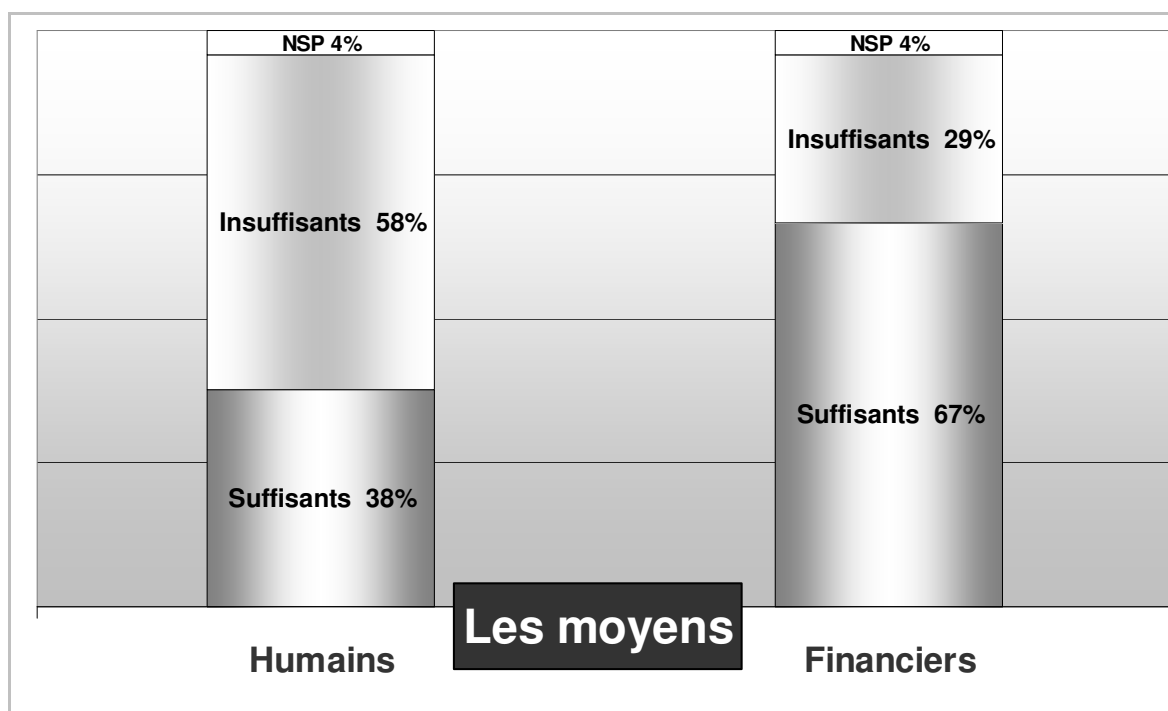
¹³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Sites_web_dynamiques

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

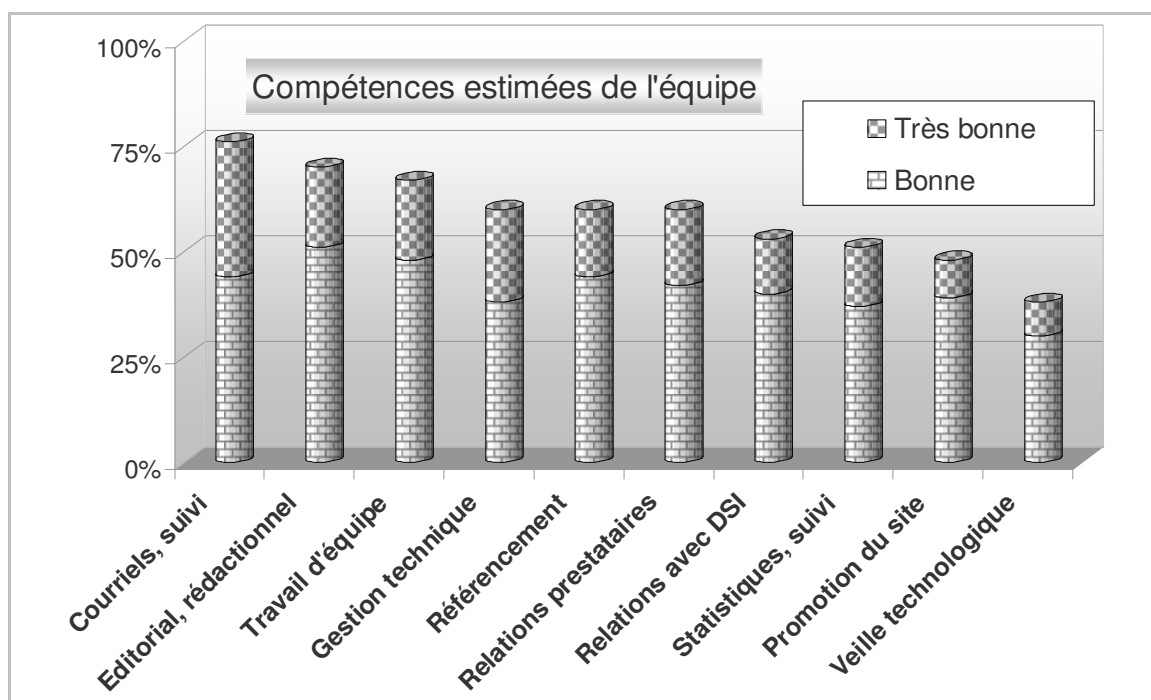
numérique : où va-t-on ? Comment et avec qui pour penser cette mise en place opérationnelle ?

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 ?

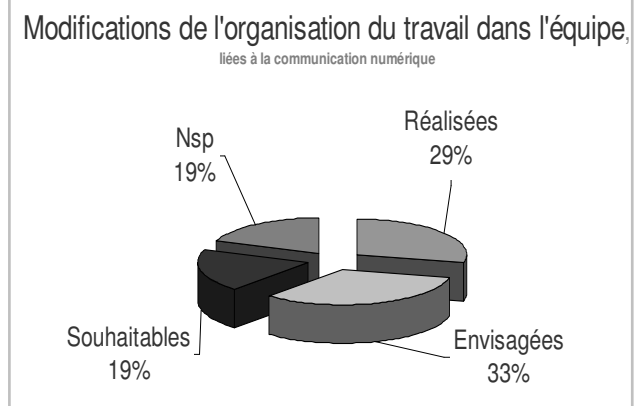
□ Dans les réponses à la question des **compétences évaluées de l'équipe**, l'irruption de la technologie dans le champ de la communication induit une certaine perplexité : si le suivi du courriel (à 76 %), l'éditorial (à 70 %) et le travail d'équipe constituent les points forts, 6 dircoms sur 10 considèrent 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.

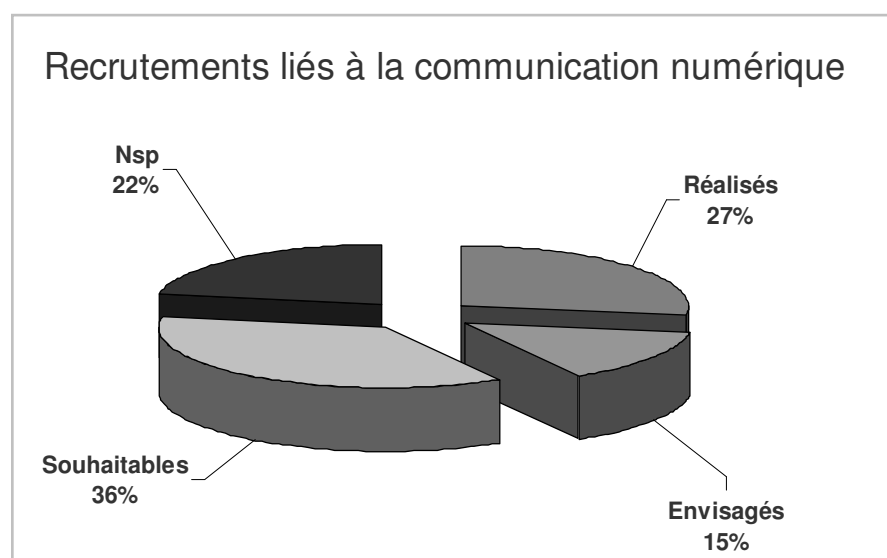
Dans les réponses détaillées, on voit se mettre largement en place une gestion de la « chaîne de production » : « Nous avons mis en place une plate forme GRC¹⁴, ce qui nous a obligé d'établir un process de fonctionnement et d'organisation », « L'équipe est en place depuis longtemps et les circuits de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

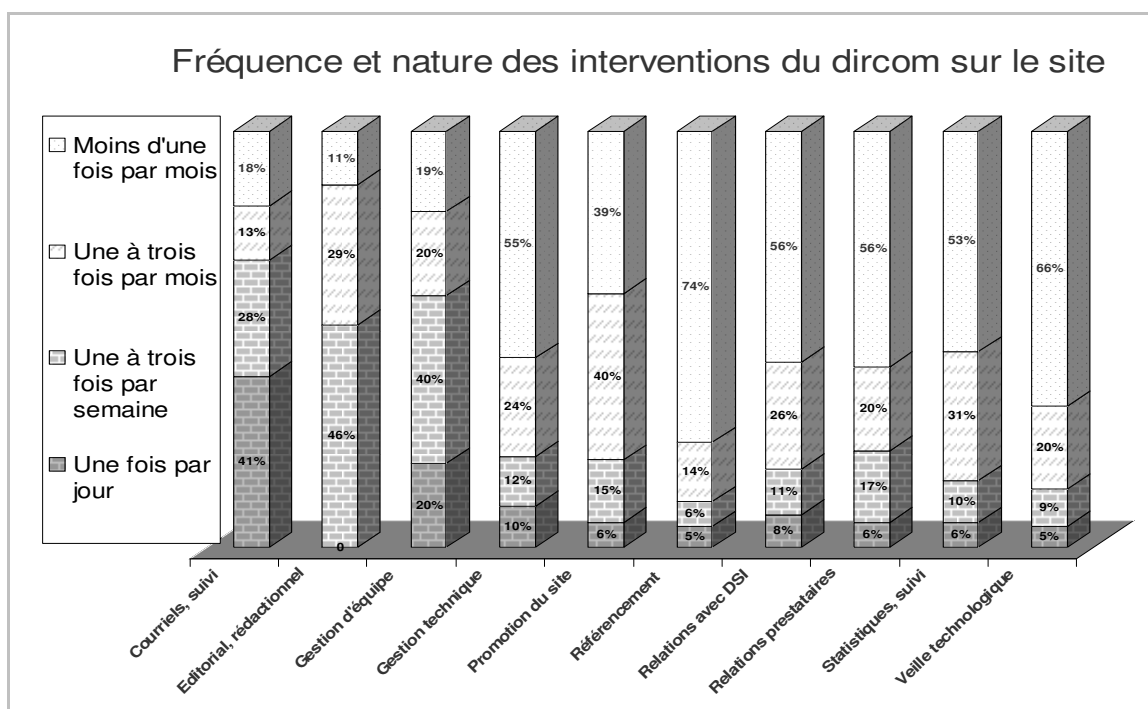
des cas. Le reste (29%) est très divers.

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

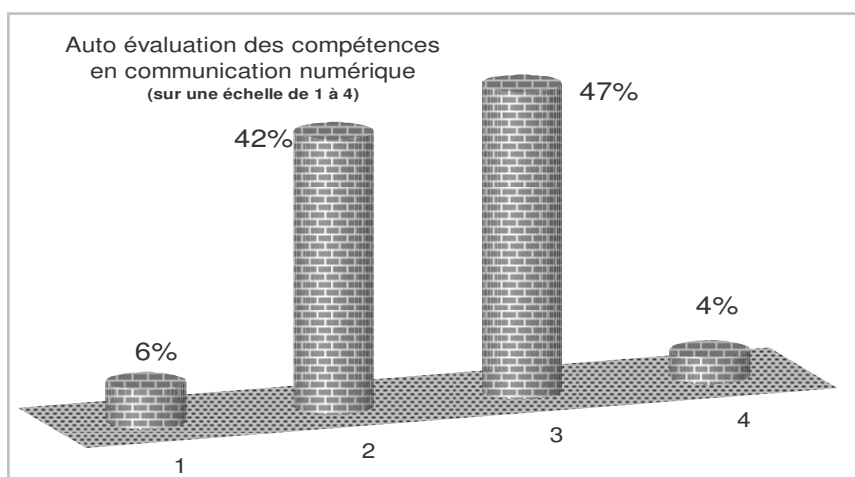
La nature des interventions sur internet du directeur de communication donne aussi un éclairage sur la diversité des situations.



□ 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.

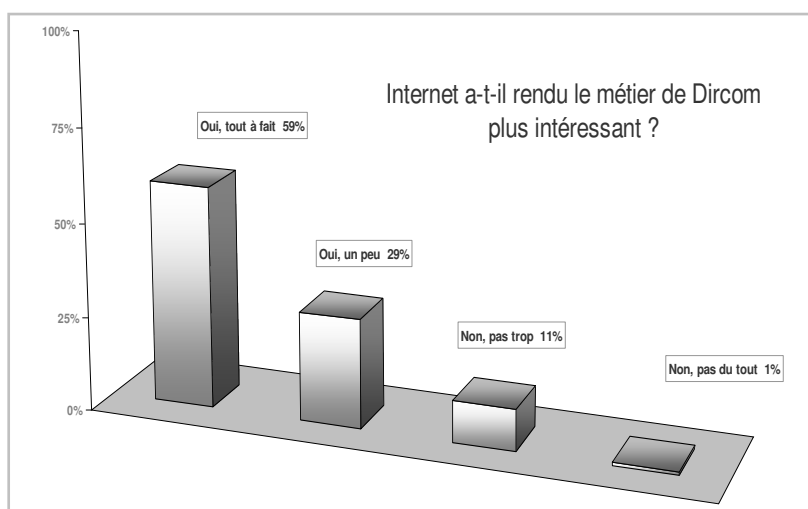
¹⁶ Le co-marquage est la possibilité de diffuser sur un site internet local le guide des droits & démarches administratives de service-public.fr, enrichi de toutes les coordonnées des services pertinents pour l'utilisateur. Pour plus d'informations : <http://lecomarquage.service-public.fr>

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

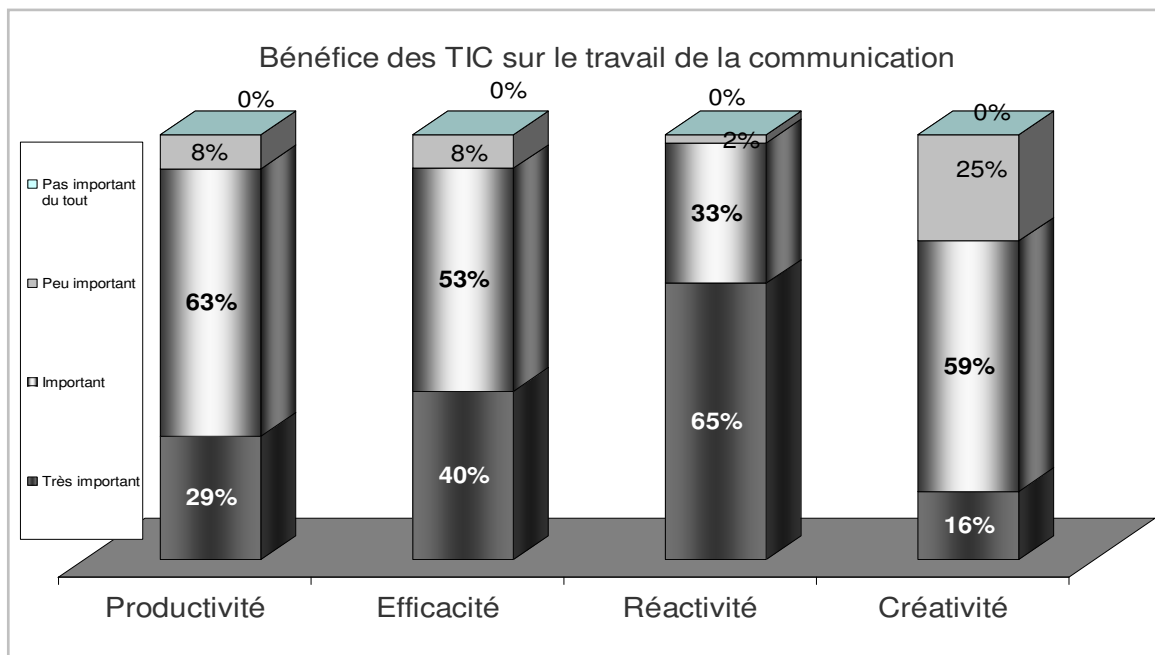
de nouveaux comportements, contrairement aux plus jeunes qui eux sont tombés sur internet et en façonnent l'usage.

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.

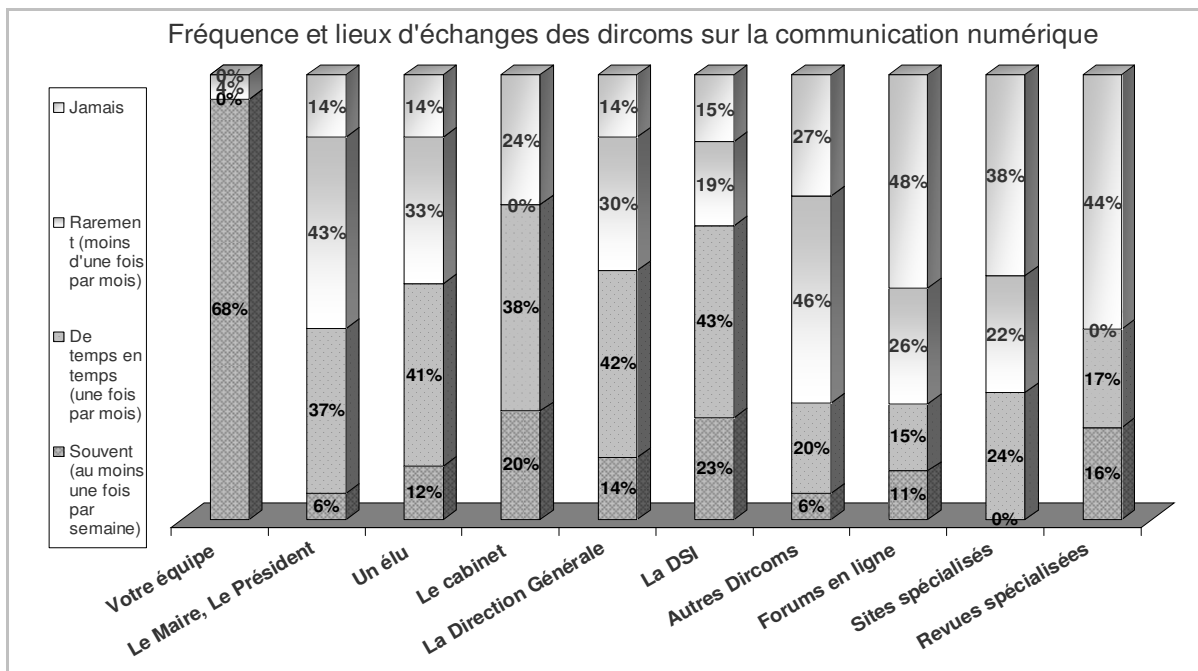
■ Echanges et associations professionnelles

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 ».

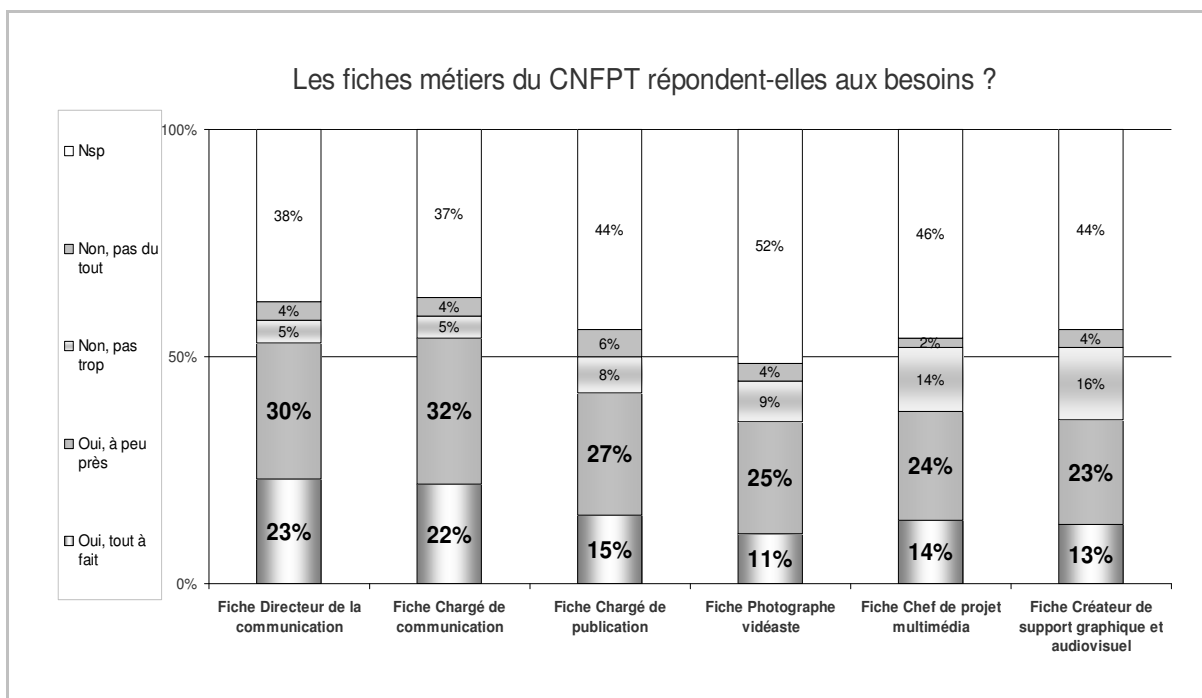
Les 6 fiches des métiers communication du CNFPT

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.

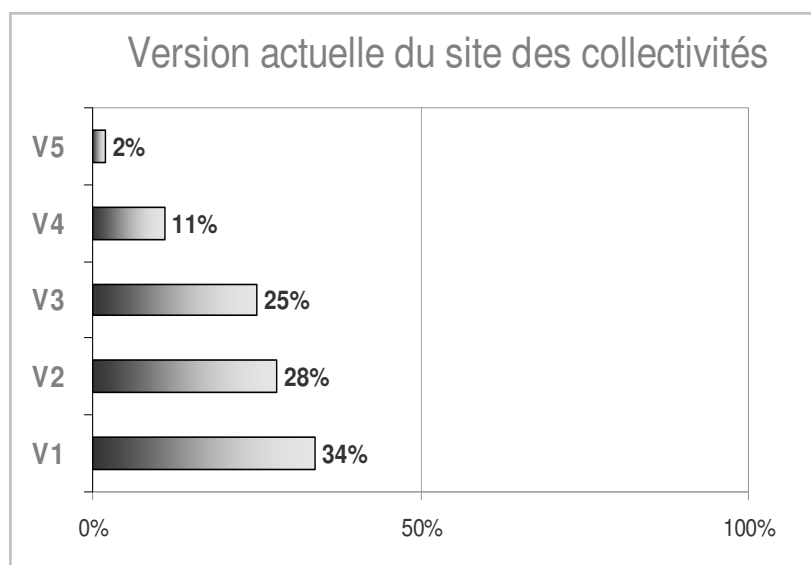
²⁰ Disponibles sur le blog

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 ?

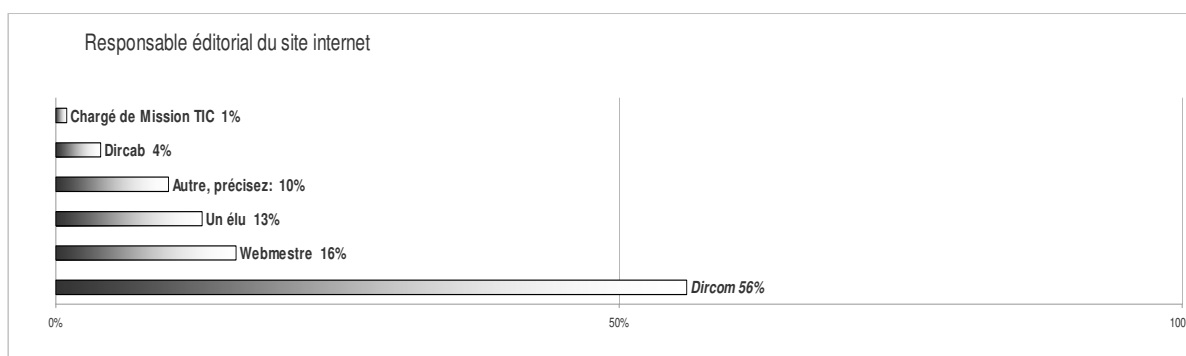
35 % des sites l'ont été entre 1992 et 1999. 50 % entre 2000 et 2004. 15 % en 2005. Pour les pionniers, les villes et les conseils généraux tiennent une place de choix. Notons aussi que 10 % des dircoms n'ont pas su répondre.



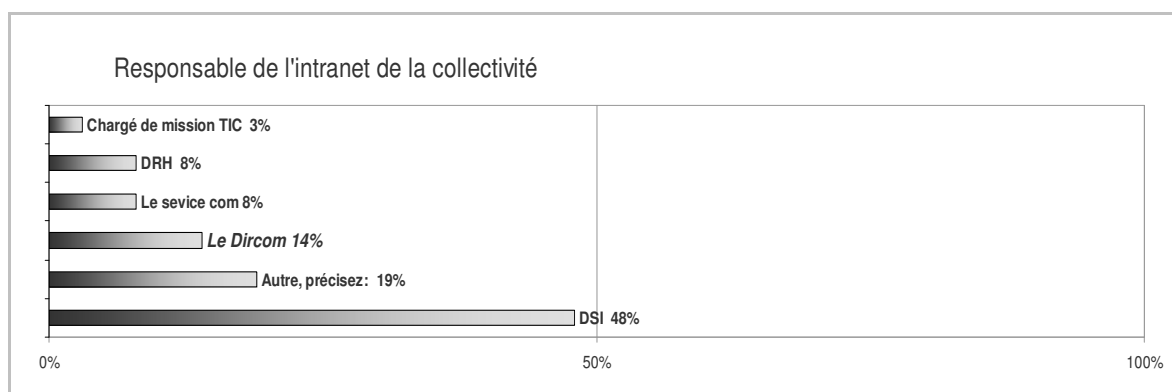
Ces chiffres, tout à la fois, montrent et cachent la grande diversité des situations. Par exemple, des V1 datent de 2005, d'autres de 1994. La maîtrise des projets, les usages sociaux qui en découlent, et la politique internet de la collectivité sont évidemment bien différentes. Cependant, si l'on considère 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.

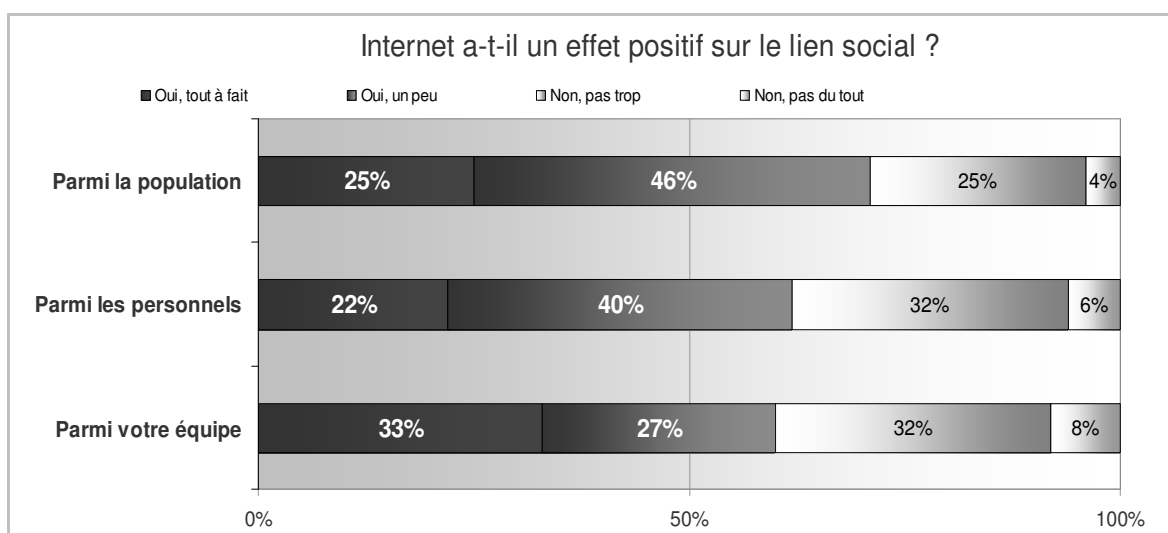
²¹ Etude LH2 présentée au Forum européen de l'administration électronique en décembre 2005. Disponible sur le blog.

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

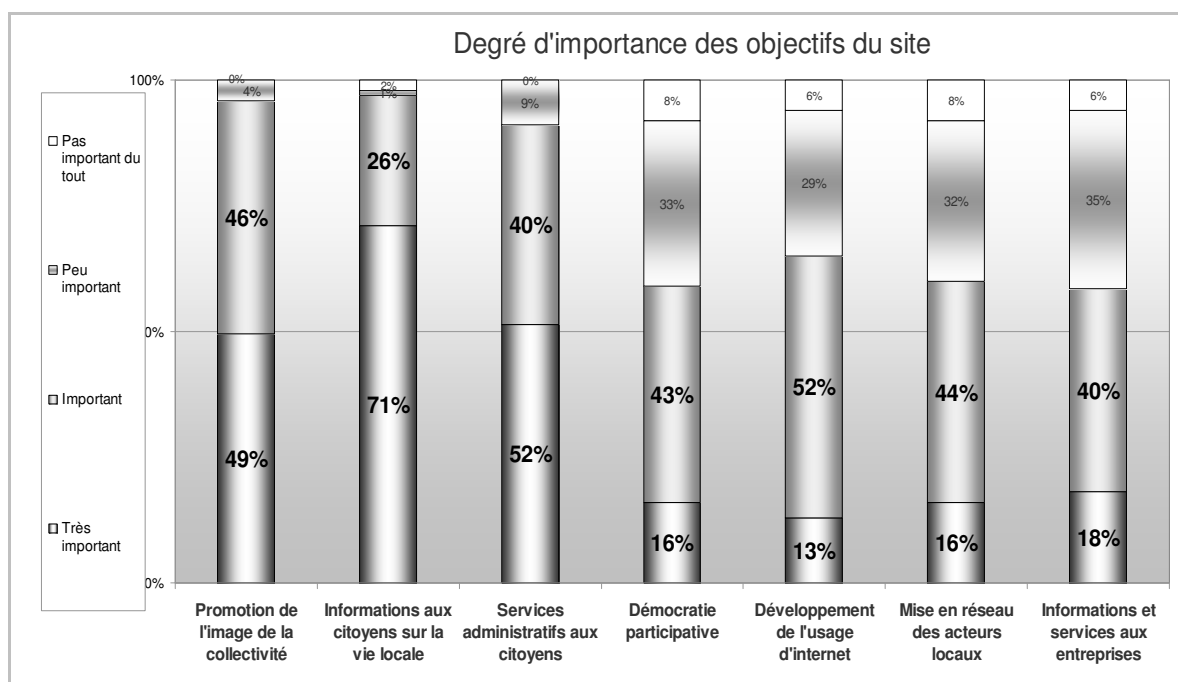
une évolution du travail collaboratif ? Ou parce qu'internet a permis de fédérer les équipes autour de nouveaux projets par nature très transversaux ? Cette dernière hypothèse paraît la plus probable.

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.



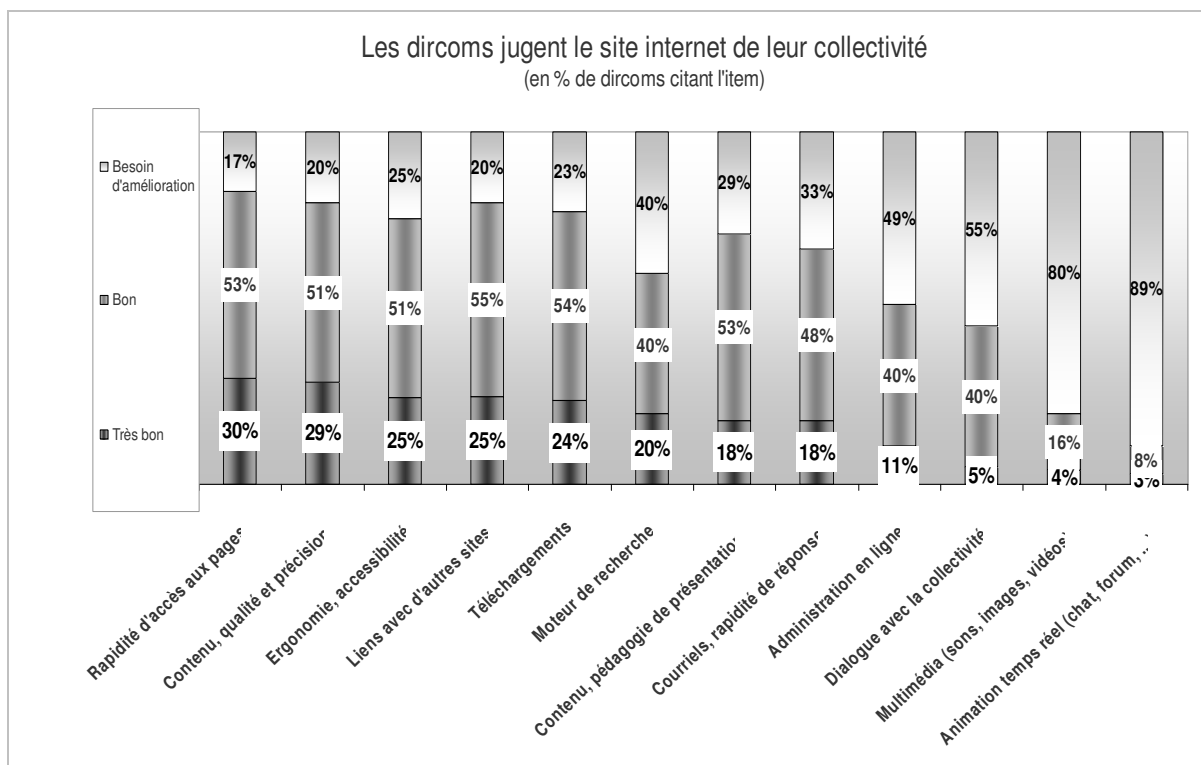
En effet, trois objectifs sont signalés très majoritairement : la promotion de la collectivité, l'information et les services. Derrière, à un degré moindre, nous retrouvons les autres objectifs cités dans la même fourchette d'importance. C'est dans les départements que la démocratie participative est 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.

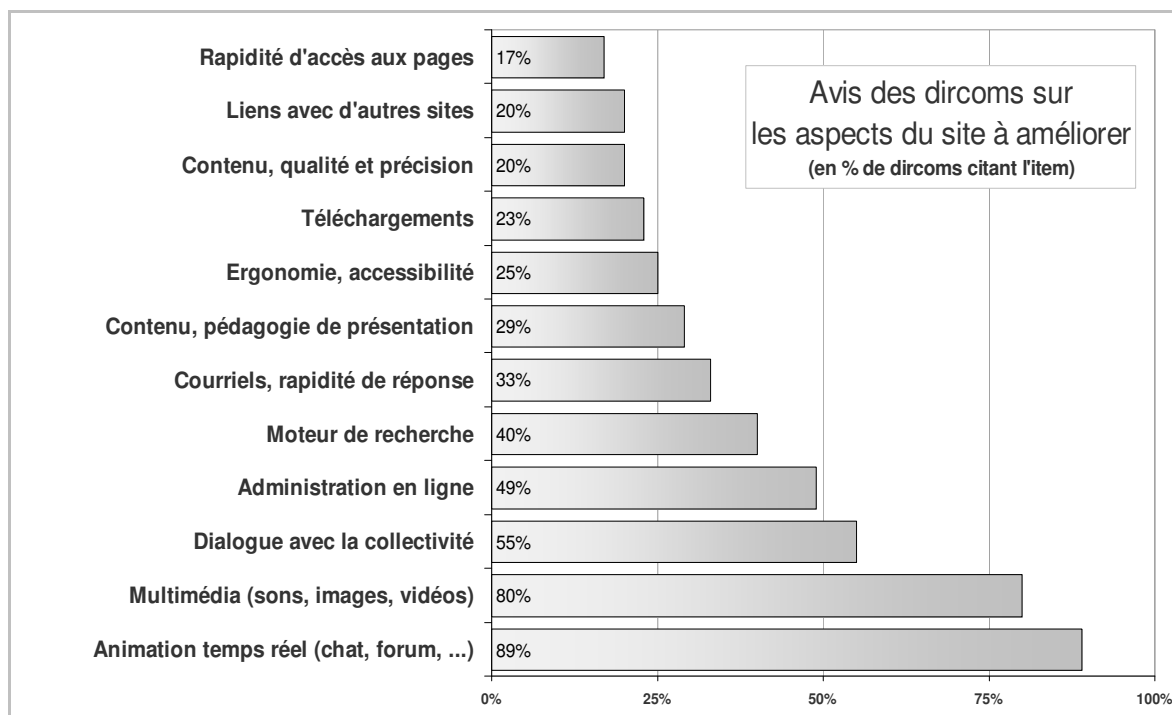


Ce regard des dircoms est en fait plein de sagesse, marqué par un sens fort du service public. On a d'abord assuré une information claire, exacte, la plus complète possible, avec ce nouveau média, telle que l'on savait le faire par ailleurs sur d'autres supports. La volonté de ne pas être pris en défaut 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 !!!* ».

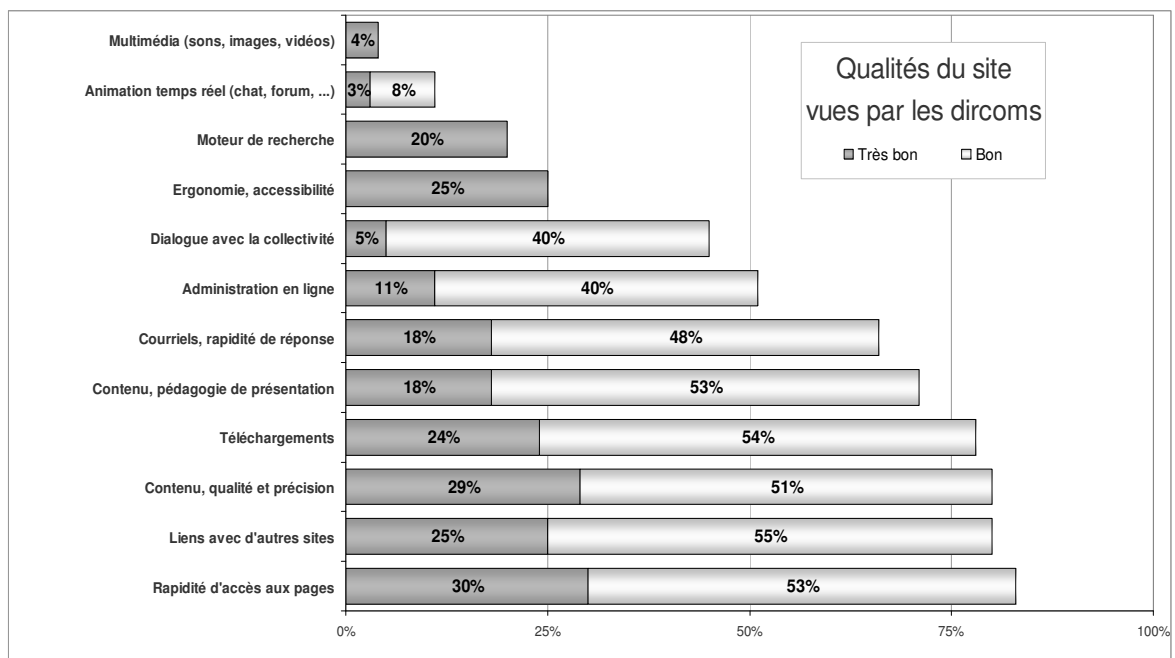
Et plusieurs dircoms sont très conscients de la question centrale de l'interactivité qui devrait être l'atout majeur d'internet mais reste loin des usages possibles voire des promesses annoncées : « *amélioration en terme d'interactivité (ex : forum, la maire en direct, animation vidéo...)* », « *pas 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* ».

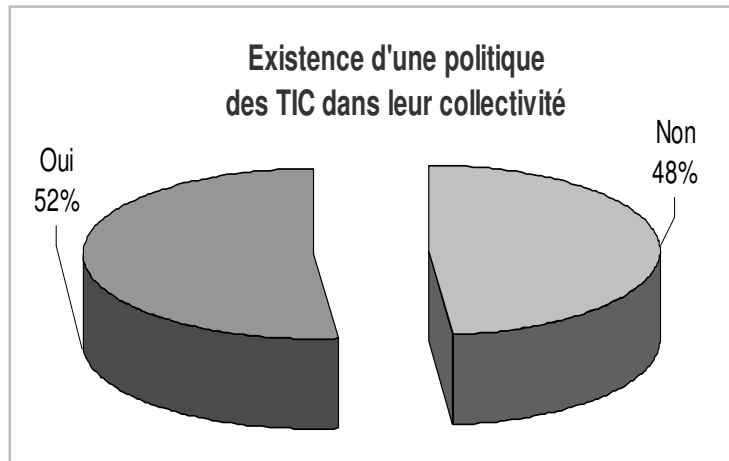
La facilité de mise à jour apparaît comme un élément clé de la qualité d'un site : « *grande facilité d'actualisation du fait de la plateforme de gestion de contenu choisie; ergonomie sobre dans une bonne logique de portail* », « *qualité d'accès, simplicité, clarté et densité de l'information - Animé 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

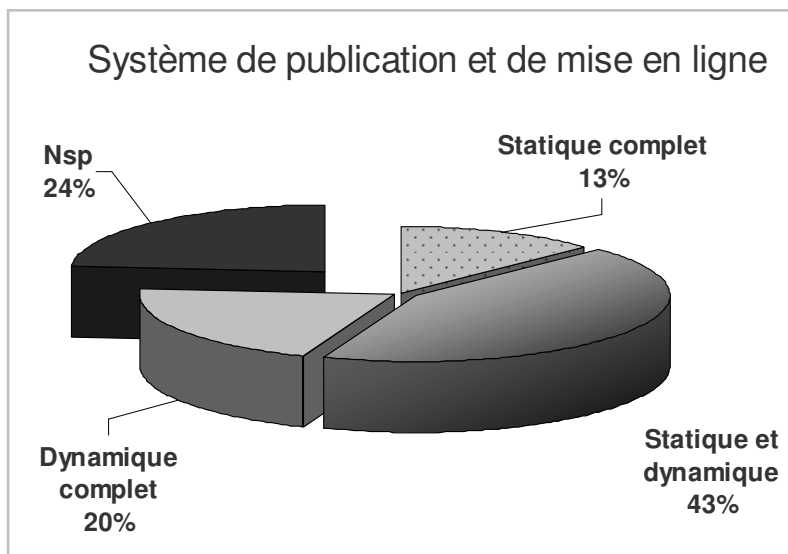
□ L'existence d'une **politique des TIC** propre à la collectivité est mentionnée dans 52 % des cas, le chiffre descend à 43 % pour les villes. D'une manière générale, cette politique n'entre pas dans le champ de compétences de la communication (citée deux fois seule et deux fois en



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**.



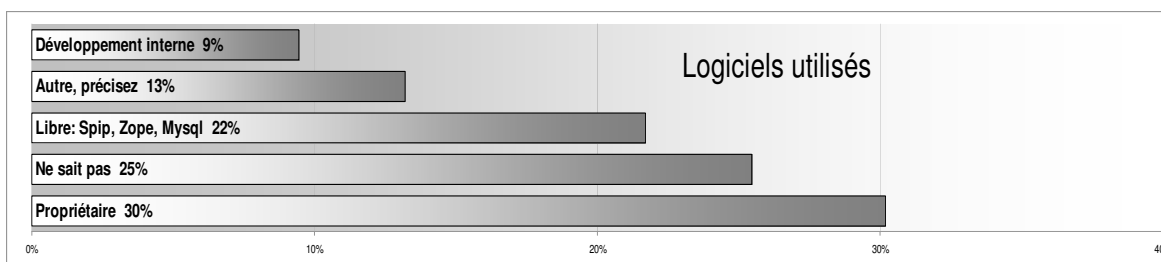
Il est utile de remarquer que 1/4 des dircoms ne se retrouve pas en situation de répondre à cette question, soit parce qu'ils n'ont pas compris le sens des mots utilisés, soit parce qu'ils ne connaissent pas la réponse. Pourtant, le système n'est pas neutre et structure le travail des

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.

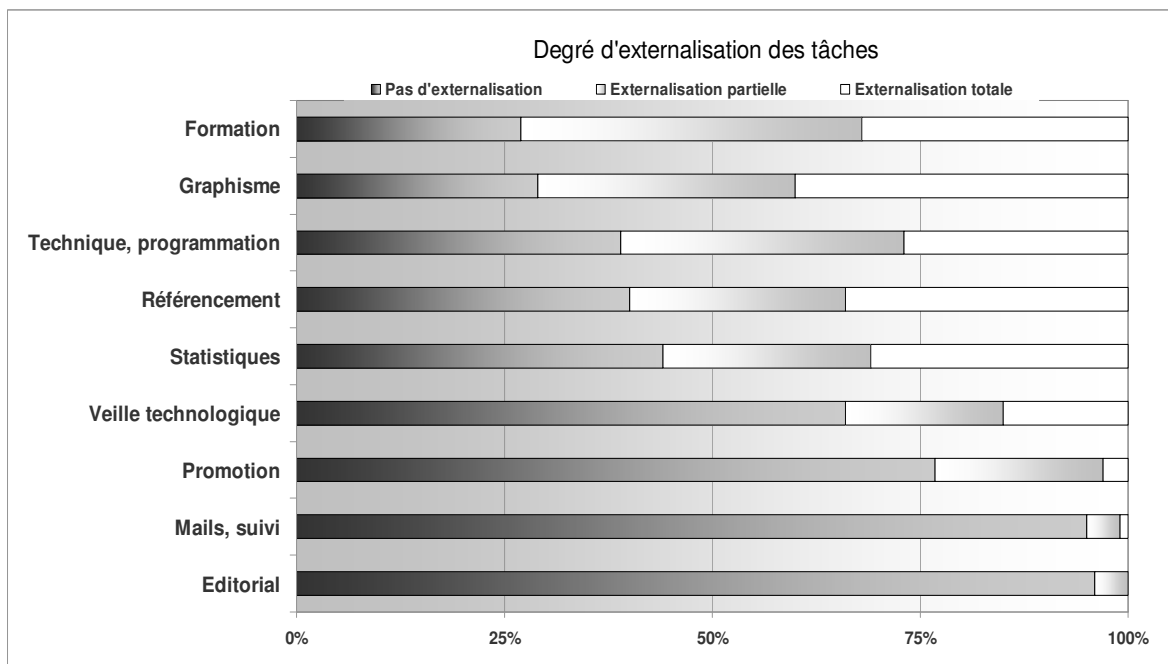
□ Les **logiciels utilisés** ne sont pas connus par 25 % des dircoms, et 22 % ont engagé le déploiement de logiciels libres. Cependant 9 % ont développé en interne, ce qui peut sembler encore important alors que l'offre technologique de prestataires couvre largement tous les domaines du web public. Reste-t-il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

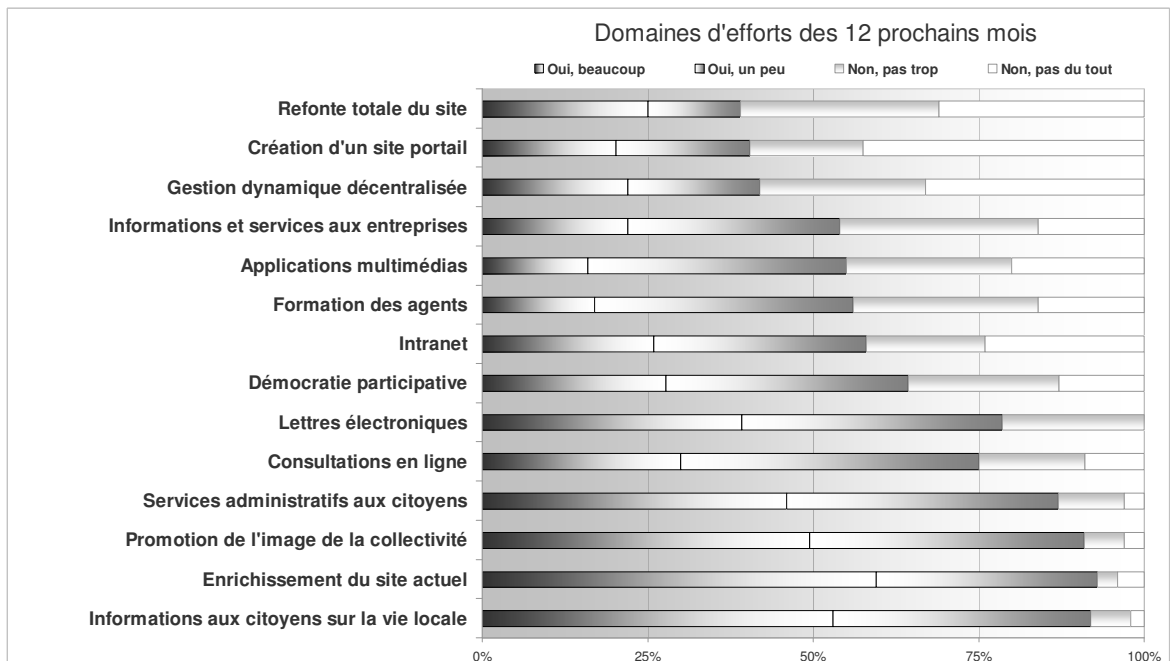
Au-delà de l'externalisation technique, se pose la question de la maîtrise du feed-back, un aspect essentiel de l'apport d'internet en communication.

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.

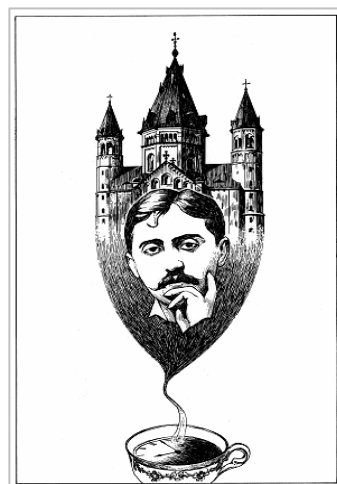
Si **l'information et les services aux entreprises** apparaissent comme secondaires, ils sont cependant un axe prioritaire pour 54 % des dircoms. De plus, beaucoup de collectivités disposent par ailleurs de sites dédiés exclusivement aux entreprises et au développement économique qui échappent aux dircoms.

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.

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 Dépôts²⁴

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)²⁵ 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.

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

²⁵ 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 CNFPT²⁶



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 :

²⁶ <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 Internet²⁷

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

²⁷ [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 !

C. Questions pour un dircom

Dans cette partie, nous aborderons quelques questions qui nous semblent prééminentes au vu des entretiens menés avec les dircoms. Nous avons relevé en particulier celles qui touchent à la démocratie et au besoin d'échanges.

■ L'énonciation : professionnalisation et part de clichés

« Les TIC ne doivent être développées que si la communication traditionnelle joue aussi son rôle. Et je n'imagine pas communiquer sans internet ».

Les dircoms ne sont pas victimes du « culte d'internet » dénoncé par Philippe Breton²⁸ ! Le risque, si risque il y a, n'est pas de ce côté du paradigme communicationnel. En effet, la tendance serait plutôt à réaffirmer la « juste place » d'internet quand le dircom ne conclut pas un entretien en précisant « et n'oubliez pas de préciser qu'internet n'est qu'un outil dans lequel on ne doit pas se laisser enfermer ». Le même dircom considère que « les TIC sont un moyen d'arroser, le papier devient très cher ».

A propos du terme outil cité plusieurs fois par les dircoms, nous pouvons considérer le sens que ces derniers y donnent comme assez réducteur. Or les outils sont une des grandes caractéristiques de l'espèce humaine et certains d'entre eux ont eu un rôle très particulier. La machine à vapeur a permis la création des fabriques, puis des usines et donc l'émergence par conséquence de la classe ouvrière, transformant les rapports sociaux de ce siècle plus vite que dans tous les précédents.

A notre échelle, internet percute une histoire de la communication territoriale, faite de vagues successives empreintes d'amateurisme, de militantisme, puis journalistiques, publicitaires, organisationnelles, managériales, et enfin marquées par des stratégies de solidarité, de participation, de mobilisations internes et externes. Le changement des messages et des discours territoriaux a aussi été vécu à l'aune de l'arrivée d'internet. Pendant tout ce temps les dircoms n'ont eu de cesse de séparer les discours militants, institutionnels et de marketing territorial.

Internet offrant une possibilité de devenir un « immense bazar », des craintes ont pu légitimement s'exprimer pour des professionnels ayant vécu quelques périodes antérieures et « l'intégration du numérique, dans notre métier c'est un petit peu de fantasme et beaucoup de réalité ». Parfois, l'histoire d'internet est très récente explique un dircom

²⁸ Le culte de l'Internet, une menace pour le lien social ? Philippe Breton, La Découverte, Paris 2000.

d'une collectivité de 25 000 habitants : « En 2001, j'ai mis en place le principe d'utiliser l'internet. La direction de la communication n'avait même pas de connexion internet. La création du site faisait partie des raisons de mon embauche. Il a mis trois ans pour sortir. Une année d'arrivée, une année pour travailler le projet, 6 mois pour convaincre, 6 mois pour le mettre en place ».

La pression politique s'est exercée entre la volonté d'engouffrement dans un nouveau média pour parler aux citoyens et le désintérêt pour un « gadget de communicants ».

■ Média, médiatisation, médiation.

Internet est-il (seulement) un nouveau média ou est-il aussi un nouveau support pour des créateurs de médiation ? Le dircom doit-il donc être seulement un homme de médias ? Et quelle place à la médiation au sein des stratégies de communication ?

□ Le **bouleversement** provient du fait que le dircom n'est plus en surplomb d'un discours institutionnel, légitimant, voire anoblissant la fonction. Nous sommes de plein pied dans la médiation entre les différents énonciateurs du territoire, dont l'institution n'est qu'un d'entre eux (important certes). Le dircom devient animateur d'espace public, entre dans la mêlée, construit une parole partagée. C'est plus périlleux mais aussi riche d'ouvertures nouvelles. Internet devient alors autre chose qu'un simple « outil supplémentaire ou complémentaire ».

Les dircoms ont été formés à une logique épistémologique, renforcée par des pratiques journalistiques. La période d'internet ouvre sur des expériences nouvelles où la praxis devient une des clés de la communication publique en quête de démocratie.

□ Or, une tendance du web territorial est à la reconstruction d'une information en silos (pourtant fortement dénoncés par ailleurs), et justifiée car « nous agissons dans des contraintes extérieures à nous ». Le rapport au temps est aussi évoqué en même temps que le rappel du premier métier pour certains car « tout va trop vite, quand contrôle-t-on les infos ? Avant j'étais journaliste, on prenait le temps de vérifier ».

Les entretiens confirment de la part des dircoms une certaine réticence à penser qu'internet peut créer de la relation interpersonnelle, de la médiation. Ils restent plutôt sur une culture marquée de l'éditorial, voire du marketing territorial. Cela vient-il de la perception qu'ils ont de l'outil, ou bien de la conception qu'ils ont de la place et du rôle de l'institution ?

Cette tendance est confirmée par la faible information disponible auprès d'eux pour tout ce qui touche au feed-back (référencement, statistiques, veille). Il est

remarquable qu'aucun dircom interrogé ne dispose d'une étude d'usage, ni d'un tableau de suivi des principaux indicateurs de fréquentation du site.

Il semble difficile dans ces conditions de savoir sur quels critères s'appuient les dircoms pour déterminer leurs priorités d'action sur leur site.

Cependant, l'utilisation du net comme média de diffusion est envisagée en parallèle car « *la presse papier va durer avec une visibilité assurée à 3-4 ans. Il y aura sans doute avec l'amélioration du débit sur le Web des applications intéressantes tel que le multimédia, la TV.* »

D'autant que les dircoms pensent majoritairement que la collectivité n'a pas vocation à se substituer à d'autres acteurs par des offres d'adresses de courriel ou de création de sites car « *il n'est pas sûr que le rôle de la ville soit de faire des offres Internet. Ce n'est pas l'outil qui manque mais le conseil. Laissons faire les associations ; les créations de sites sont gratuites. C'est aller à contresens de ce qu'est le Web* ».

□ Les mêmes interrogations se posent sur la mise en réseau des acteurs locaux. Les réponses diffèrent entre des sites offrant services et hébergement aux associations (mais vérifiant toujours le contenu éditorial), et des collectivités préférant ...ne rien faire ou s'orienter plutôt vers de l'appui au travers de maisons des associations ou d'espaces publics numériques. Les expériences d'annuaires des associations au-delà de l'échelon communal sont en échec. A l'image de ce conseil général qui a fait une « *tentative de mise en réseau des clubs de sports, avec la maison départementale des sports. Cela n'a pas fonctionné pour des raisons de moyens* ». Est-ce seulement une raison de moyen ? Quelle était l'objectif de cette mise en réseau, pour quelle réponse à quels besoins ? A-t-on évalué la pertinence de ce niveau territorial pour ce réseau particulier ?

Surtout que « *l'outil privilégié du lien social, c'est l'humain, pas internet. Dans les quartiers nord, j'ai découvert la banlieue, ses cercles concentriques. Il faut aller pousser la porte des gens*», mais comme dans le *cercle de craie caucasien*²⁹, la terre appartient à ceux qui la cultivent, et les jeunes en particulier n'attendent pas pour franchir le cercle et énoncer une parole sur internet.

Dans ce département rural, internet est bien défini comme « *un des outils de communication les plus réactifs. Et je préfère raisonner par rapport à notre politique de communication qui est plus informative qu'interactive ; donc le site en est le reflet. Le conseil général est plus une addition d'individualités qu'un territoire* » mais « *Internet n'a pas rapproché le CG du citoyen, contrairement au magazine. Tout le monde n'a pas internet. Les gens sont plus intéressés par d'autres sites que par les sites institutionnels d'information* », par contre une initiative de site avec tous les collèges est lancée qui « *a pour ambition d'être,*

²⁹ Bertolt Brecht

pour les collégiens, un support d'information de proximité, d'échange de sensibilisation à la citoyenneté, mais aussi un outil "d'éducation au web", média qui sera demain la 1ère source d'information de cette génération ».

En contrepoint, si « *le conseil général est très peu producteur de services, je ne sais pas si d'autres départements sont plus performants* ». Cependant « *les gens veulent du service en ligne* ».

□ **L'exemple des blogs** est de ce point de vue intéressant. Les élus ou leurs collaborateurs ont parfois une idée sur les blogs qui ont fleuri dans le prolongement de quelques hommes politiques très médiatiques, mais « *le blog, il faut quelqu'un à temps complet qui se glisse dans la peau du maire. Sur B..., on a déjà un téléphone direct pour le maire* » et « *dans le canton de V...un mois après le lancement en fanfare du blog il n'y a plus rien à jour. Et ça n'intéresse personne de toute façon. Et qui s'exprime ? La fonction ou la personne ? L'institution ou le parti ?* ».

A noter qu'une ville d'Alsace, Pfastatt, a renoncé au site pour n'utiliser que des blogs pour sa communication.

Or, pendant les événements des banlieues de fin 2005, 1 800 blogs ont été créés par des jeunes à ce sujet... en étant ignorés de la plus grande partie des services de communication des villes (mais pas de la gendarmerie nationale). L'habitant maîtrise l'outil et une interrelation extrêmement rapide se met en œuvre, une parole de banlieue prend place en quelques jours, loin du silence comme du repli violent.

Que fallait-il faire ? Sans apporter de réponse précise, nous pouvons penser utile de questionner plus avant la culture informationnelle de la population qui nous renvoie des discours au travers de moyens nouveaux à forte identité et contenus éditoriaux (Blogs, podcasting³⁰,...). Une réalité pluri-médiatique développe les relations interpersonnelles, percute frontalement, ou par des chemins de traverse les logiques institutionnelles, l'autorité et la légitimité du discours des dircoms.

Les blogs en chiffres.

D'après une enquête Médiamétrie de 2005 (disponible sur le blog), 73% des internautes français déclarent savoir ce que sont les blogs. Chez les 15-24 ans, 9 internautes sur 10 connaissent les blogs. En ce qui concerne les seniors -les internautes de plus de 50 ans- déjà plus de la moitié (53%) savent ce qu'est un blog. Fin 2005, 2 271 000 d'internautes ont déclaré avoir déjà créé un blog, soit près d'un internaute sur 10. Plus de 8 blogueurs sur 10 ont moins de 24 ans et plus d'un sur 2 est un étudiant.

Les femmes représentent 54% des blogueurs.

3 millions de blogs français existaient fin 2005, consultés chaque mois par sept millions

³⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Podcasting>

A notre connaissance, aucun comité de pilotage internet, associant institution et usagers, n'a encore été mis en place. Pourtant les dircoms valorisent l'apport d'internet pour le lien social. S'agit-il de l'énoncé de ce qui se passe ou bien de ce qui serait souhaitable ?

Pourtant, il ne se fait pas rien ! Mais il s'agit ici plus d'être dans le rôle de poil à gratter, donc...

D'ailleurs des expérimentations sont menées qui sans être reprises dans cette étude pourraient fort utilement ouvrir à des échanges (opération « tout Rennes blogue³¹ », consultation cartographiée à Ivry³², le wiki³³ « écrits publics » de Brest³⁴,...), et donner lieu à publication dans les revues destinées aux dircoms, et pas seulement dans celles concernant internet comme c'est souvent le cas.

■ Penser ou faire penser la communication numérique ?

Une pensée théorique des dispositifs numériques se construit du côté des chercheurs, mais en parallèle, souvent loin des dircoms. La non rencontre entre les deux mondes affaiblit la réflexion de la profession et laisse des prestataires occuper pour partie ce terrain, en particulier au travers de multiples colloques, formations, forums faisant largement appel à la recherche universitaire en info com.

□ Le numérique impose-t-il sa raison ? Les dircoms sont-ils entrés en résistance contre un système de principes qui règlemente à priori la pensée ? Cette « raison numérique³⁵ » tisse un nouveau lien en imprégnant l'altérité, le collectif et la réciprocité des pratiques mises en œuvre. Elle leur impose de nouvelles temporalités, privilégie la science de l'expert et la rigueur de la procédure. Elle requiert des compétences spécifiques des utilisateurs. N'est-ce pas aussi vers une aspiration à une pause dans la course au déploiement des TIC que s'orientent les dircoms qui affirment vouloir recentrer leur site sur les missions premières de leur institution ?

Et ils ont aussi à l'esprit une société plus précaire dans laquelle ils souhaitent instaurer de la stabilité, alors qu'internet a souvent été perçu par leur génération comme déstabilisant.

³¹ <http://www.blogrennes.fr/>

³² <http://ivry.colorvote.com/>

³³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>

³⁴ <http://www.ecrit-public.infini.fr/index.php/Accueil>

³⁵ Nous reprenons ici la locution employée dans la revue Hermès

□ Au sortir de la période pionnière des premiers sites, reste-t-il pour les dircoms beaucoup d'espace de liberté et de créativité dans le cadre institutionnel ? Et la vocation d'un site internet de collectivité peut-elle être de traiter l'actualité autre que celle de l'institution ? Si les publications papiers empruntent les genres de la presse écrite (portraits, focus, dossier, ..), les sites institutionnels reprennent de plus en plus les standards du web également, sans pour autant marcher sur le terrain de la presse locale.

Les sites sont souvent plus consensuels que les publications papier, car « *le site peut être vu de l'extérieur* ». La difficulté éditoriale est alors compensée par une offre de services plus importante, répondant aussi à des attentes réelles des usagers.

Nous pouvons arriver au paradoxe d'un citoyen de plus en plus traité comme un usager, voire en simple consommateur de services (publics ?), alors qu'internet promettait l'arrivée d'une nouvelle ère de citoyenneté comme allant de soi.

Les enjeux semblent suffisamment importants pour ne pas « *déléguer aux seuls webmestres tout ce qui concerne internet* ». Les dircoms ont un rôle essentiel à jouer en interne comme en externe pour permettre au citoyen d'investir internet en tant que sujet, objet et partenaire de la communication publique.

■ Vers un recentrage sur l'information ?

Plusieurs directeurs de communication en font un axe majeur de leur action sur le web, voire de leur réaction après quelques années de développement jugé quelque peu anarchique avec comme ligne de « *refondre l'information institutionnelle et de tout remettre à jour, et de ne pas chercher à faire la banque de données régionale, la banque numérique du savoir de la région. Notre job, c'est d'avoir sur trois axes : une mise à jour régulière avec mise en place de correspondants internes, une information sur l'actualité produite par la collectivité, être au service des directions, avec un site portail et des rubriques (plus de sites multiples)* ». Le grand retour de la clarté et de la simplicité comme valeur essentielle de la communication publique s'exprime quand un dircom affirme désirer « *avoir un site qui parle à tout le monde, que les infos sur la recherche ne soient pas compréhensibles que par les chercheurs du CNRS. J'ai avancé doucement, informé verbalement, et on progresse sur des bases très simples* ».

□ Ces priorités semblent particulièrement fortes en régions. Elles le sont moins dans les villes et les communautés. En fait, la visibilité de l'institution régionale reste une question majeure de la communication en général, car « *Aujourd'hui, nous sommes face à un énorme enjeu d'information simple et complet sur notre activité, pour revendiquer une politique qui n'est perceptible qu'au deuxième ou troisième degré par les citoyens. Ensuite, on pourra entrer dans du plus sophistiqué, par exemple, plein de choses à inventer sur les*

transports ». Ce qui explique aussi un autre objectif cité « d'affirmer la région comme une marque ». Cette démarche juste, à priori, mériterait cependant d'être confrontée à d'autres expériences qui, utilisant les capacités médiatiques d'internet, favoriseraient peut-être une meilleure reconnaissance du rôle de l'institution. Par exemple, les citoyens vont-ils s'intéresser aux informations régionales sur les transports s'ils n'utilisent que les sites de la SNCF, de la RATP ou des sociétés de cars, pour se renseigner sur leurs déplacements ? Ce pourrait être d'ailleurs un sujet intéressant d'initiative : « quelle offre internet régionale pour répondre aux besoins d'informations et de services sur les transports ? »

□ Pour les dircoms, deux valeurs essentielles à leurs yeux sont prioritaire sur internet et grâce à internet : **la transparence et la clarté**. La transparence de l'institution se traduit, pour beaucoup de dircoms, bien mieux grâce à internet. La clarté est une condition indispensable à toute parole prétendant à un mieux disant démocratique.

■ Quels publics cibles pour les sites ?

Aussi surprenant que cela puisse paraître, très peu de sites identifient leurs cibles. Quelques uns ont mis en place un accès par profil, qui est une forme intéressante de réponse dont il faudrait tirer des enseignements par des enquêtes d'usages. Pourtant, chaque collectivité a des besoins très particuliers de relations avec les citoyens (en général, mais aussi par segmentation de centres d'intérêts), les relais associatifs, les relais institutionnels, les réseaux de partenaires parfois très importants, etc.). Or cette situation a aussi conduit souvent à une multiplication de sites, voire à des initiatives hasardeuses comme la mise en place d'un fichier public des fonctionnaires des aides à domicile par le service concerné, qui a confondu internet et extranet !

□ **L'absence de cible**, mais aussi le risque de « tirer » à côté quand un dircom affirme qu' « il y a une cible à priori plutôt privilégiée socialement (ouverte à l'informatique), et par exemple ce n'est pas la peine de mettre en téléchargement les demandes de RMI. », alors qu'au contraire la CAF met ce formulaire en téléchargement à destination des RMistes, mais aussi de tous les intervenants qui peuvent en avoir besoin (EPN, travailleurs sociaux,..). Reste la question de savoir s'il est nécessaire qu'une collectivité locale mette en ligne le formulaire alors que la CAF le fait déjà ? Ou bien qu'elle renvoie par un lien ?

Les contraintes économiques peuvent en apparence favoriser le développement de l'internet territorial car « les TIC sont un moyen d'arroser, de mettre en lien les gens d'un territoire. Le papier devient très cher ». Mais en fait une surenchère d'information

numérique à moindre coût risque d'asphyxier la relation médiatique avec les citoyens. Surtout, si en même temps « *je ne connais pas le taux d'équipement des ménages à P...Ca doit être pas mal, il y a beaucoup d'étudiants* ».

Un dircom seulement a évoqué le besoin de « *stimuler les TIC dans les PME/PMI sous cultivées dans ce domaine* ».

□ **Le marketing territorial** s'exprime plus en terme d'objectifs, y compris par l'affirmation d'aller « *vers la notion de produit* » ou quand « *le site de l'office du tourisme va être externalisé pour avoir une offre de produits, du packaging, des services* ».

Les cibles sont aussi « *nos usagers qui sont plus des relais d'opinions, qui utilisent nos politiques et nos financements pour agir (15 000 connexions/mois) et le site est devenu un sous-message de notre communication (pour en savoir plus, www.conseilgeneral.fr)* ». En fait, le site sert parfois à rendre accessibles des compléments d'information en direction de cibles professionnelles, ou bien en direction du grand public sur un sujet donné.

Une autre expérience montre les dérives possibles : « *Au départ, nous avons eu une chargée de mission NTIC, mais cette expertise n'est plus utilisée par manque de temps. On n'arrive pas à répondre aux demandes internes et cela crée des problèmes. Par exemple, le DSI a fait un site sur les assistantes maternelles, avec une base de données. Le service avait demandé un outil de travail pour les services décentralisés du social (extranet). Mais, à l'arrivée, problème de communication, problèmes ergonomiques, problèmes juridiques* ».

En fait très souvent la construction d'internet en « millefeuilles » a empêché de bien identifier ce qui relève du grand public, des relais d'opinion, ou des réseaux professionnels. Une même information (dans une forme identique ou adaptée) pouvant concerner différentes cibles.

La réflexion à ce propos donne alors sens aux mots internet, intranet ou extranet et au rôle essentiel d'architecte de la pensée institutionnelle pour le dircom.

L'intranet intéresse-t-il les dircom ?

Et est-il dans les prérogatives du dircom ? Si le rôle de la communication est bien perçu comme essentiel dans la mobilisation des équipes internes aux institutions, la réalité reste marquée par une forte dichotomie entre les déclarations et la réalité, souvent par manque affirmé de moyens, en particulier dans les petites collectivités. Pour finir « *l'intranet sera sous l'égide de la DG, géré par la DSI. Je ne l'ai pas demandé, je n'ai pas les moyens, je travaille dans l'urgence et ce n'est pas ma priorité* » et la tentative de mise en place de contributeurs en fait les frais car « *une fois la formation des directeurs terminée, pas un ne s'en occupe. Un intranet coupé de la com n'est pas un bon projet. Cela renvoi à l'articulation entre la com et la DG* ». En fait les dircoms ne se sont pas beaucoup battus sur l'intranet, mais les choses semblent évoluer avec la nécessité de mises en place de process liés à l'administration électronique, à la gestion des courriels, au besoin de réactivité au plus près des services et avec des outils d'administration des sites de plus en plus faciles à déployer et à utiliser.

□ **Aller vers des sites portails**, est la conséquence de ce qui précède. Portails mis en scène à partir des besoins des cibles, et non pas en reproduction des silos de l'institution. Mais ouvrant sur quoi ? Car si des dircoms rêvent d'un site portail généraliste et exhaustif pour un territoire donné, d'autres sont plus catégoriques pour refuser cette vision : « *Je suis absolument hostile à l'idée ce qu'une collectivité puisse avoir une activité de portail sur son territoire. C'est contraire à l'esprit même du Web* », et l'idée d'un site portail couvrant déjà « seulement » et correctement le champ des missions de l'institution semble s'imposer, avec des nuances cependant quand « *on a cherché à avoir un site sur les compétences de la mairie. A partir de ces cœurs de métiers, on expose les acteurs locaux. Tout individu en recherche pourra trouver réponse à partir du site de la ville* ». C'est l'individu habitant le territoire qui est ciblé, pas la nature de la recherche. Est-on dans une démarche marketing ?

Si beaucoup s'accordent sur l'objectif du site portail, le point de vue est « légèrement » différent à propos de savoir qui en est le dépositaire. Après avoir lâché « *qu'ils (la communauté) ont piqué nos infos* », pour ce dircom de ville « *c'est la ville naturellement qui doit être le portail pour l'habitant* », mais « *c'est un faux problème* » pour le dircom de la communauté d'agglomération. Quant au dircom du conseil général, il semble résigné à l'idée que de toutes façons *l'internaute « n'ira pas sur son site »*. Ce qui n'est pas tout à fait vrai puisque par exemple le « *guide des maisons de retraites a été téléchargé 1 200 fois en quelques semaines* ».

■ L'administration électronique a besoin de communication !

La fracture numérique est d'abord une fracture sociale et culturelle. Comme le constate un consultant, nous assistons à une « *dilution des institutions sur la toile, pour les jeunes en particulier. Comment s'y retrouver, où chercher ? D'où la première mission d'un dircom : la pédagogie sur l'usage de l'administration électronique* ».

La déclaration des associations d'élus³⁶ invite d'ailleurs la communication à occuper une place de médiation entre les organismes d'Etat chargés de l'administration électronique et les collectivités, en particulier pour différencier ce qui relève des services aux citoyens à rendre accessibles au plus grand nombre, ce qui dépend des choix politiques de mise en œuvre de la réforme de l'Etat.

□ Mais la place des dircoms n'est pas toujours « *prévue par la boîte qui fait l'étude, juste en tant que pilote associé. Je ne me sens pas compétent pour piloter ce projet. Des sociétés*

³⁶ Déjà citée

vont nous proposer de nouveaux produits. Nous, on définit le plan de communication pour accompagner ces projets, c'est la condition de leur réussite ». La notion de groupes de pilotages associant la com est néanmoins de plus en plus évoquée car les DGS comme les DSI³⁷ pourraient donner avec plus de communication une lisibilité et une cohérence plus grande à l'administration électronique. Cette évolution est renforcée par le besoin de clarifier les portes d'entrées numériques vers les services aux usagers.

La communication doit aussi aider à répondre aux attentes des agents des collectivités. Dans l'étude de LH2 de fin 2005³⁸, ils sont, dans une grande majorité, d'accord (plus de 80%) pour penser que l'administration électronique améliore l'image de l'administration française, permet un gain de temps et facilite le travail des fonctionnaires. Mais ils sont aussi largement d'accord (60%) pour dire qu'ils ne se sentent pas suffisamment informés sur l'administration électronique et ses services. Seuls 38% d'entre eux sont capables de citer un service permettant d'une part de rendre service aux usagers et d'autre part de faciliter leur propre travail.

■ Citoyen où es-tu ?

L'usager remplace le citoyen, voire le citoyen remplace le citoyen.

De plus en plus l'offre de services en lien avec l'Etat permet d'asseoir une légitimité institutionnelle. Car peu de sites permettent le débat et l'échange. La relation prend essentiellement la forme informative du haut vers le bas. Le bas ayant cependant plus de facilité à questionner le haut grâce à internet.

L'administration en ligne a tendance à « effacer le citoyen ». Les discours dominants sont désormais plus centrés sur l'administration électronique que sur la recherche de citoyenneté. Il faut reconnaître que le marché de la première peut être lucratif : congrès, forums, publications, missions nationales et européennes,... font florès.

Sans nier l'intérêt réel de ce développement, les communicants peuvent légitimement contribuer à remettre plus en phase la communication numérique des territoires avec les énonciations politiques sur la démocratie.

□ **Les espaces publics numériques** peuvent être de formidables lieux d'appropriation par les populations. Conçus initialement pour offrir une connexion internet et un ordinateur au plus grand nombre, ils voient aujourd'hui leur rôle évoluer. En effet, si la question de l'accès existe encore mais dans une moindre

³⁷ On remarquera que dans les DSI, il y a mutation de sens dans le sigle, de direction des services informatiques vers direction des systèmes d'information.

³⁸ Consultable sur le blog

mesure, ces lieux sont avant tout des lieux de socialisation, de médiation des savoirs, d'accès non pas seulement à internet, mais à des constructions sociales, à des projets de vie individuels et collectifs. Ces espaces fonctionnent d'ailleurs largement autant dans les villes à fort taux de connexion internet des foyers, que dans celles à faible taux. Si la recherche d'emploi est souvent un élément fédérateur, d'autres initiatives associatives ou non se sont multipliées : musique, lecture, ateliers d'écriture, journaux de quartiers,... Les directions de communication ont sans doute à apporter du professionnalisme pour aider à la réussite de cette multitude de projets et d'initiatives.

□ **La mise en place de politiques TIC** est très variable. Entre des départements ou des régions qui mettent en place des plateformes technologiques pour offrir des sites clés en mains sur leur territoire aux autres collectivités locales, et ce département rural où « *la proposition de sites doit tenir compte de la culture locale. Chez nous c'est voué à l'échec. L'intercommunalité prend la main* », les situations sont très diverses. A noter cependant l'intérêt des initiatives de conseils généraux autour de « Maisons du département » ou de « Points d'accueil des services publics » qui utilisent largement internet et la médiation d'un agent pour permettre à des populations rurales d'accéder aux services publics et aux organismes sociaux.

■ La démocratie peut-elle se dire à la fois locale et électronique ?

La recherche d'un mieux disant démocratique est constante, et internet est un des champs explorés pour y contribuer. La confiance dans l'institution peut-elle être renforcée avec internet ? La crainte existe de savoir « *où va se faire le dialogue démocratique s'il ne se fait pas sur les sites des institutions publiques ?* » et si « *pour l'instant, on voit clair sur les TIC comme outil d'info* », les questionnements apparaissent très vite au-delà.

Les retours d'expériences sont variés. Certains ont même favorisé la création de sites de quartiers mais « *s'il y a eu beaucoup d'appétit pour la création de sites Web. Ils sont morts par manque d'actualisation* ».

La quête porte sur les quatre degrés de la démocratie participative locale : **information, consultation, concertation, participation.**

□ **Le renforcement de l'information** disponible pour les citoyens est une condition première de la démocratie et ne fait pas débat. Internet apparaît comme un moyen essentiel aujourd'hui pour y contribuer et lever l'interrogation : « *quelle est la légitimité des sites institutionnels pour un débat démocratique ?* ».

Le professionnalisme des dircoms peut fortement contribuer à franchir des étapes décisives en clarifiant les objectifs et les enjeux : *« Le Web est intéressant pour la présentation de projets et la remontée d'avis. Aujourd'hui, je suis absolument convaincu que l'on peut améliorer les projets par la démocratie locale. Mais il faut fixer la règle du jeu sur ce qui est en débat et sur ce qui ne l'est pas ».*

Le terme « e-démocratie » laisse parfois songeur : *« c'est certainement du gadget, mais il se fait des trucs. Je suis plutôt favorable sur le principe, parce qu'il faut toujours exploiter ce qui peut contribuer à la démocratie ».* La majorité des dircoms ne souhaite pas se laisser enfermer dans l'« e-quelque chose », et surtout veut éviter une vision réductrice de la démocratie. Il faut distinguer la démocratie en elle-même et les « e-outils » pouvant y contribuer.

La question des langages et du sens des concepts numériques renvoie au besoin de culture numérique. Par exemple à la question de savoir *« comment pensez-vous animer un travail collaboratif pour des projets ? »*, la réponse *« vous parlez des forums ? Je m'en méfie »* interroge aussi bien le questionneur que le répondant sur la façon de se comprendre.

□ **La consultation** donne l'idée d'utiliser les TIC pour l'accompagner, et en particulier pour préparer la décision. Cette démarche de consultations semble assez partagée quand elles viennent *« en appui et en complément d'une démarche de terrain. Rien ne remplace le contact. Mais commencer à amorcer, à donner accès à des informations, pour préparer, c'est un outil intéressant ».*

Une remarque particulièrement intéressante est venue pour évoquer un frein à la mise en place de consultations en ligne *« qu'il faudrait faire. Mais le Maire a besoin de se faire connaître. Il a peur, s'il développe trop les initiatives sur le web, de passer pour quelqu'un qui fuit le contact ».* La question inverse pourrait être posée : en refusant les consultations en ligne, le maire a-t-il peur des résultats ? Et que vont penser les jeunes de lui par exemple ?

Et si tout simplement il s'agissait déjà de contribuer à favoriser le lien social comme le souligne par un exemple ce dircom qui *« aime bien ce que fait Rennes, tout Rennes blogue. Essayer de faire qu'une population puisse se rencontrer mieux. Il n'y a pas encore cette culture sur notre territoire, mais ça va avancer ».*

Sans s'y opposer, la vision est parfois plus pragmatique *« car pour le moment l'aspect de réduire le temps de réaction de l'administration est aussi important que la démocratie, une vitrine sans la culture qui va avec. Les gens ont l'illusion qu'ils s'expriment. Mais quand un courrier arrive, le circuit interne est de 10 jours minimum pour une réponse ».*

□ **La concertation et la participation** sont les formes les moins visitées par la communication numérique locale, et très peu évoquées par les dircoms.

Internet renforce aussi, par l'instantanéité qu'il porte, et les frontières dont il se joue, les questionnements sur le **paradigme local de la démocratie** et ses limites. Pourquoi n'interroge-t-on pas plus internet pour questionner la démocratie en général ? Les dircoms des collectivités locales sont sans aucun doute confrontés à une pression qui dépasse le cadre du local et ses limites. Nous pouvons aussi nous interroger sur le risque de voir le culte du local contribuer à son corps défendant (ou en conscience) à la dépolitisation de la société. Pourtant le local peut aussi répondre à une attente de reconquête citoyenne : comment internet peut-il alors mieux porter l'articulation avec les enjeux plus généraux ?

En fait, internet invite à revisiter les formes communicationnelles de la démocratie, en particulier parce que les catégories de l'utilisateur, de l'habitant et du citoyen coexistent derrière l'écran. Leur interactivité est renforcée par les possibilités d'internet. En parallèle, la pression est forte de la part des élus pour que la com crée de la relation (quel qu'en soit l'objet, du moment que le sujet entre en relation). Comme si la démocratie locale, et par extension celle utilisant les moyens numériques, était sans présupposés sociaux et culturels. Internet porte aussi une symbolique de la transparence.

A contrario, quand « ça ne marche pas », c'est « parce qu'internet ne marche pas ». C'est moins angoissant que d'avoir une démocratie qui ne marche pas !

■ Des relations presse peu visibles

De façon assez surprenante, elles sont très faiblement présentes sur les sites. Parfois, dans de grandes métropoles, on trouve un espace presse avec les communiqués, encore plus rarement des dossiers de presse et la possibilité de recevoir des informations ou une lettre d'information pour les journalistes. Le site n'est donc pas utilisé pour animer les relations presse en général.

L'organisation de la presse locale explique pour partie ce phénomène avec un seul -ou quelques- journaliste qui « est sur l'actualité, avec des relations interpersonnelles. Le site vient juste en complément d'information. Il demande des fax car il est assailli de mails » et de plus il y a un tel « découpage du travail dans les rédactions, avec beaucoup de pigistes » que le courriel n'apparaît pas sûr. Ce constat a pu être confirmé par la rencontre du rédacteur en chef du quotidien régional correspondant qui constate être « inondé de mails qui arrivent de façon brouillonne à beaucoup de personnes. L'information arrive de l'institution, mais on ne sait pas toujours qui est l'émetteur » et l'utilisation du site

semble très faible, sauf pour « vérifier un nom, une info », car « ce qui nous intéresse c'est l'actualité et cela passe plus par un coup de fil ».

Si l'histoire de relations presse très locales, avec un nombre parfois restreint de journalistes, peut en partie expliquer une telle situation, il est sans doute à réfléchir comment mieux utiliser internet pour des relations presse. Ne peut-on imaginer que des journalistes, autres que ceux du journal local, de la presse nationale française ou étrangère, s'intéressent au territoire concerné ? Qu'ils pourraient aussi contribuer à la promotion dudit territoire en retrouvant sur le site les outils de travail auxquels ils sont habitués par ailleurs ? Enfin, la multiplication des courriels en leur direction mérite sans doute un examen attentif.

■ La gestion des courriels est essentielle

Sur un plan plus pragmatique à priori, la question des courriels est devenue majeure pour les dircoms. Ils ont à gérer leurs mails « personnels » et ceux adressés à l'institution.

□ Pour la première catégorie, la généralisation des **adresses de courriel nominatives** (prenom.nom@institution.fr) pose la question du mélange des courriels adressés au dircom dans le cadre d'une relation connue avec l'expéditeur, avec ceux adressés de façon générique au directeur de communication. Cela conduit inévitablement à une surcharge, et pour finir, à ce constat : « Je passe trois heures par jour sur mes mails. Je les vois tous, mais je ne les retiens pas tous et le revendique ». Cette gestion des mails est assez peu prise en compte, et aucune collectivité interrogée n'a encore mis en place une gestion des courriels et de leur sauvegarde. Des prestataires en ont par exemple fait leur métier tellement cette question devient essentielle en termes d'organisation du travail et de sécurisation des informations contenues dans ces courriels (on estime qu'aujourd'hui les courriels peuvent représenter jusqu'à 40% des actifs de connaissances d'une entreprise, avec tous les risques liés à leur perte et à leur confidentialité.

□ Pour les **courriels adressés à l'institution**, il serait intéressant d'étudier ce point de façon spécifique et de confronter les démarches. Ils posent d'une façon générale la question du rapport au temps. Une demande par courriel est très souvent exprimée dans l'immédiateté, voire sur un coup de colère, et attend une réponse dans un délai qui s'exprime en heures. C'est impossible évidemment, surtout quand les demandent nécessitent d'interroger des services municipaux ou même d'autres institutions.

Beaucoup de demandes convergent vers la commune par exemple, par internet comme par les autres canaux.

La gestion est très variable, en fonction des moyens disponibles et des collectivités. Gestion par le dircom en personne « *pour m'assurer de la qualité des réponses* », ou délégation dans les services « *qui ont à charge de donner une suite à l'utilisateur* ». Certains se sont engagés dans une charte qualité avec engagement sur les délais à 48 heures. L'importance de cet aspect est cependant perçue massivement, en effet « *les gens sollicitent de plus en plus par mail. Un des premiers critères d'appréciation de la qualité des sites publics, c'est la réponse aux mails. On a mis en place un système d'accusé de réception avec réponse sur le traitement de la demande (C'est moi qui traite)* ». Cependant (sauf si les dircoms peuvent répondre personnellement à tous les courriels) il nous semble que les collectivités gagneraient à la mise en place de systèmes de gestion et de suivi de ces courriels, comme des grandes administrations l'ont fait. En particulier il semble essentiel que l'utilisateur reçoive autre chose qu'un mail automatisé l'informant que « sa demande a bien été prise en compte ». Une réponse nominative, avec un accusé de réception, un numéro de référence de sa demande et le nom de l'agent chargé d'instruire sa demande serait sans doute la réponse adaptée, à l'image de ce qu'a mis en place la direction générale des impôts.

De notre point de vue, la gestion des courriels est une question majeure pour une institution et va prendre encore plus d'importance dans les prochaines années.

■ Le dircom « tendance TIC »

La volonté de recruter des collaborateurs qualifiés de « webmestres » sera à approfondir. Est-ce un moyen de positionner à « n-x » la fonction au sein de la hiérarchie ? La recherche ou la nomination d'un directeur, d'un directeur adjoint, ou même d'un responsable de la communication numérique, n'est mentionnée nulle part. Ne pourrait-il donc y avoir qu'un seul directeur à la communication, et il n'est pas souhaité voir arriver un alter ego numérique ?

De plus, les spécificités différenciantes du métier de dircom sont toujours réaffirmées d'une façon ou d'une autre : « *Il faut une filière communication, rattachée ou pas à la filière administrative. On a des spécificités liées au politique. Je ne serai jamais technicien pour certains. Poser et assumer ces spécificités, à l'image des dircoms. On doit avoir le bénéfice de la clause de conscience.* »

Pour d'autres, des nuances s'expriment en particulier sur la fiche métier du CNFPT³⁹, car, d'après eux « *les professionnels de la communication sont plutôt pour que le dircom soit*

³⁹ Voir sur le blog

un membre du « top management », alors que les DGS sont plutôt favorables à les cantonner dans les « métiers de la com » que de les intégrer à la direction stratégique. Il y a aussi débat en conséquence sur le grade du dircom : attaché territorial au maximum ou possibilité de devenir administrateur membre de la direction générale ».

Cette question peut sembler à priori hors du champ de l'étude car il est évident que le positionnement du dircom au sein de la collectivité a des incidences sur la politique TIC déployée et sur internet. Dans les rencontres effectuées, l'aspect stratégique des TIC est souvent apparu comme échappant un peu, voire beaucoup, aux dircoms. Cela n'est pas un problème en soi. Mais cette ambiguïté semble peser par l'insuffisance de comités de pilotage ad hoc rassemblant de façon permanente DGS, DSI et dircom et une identification claire du pilote de la stratégie. Car l'intégration des dircoms au meilleur niveau des directions aurait pour avantage d'intégrer en permanence les anticipations nécessaires. En contrepartie le dircom devra être moteur de l'innovation technologique et de ses nouveaux usages possibles.

Certains cherchent aussi à organiser leur équipes pour qu'elles gèrent de façon autonome l'actualité (Relations presse au cabinet, responsable éditorial du site autonome), afin de garder du temps pour la réflexion et l'action stratégiques.

En aparté

□ **Le terme de « communicateur »** est semble-t-il peu apprécié, essentiellement pour sa consonance. Des directeurs de communication, ayant le sens de la formule, évoquent des images cinéphilas guerrières américaines à propos de ce mot ! Un autre déclare que « *communicateur fait plus laborieux que communicant. Communicant, c'est un état d'esprit* ». Cependant l'association utilise ce terme dans une accession littérale justifiable. Pierre-Alain Douay, qui en est le délégué général, donne sa définition : « *Pour Communication publique -les québécois ont institué le terme- communicateur est un substantif qui définit un métier, communicant est un adjectif qui définit une attitude qui devrait être celle de tous les agents publics* ». Ne faut-il pas chercher à unifier la profession en tenant compte des attentes à questionner plus spécifiquement sur ce point ? Le terme de « communicant » porte aussi une dimension superficielle attachée à la « com ».

□ **La question des labels « Villes internet »** est venue à plusieurs reprises. Si la démarche de Villes internet est appréciée comme un moyen très positif d'avancer sur la communication numérique, les critères d'attribution des labels étant inconnus, la crédibilité des @ attribués est parfois remise en cause.

□ **L'intranet** est un des points faibles des dircoms et paraît souvent être un angle mort de cette étude. Un approfondissement de leur rôle est nécessaire dans ce domaine, en particulier pour leur apport possible sur les contenus communicationnels et transversaux, favorisant le décloisonnement des services. Il y a cependant des collectivités qui ont mis en place « *un comité de pilotage (DRH, DSI, Dircom, Doc,...)* ». A noter l'intérêt d'associer les services documentation à cette démarche.

D. Regard universitaire

Dominique Bessières, université de Reims Champagne-Ardenne.

Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication,

Centre de recherche AEP (EA 3313).

Quelles conditions pour l'implantation d'Internet dans la communication locale ?

L'enquête « Le directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales » cherche à préciser les conditions et les modalités de l'implantation d'Internet au sein des administrations décentralisées. Le phénomène est encore jeune, les premières expérimentations de sites remontent à la moitié des années 90. Une telle démarche permet de voir que la communication numérique s'inscrit dans le processus plus large d'institutionnalisation de la communication locale⁴⁰ en intégrant de nouveaux supports techniques d'information et de communication.

La communication numérique est regardée du point de vue de l'organisation : c'est assez original. On recherche moins la mesure des finalités de l'outil Internet que sa pratique et ses modalités spécifiques. Internet en référence à l'évaluation d'une dimension démocratique ou e-

démocratique, n'est pas interrogé ici. Ces considérations plus extérieures et globales ont intéressé plusieurs enquêtes quantitatives dans le passé récent. Cette forme de communication est questionnée auprès d'une population de directeurs et de responsables de la communication. Aussi, il ne s'agit pas d'un sondage, la population mère étant trop restreinte pour permettre d'y prétendre. Le recueil en ligne met en lumière une appréciation de la situation auprès d'un public concerné, voire technophile.

La spécificité du responsable de communication locale

Les chiffres traitant des responsables de la communication confirment des données déjà connues. Les responsables de communication sont en majorité contractuels et occupent leurs fonctions depuis moins de 5 ans : le turn-over caractérise cette fonction des administrations décentralisées par rapport aux autres. On note une dominante de formation en communication, avec une plus grande proportion de bac + 3/4 suivie d'assez près des bac +5 : ce sont des indicateurs d'une professionnalisation. Les praticiens dotés de diplômés spécialisés sont notables dès la fin des années 80. Ils

⁴⁰BESSIERES Dominique, "L'institutionnalisation de la communication locale : le cas des échelons décentralisés départementaux, régionaux, parisiens franciliens", Thèse de Doctorat de Science politique, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1998.

sont caractéristiques d'une étape des recrutements des services de communication. Elle fait suite aux premières sélections de profils moins directement dotés en bagages universitaires spécifiques, pouvant disposer d'expériences de militantisme politique, de journalisme⁴¹ ...

Le numérique spécifique dans la communication externe

La séparation des responsabilités entre communication interne et externe est flagrante. L'externe est souvent du ressort du directeur ou du responsable de la communication. Dans l'enquête, ils ont majoritairement une responsabilité en matière Internet. Pour la dimension interne, la responsabilité n'est pas la même. Le responsable du site Intranet est de façon la plus fréquente le DSI, de la même façon que la DRH détient souvent la communication interne dans son giron. Ces communications sont perçues comme plus administratives et moins stratégiques : elles s'adressent à des publics internes, fonctionnaires, soumis au principe hiérarchique, auprès de qui les édiles cherchent peu à assoir une légitimité, à la différence des dirigeants d'entreprises, puisqu'ils sont légitimés par voie d'élection.

Pour autant, le site Internet est donc, comme le souligne la distribution des réponses dans l'enquête, majoritairement un support de communication. Comme tel, il vise principalement à la promotion de l'image de la collectivité, l'information sur la vie locale, les services administratifs. Il fonctionne avec des contributeurs-correspondants dans les services. On peut se demander si ce

sont les mêmes relais que ceux de la communication globale. La croyance en l'efficacité de la communication est à l'œuvre⁴². Une très grande majorité des répondants (près de 90 %) ne dispose pas d'une étude sur les TIC dans leur collectivité. Le fait est suffisamment massif pour être souligné. Enfin, la spécificité technique des sites Internet est abordée avec des questions sur les systèmes de publication et de mise en ligne utilisés, les modalités de mises à jour, les logiciels utilisés.

La professionnalisation derrière les compétences

Un des atouts de l'enquête est de dessiner quelques contours d'une logique de professionnalisation autour de différentes questions.

Les effectifs intervenants de façon spécialisée sur le site Internet sont très modestes. Dès lors, logiquement, le personnel apparaît comme spécialisé et technique. Majoritairement, les moyens qui y sont consacrés semblent suffisants parmi la population des répondants. On peut penser qu'il s'agit d'un signe d'une fonction encore récente et donc pas encore totalement intégrée dans toutes les collectivités, ou que le site Internet est considéré comme un outil parmi d'autres. À ce titre, il s'insère dans l'ensemble des supports de communication qui fonctionnent en synergie.

La professionnalisation est également visée par l'enquête dans l'évaluation des « compétences » des personnels. Celles-ci concernent la réalisation des tâches générées par ce nouvel outil, mais également

⁴¹ PAILLIART Isabelle, *Les territoires de la communication*, Grenoble, PUG, 1993.

⁴² BESSIERES Dominique, op.cit.

les recrutements et les modifications d'organisation du travail qu'Internet opère, ou bien encore, par les effets notables des TIC pour le travail de communication en termes de productivité, d'efficacité, de réactivité, de créativité. Ces compétences sont également sollicitées dans le jugement sur différents aspects du site en tant que support (questions 68), dans la répartition entre les compétences externalisées et celles gérées en Interne (question 78), enfin dans les efforts à apporter sur le site dans le délai d'un an (question 80).

Cette professionnalisation est également distinguable au regard des conséquences qu'un site Internet peut impulser sur le « métier » de responsable ou de chargé de communication. Il s'agit de la périodicité d'intervention sur le site, du temps consacré, de la formation dédiée, de la responsabilité éditoriale du site ou bien encore dans le surcroît d'intérêt qu'il ajoute au métier de communicateur. Au travers des questions abordant ces thèmes, c'est toujours Internet en tant que support de communication que l'on retrouve.

La communication numérique : une affaire interne ?

Des questions impliquant des références extérieures aux organisations des administrations décentralisées, par la modestie des

chiffres obtenus, semblent indiquer Internet et la communication numérique comme une activité essentiellement interne aux organisations. Elles ont abordé les relations personnelles avec les organismes publics du secteur (Caisse des dépôts, ADAE, Documentation française, agence Tic en région), la fréquence d'échanges sur des forums en ligne, des sites ou revues spécialisés, ou encore l'appartenance à des associations professionnelles.

Au total, cette enquête représente un support dans la perspective d'appréhender plus finement la professionnalisation des organisations en matière de communication numérique locale. Au moment où la réflexion théorique sur la notion polysémique de professionnalisation est en débat, l'enquête privilégie les caractères du statut du personnel, des savoirs nécessaires pour exercer. Ainsi, elle tend à conforter une vision fonctionnaliste en dévoilant un professionnalisme provenant de la nature même de l'activité. L'approche interactionniste mettant l'accent sur les rôles des groupes sociaux pour se faire reconnaître, quant à elle, ne semble pas encore à la portée de la communication numérique.

Reims, le 15 janvier 2006

E. Quelques axes d'actions

Ce parcours avec des dircoms a déjà amené à émettre quelques suggestions dans les paragraphes précédents, dans lesquels ont été envisagées des possibilités d'initiatives. Il s'agit ici plus d'évoquer des grands axes d'actions dans un objectif d'aide à la professionnalisation des dircoms.

■ Renforcer la place des TIC dans la formation initiale

De nombreux dircoms ont suivi une formation supérieure à la communication.

Aujourd'hui se dessinent, sous des formes diverses, des évolutions dans ce domaine avec des formations généralistes de la fonction publique, dans les IEP, les IRA, l'ENACT,... qui comprennent des apports complémentaires en communication. Cela est parfois inclus dans le cursus, parfois sous formes de spécialités ou d'options.

Il y a donc d'une part, des cursus et des diplômes en information et communication (Celsa, Universités, ...), et d'autre part, un apport de formation en communication à des formations autres, qu'elles soient dispensées dans des écoles de commerce, d'ingénieurs ou de gestion.

Or, sur le sujet qui nous intéresse-la formation des dircoms-les deux catégories d'approches évoquées ci-dessus semblent présenter des faiblesses notoires en communication numérique.

□ Il semblerait donc utile d'initier, avec des professionnels et des responsables d'écoles, une réflexion sur la place particulière de la communication numérique dans les formations en communication, dans les formations généralistes et, de mieux dissocier les besoins propres du dircom de ceux des membres de son équipe sur ce sujet.

■ Les métiers du numérique et le dircom

Mieux définir les missions du dircom exige de mieux définir les métiers des équipes de communication. A partir de la diversité des situations, il s'agit de pousser encore plus dans la voie d'une professionnalisation de l'ensemble des acteurs concernés. Il s'agirait aussi de ne pas laisser aux responsables de l'administration électronique le monopole des initiatives sur le sujet, et d'aborder les problématiques métiers du numérique avec l'angle de la communication.

□ Le travail engagé par le CNFPT, les réflexions de l'ENACT, mais aussi de spécialistes du travail, pourraient constituer un terreau pour des groupes de

travail au sein d'associations ou d'organisme publics, sur le thème générique « Le numérique dans les métiers de la communication ». Un aspect spécifique aux dircoms devrait être préservé.

■ Développer les relations avec l'université

En dehors de cette étude, on constate un énorme travail au sein des universités françaises et étrangères. Cette recherche recoupe deux champs forts intéressants pour les dircoms :

- celui de l'information et de la communication, du numérique, des médias
- celui des métiers, du travail, de l'innovation.

Le constat a été fait également d'une recherche parfois coupée des professionnels, et de professionnels ignorants des travaux de la recherche.

Or les contacts pris, avec les dircoms comme avec des chercheurs, révèlent un souhait de travailler plus ensemble, mais sur des sujets bien identifiés.

Une association de dircoms pourrait donc être un facteur d'initiatives avec des universitaires qui, pour être productives et utiles, devront s'inscrire dans la durée.

■ Des mises en réseau associatives

Le besoin d'échanges est revenu comme un leitmotiv tout au long de cette étude. Avec en contre point cependant la question du manque de temps. L'offre associative apparaît insatisfaisante, en particulier sur la communication numérique pour les dircoms.

Les demandes qui semblent émerger sont de trois catégories différentes : échanges dans la proximité, échanges thématiques, échanges entre pairs de collectivités de même nature.

Les échanges de proximité nécessitent de penser le territoire approprié. La dimension territoriale pertinente semble être un compromis entre proximité et effet de taille, pour de grandes régions géographiques (Sud-ouest, Ouest, Sud-est, ...). L'animation de ces régions sera déterminante.

Il s'agit de penser une vie associative de façon décentralisée, avec une information qui circule en réseau (ce qui se fait dans une région intéresse les

autres qui peuvent décider de faire aussi ou se contenter d'en reprendre les retombées).

□ **Les échanges thématiques** (comme par exemple la communication sur internet envers les jeunes, ou vers les publics en difficultés, ou sur la communication autour des enjeux européens,...) peuvent être portés au plan national, à partir d'une région, dans la proximité, ou animés par un réseau sur internet.

Les problématiques de communication numérique se prêtent bien à ce type de fonctionnement.

□ **Les échanges entre pairs** de collectivités de même nature devront trouver des formes, des échelles, et identifier des questions précises. Par exemple, la demande d'échanges entre dircoms de régions doit probablement être croisée avec d'autres initiatives et ne pas se limiter à des réunions.

Dans tous les cas, la volonté d'identifier des problématiques spécifiques de la communication numérique doit être préservée pour contribuer au besoin de professionnalisation des dircoms, d'acceptation de la culture numérique comme une valeur essentielle de cette professionnalisation.

□ **L'association pourrait peut-être initier, par exemple, une étude sur le web des régions qui est une question posée aujourd'hui. Le travail avec les départements pourrait plus être imaginé à l'échelle des grandes régions géographiques. D'autres acteurs de la communication numérique (associations, organismes publics, organismes privés, entreprises,...) occupent une place importante et particulière dans ce domaine de la communication devrait.**

La valorisation des adhérents, la décentralisation des décisions et la mise à leur disposition d'un extranet collaboratif constituent une des clés du succès. La relation avec les autres « faiseurs de web » est également à penser.

Faire débattre cette étude par les dircoms

Cette étude vise à permettre aux professionnels que sont les dircoms de porter un regard sur leur métier, d'agir pour répondre à leurs attentes et besoins.

Il nous semble donc utile de leur proposer d'échanger entre eux à ce propos, de donner leur point de vue sur les axes d'actions proposés, voire de faire d'autres propositions.

Nous proposons donc de rendre cette étude accessible au plus grand nombre. Elle est consultable en ligne sur le blog en accès libre ; pour permettre commentaires, ajouts, contributions et suggestions. Elle est téléchargeable et imprimable pour les adhérents de Communication publique, pour les partenaires et sur demande. Une version imprimée est disponible.

Quelques initiatives autour de cette étude seront également organisées à Paris et en régions.

Et maintenant...

Loin des strass et paillettes de nos « ancêtres de la com », les directeurs de communication des collectivités locales œuvrent au quotidien en véritables professionnels. Ils le font au sein du service public pour lequel ils se sentent en responsabilité d'un usage maîtrisé d'internet.

Internet ne les a pas, de ce point de vue et heureusement, détournés de leurs missions essentielles.

Cependant, ce petit tour au pays des dircoms a mis en évidence un vrai besoin d'élever les compétences, d'augmenter les échanges et les formations autour de la communication numérique et de ses enjeux.

Les dircoms des collectivités territoriales sont des hommes et des femmes sympathiques (pourquoi ne pas l'écrire), généralement passionnés par leur travail et qui ont fourni, et fournissent, un énorme effort pour mettre la communication publique en situation de répondre aux vrais défis d'internet. Ils accomplissent cette tâche, conscients, sans toujours les identifier clairement, des immenses possibilités et pouvoirs du réseau mondial et aussi de ses risques pour la société.

La voie de la professionnalisation engagée reste la meilleure garantie pour eux-mêmes d'améliorer leur maîtrise d'internet, de voir reconnues leurs compétences et d'avoir en retour leur juste place au sein des équipes de direction des collectivités territoriales.

L'objectif de cette étude sera atteint si, à l'issue de ce travail, les directeurs de communication se saisissent des problématiques identifiées tant dans l'exercice quotidien de leur métier que pour la défense de leur profession.

L'association Communication publique pourra naturellement être un facilitateur de ce mouvement. Un large champ d'action, intégrant pleinement la dimension numérique, est ouvert pour une association qui rassemble tous les directeurs de communication publique, et bien entendu ceux des collectivités territoriales.

Le dircom n'est pas ce qu'il sera : le web territorial du futur

Le directeur de communication a bien pris conscience qu'il n'avait pas la charge de protéger les citoyens de l'avenir face à internet, mais de faciliter leur inscription dans le présent. Les technologies de l'information et de la communication remettent au centre la question de la démocratie (et aussi ses insuffisances et dévoiements), et le dircom a donc besoin de revisiter son action en permanence, sachant que ces TIC ne sont pas LA solution à la crise de représentation. Mais, par contre, un mauvais usage de celles-ci peut l'aggraver.

La période que nous traversons s'affirme comme celle de la construction d'un modèle de dircom stabilisé autour de quelques principes partagés par la profession : part d'autonomie, au service premier de l'institution, déontologie et sens de l'intérêt général. Internet est peu ou prou au centre des mises en tension au quotidien de ces principes.

Pour chacun d'entre eux, la professionnalisation enclenchée il y a bon nombre d'années connaît une nouvelle phase (et non une étape) décisive qui sera durable. Si l'axe généraliste reste essentiel, la culture de ce nouveau média doit permettre « d'accumuler du professionnalisme ». Tuteur, pédagogue, animateur, innovateur, sont autant de qualificatifs qui lui sont adjoints, en particulier pour illustrer les attentes qu'il concentre sur sa personne pour le développement des usages d'internet, en interne et en externe.

Mais les dircoms ont le sentiment de se sentir souvent seuls pour réfléchir à leur métier. C'est un vrai frein à prendre en compte.

Deux grands axes se dessinent pour répondre à leurs besoins de professionnalisation sur la communication numérique : l'un de réflexions et d'échanges stratégiques avec d'autres acteurs de la communication numérique (dircoms, universitaires, chercheurs, responsables d'entreprises,..), et l'autre autour des usages en développement (blogs, SMS, wiki, chat, EPN, ...) pour lesquels les jeunes et/ou les entreprises sont souvent moteurs.

Une des caractéristiques d'internet est sa capacité à mettre en communication nouvelle des individus entre eux ou avec l'institution, mais c'est aussi de reproduire des systèmes dominants de rapports sociaux. Le rôle du dircom devient alors central dans ces problématiques de démocratie territoriale.

Le dircom a encore plus qu'hier, à proposer, aux acteurs de son territoire une politique globale de communication, allant bien au-delà de la seule communication de son institution. Ils s'engagent à le faire en tant que médiateur, sans céder aux sirènes du centralisme ou de la cybernétique, sans vouloir forcément être ce centre mais plus un connecteur de pensées, un faiseurs de passerelles entre les hommes, est un exercice subtil et passionnant dont beaucoup d'entre eux en dessinent les prémices. Cette communication de praxéologie sera peut-être -est déjà ?- un des piliers du renouveau de la démocratie.

Ce rôle nouveau du dircom est de mieux en mieux pensé dans une nouvelle définition de ses missions lorsque l'un d'entre eux l'exprime dans ce qui sera la conclusion : « Le Web doit foisonner. L'attitude du communicant c'est de proposer. Le Web c'est avant tout une pratique, un autre rapport social ».

Bibliographie, webographie.

Parcours de lectures et sur internet

Vous pouvez retrouver ces documents sur le blog <http://blog.communication-publique.fr>

On se reportera utilement aux lettres de Communication publique, et en particulier aux

- N° 84, nov. /déc. 2004, Le haut débit territorial
- N° 78, oct. /nov. 2003, Les concepts de communication électronique
- N° 77, juil. /sep. 2003, Les portails de territoires
- N° 72, sep. /oct. 2002, e-administration : enjeux politiques
- N° 66, fév. /mars 2001, Evaluer la fréquentation des sites
- N° 63, juin / juil. 2000, Les extranets, nouvel outil coopératif pour les administrations

A. Professionnalisation des dircoms

■ Ouvrages

- BONNET Rosette et Jean – Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants. Paris, L'Harmattan, 2000
- LORANT Guy. Réflexions d'un dircom qui se demande si la communication vaut bien la peine d'être vécue. Paris, L'Harmattan, 2001.
- WALTER Jacques, *Directeur de communication - Les avatars d'un modèle professionnel* – Paris, L'Harmattan, 1995.

■ Périodiques, études et articles de presse

- « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », Hermès n° 38, 2004.
- Directions de communication & nouvelles technologies de l'information et de la communication. KALIVIBE pour Entreprises & Médias, 2002.
- HEYMANN Philippe. Les évolutions du métier de communicateur public. Communication publique, 2002.
- La lettre de communication publique. Quelles évolutions pour la communication des services publics du point de vue de ses responsables ? N°8/9, 1991.

■ Webographie (articles)

- APEC, le référentiel des métiers du multimédia,
<http://www.apec.fr/portail/link/jsp/PortCLinkMarche.jsp>
- CNFPT, Le répertoire des métiers de la communication,
http://www.cnfpt.fr/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=lst&id_champ_inter=1&id_famille=10
- Journal du net, Les nouveaux métiers du net,
http://solutions.journaldunet.com/emploi/dossier/0509nouveaux_metiers/050919speciales.html

■ Sites internet utiles

- AAT, Association des administrateurs territoriaux de France, <http://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/>
- Acteurs publics, <http://www.acteurspublics.com/>
- AITF, Association des ingénieurs territoriaux, <http://www.aitf.asso.fr/>
- APEC, Association pour l'emploi des cadres, <http://www.apec.fr/>
- APRONET, Association des professionnels internet des collectivités publiques locales, <http://www.apronet.asso.fr/>
- CNFPT, Centre national de la fonction publique territoriale, <http://www.cnfpt.fr>
- Communication publique, association des responsables de communication des institutions publiques, <http://www.communication-publique.fr/>
- Entreprises et Médias, association des directeurs de communication, <http://entreprises-medias.org/>
- P Com'publique, <http://www.pcompublique.com/>
- Territorial.fr, réseau communication, <http://www.territorial.fr/actu/index.php?reseau=com>
- UJJEF, Communication et entreprise, <http://www.ujjef.com/>

B. Citoyenneté, « cyber » - démocratie

■ Ouvrages

- COLLECTIF, Inform@tion.local, Le paysage médiatique régional à l'ère électronique. L'Harmattan, 2002.
- RODOTA (S.). - La démocratie électronique, vers de nouveaux concepts et espaces politiques. – Paris : Apogée, 2000.
- KAPLAN Daniel et LAFONT Hubert, Mobilités.net - Villes, transports, technologies face aux nouvelles mobilités -. FING-RATP, 2004.
- VILLES INTERNET et DELEGATION AUX USAGES DE L'INTERNET, Guide de la France Internet 2006. Editions Fourmi.com.
- MONIERE (D), Internet et la démocratie, Québec, Monière et Wollank éditeurs, 2002.

■ Périodiques, études et articles de presse

- BOUBE Robert et LOISEAU Gérard, collectif, Démocratie locale et Internet. Sciences de la société, Presses universitaires du Mirail, 2003.
 - BLONDIAUX Loïc, « La démocratie par le bas. Prise de parole et délibération dans les conseils de quartier du vingtième arrondissement de Paris », Hermès, n°26-27, 323-338.
 - LOISEAU Gérard, « La démocratie municipale française : au-delà des parangons de vertu », Hermès, n°26-27, 213-232.⁴³
 - PAILLIART Isabelle, « Les enjeux locaux de la démocratie électronique », Hermès, n° 26-27, 129-137.
 - VEDEL (T.), « L'Internet et les villes : trois approches de la citoyenneté », Hermès, n° 26-27, 247-262, 2000.
-

■ Sites internet utiles

- Club de l'hyper République, <http://hyperrepublique.blogs.com/public/>
- Caisse des dépôts, département numérique des territoires, <http://www.dent.caissedesdepots.fr>
- FDI, Forum des droits sur l'internet, <http://www.foruminternet.org/>
- FING, Fondation internet nouvelle génération, <http://www.fing.org>
- METIS, Espace de mutualisation et d'échanges autour des technologies, de l'information, de la solidarité, <http://www.espacemetis.org/>
- VECAM, Association VECAM, <http://vecam.org>
- Villes internet, <http://www.villes-internet.net/>

C. Communication, internet et territoires.

■ Ouvrages

- CARDY Hélène, Construire l'identité régionale. La communication en question... L'Harmattan, Paris, 1997.
- LEFRANC-MAUPILLE Audrey, La communication du Conseil régional d'Ile de France. Mémoire de DEA de sciences politiques. IEP, Paris, 2001 ;
- PAGES Dominique et PELISSIER Nicolas, Territoires sous influences, Vol.1. L'Harmattan, Paris, 2000.
- JONAS Olivier. Territoires numériques : interrelations entre les technologies de l'information et de communication et l'espace, les territoires, les temporalités. Lyon, CERTU, 2001.
- JONAS Olivier. La cité interactive. Paris, L'Harmattan, 2000.
- LORANT Guy. Les collectivités locales face au défi de la communication. Paris, L'Harmattan, 2005.
- LE MEUR Loïc et BEAUVAIS Laurence. Blogs pour les pros. Paris, Dunod, 2005.
- HENIN Laurent, LOBET-MARIS Claire et VAN BASTELAER Béatrice, Villes virtuelles : entre communauté et cité : analyse de cas, Paris, L'Harmattan, 2000.

■ Sites internet utiles

- @Net Villes, <http://www.anetville.com/public/anv/>
- ARDESI, Agence régionale Midi-Pyrénées pour le développement de la société de l'information, <http://www.ardesi.asso.fr>
- ARTESI, Agence régionale d'Ile de France des technologies et de la société de l'information, <http://www.artesi.artesi-idf.com>
- Caisse des dépôts, département numérique des territoires, <http://www.dent.caissedesdepots.fr>
- METIS, Espace de mutualisation et d'échanges autour des technologies, de l'information, de la solidarité, <http://www.espacemetis.org/>
- OIP, Observatoire inter régional des politiques, <http://www.oip.sciences-po.fr/>

■ Périodiques, études et articles de presse

- CESR Ile de France, Rapport sur l'accès aux NTIC en Ile de France, Eric Guerquin, Février 2001.
- COHEN-BACRIE VOIRON Bruno, Les nouveaux modes de la communication locale. Voiron, La lettre du cadre territorial, 2003.
- TNS-SOFRES, La communication institutionnelle du conseil régional d'Ile de France. Synthèse de l'étude qualitative. TNS-SOFRES, Paris, avril 2003.
- TNS-SOFRES, La communication institutionnelle du conseil régional d'Ile de France. Faits saillants extraits de la synthèse de l'étude qualitative. TNS-SOFRES, Paris, mai 2003.
- Villes internet, Etat de lieux de l'administration électronique sur les sites internet municipaux des 100 plus grandes villes, septembre 2003.
- Villes internet, Etat de lieux de l'administration électronique sur les sites internet municipaux des villes moyennes, septembre 2004.
- Villes internet, Etat de lieux de l'internet des intercommunalités, novembre 2005.

D. Société et Internet

■ Ouvrages

- ARMAND Michel / PERRIAULT Jacques, Les espaces publics d'accès à Internet/ éducation et formation
- BOCHURBERG Lionel, Internet et la vie privée au bureau. Delmas, Paris, 2001.
- BRETON Philippe, Le culte de l'Internet, une menace pour le lien social ? La Découverte, Paris, 2000.
- CURIEN Nicolas et MUET Pierre-Alain, rapport sur la société de l'information, La documentation française, Paris, 2004.
- DUBEY G., Le lien social à l'ère du virtuel, la politique éclatée, 2002
- DUNANT, SUBILIA, PASCHE, COTTIER, SOLL, Internet au lieu de travail : travaux de la journée d'étude de l'université de Lausanne. Perrin, Lausanne, 2004.
- FINKIELKRAUT Alain et SORIANO Paul, Internet, l'internet, l'inquiétante extase. Mille et une nuits, Paris, 2001.
- GRANJON Fabien, L'Internet militant : mouvement social et usage des réseaux thématiques. Ed. Apogée, 2001.
- JAUREGUIBERRY Francis et PROULX Serge Dir., Internet nouvel espace citoyen ? , Paris, l'Harmattan, 2003.
- ELIE Michel, Le fossé numérique, l'Internet, facteur de nouvelles inégalités ? Problèmes économiques et sociaux, La Documentation française, n°861, 2001.
- LOISEAU (G.), WOJCIK (S.), Les citoyens-internautes dans l'espace public local : prolégomènes, Rapport de recherche n° 2001-086 sur Les Figures sociales de l'internaute, Programme interdisciplinaire « Société de l'Information », CNRS, 2003.
- WOLTON Dominique, Internet et après ?, Flammarion, 2000.

E. Théorie des sciences de l'information et de la communication

■ Ouvrages

- BAILLY F., BLANC M., Pratiques professionnelles et usages écrits électroniques. L'Harmattan, logiques sociales.
- BRETON Philippe et PROUX Serge. L'explosion de la communication à l'aube du 21^e siècle. Paris, La découverte & Syros, 2002.
- CHARTIER Roger, Le livre en révolutions. Textuel, Paris, 1997.
- D'ALMEIDA Nicole, La communication interne de l'entreprise. Dunod, Paris, 2004.
- GUICHARD Eric, collectif, Comprendre les usages de l'Internet. Rue d'Ulm, Paris, 2001.
- JEANNERET Yves, Y a t'il vraiment des nouvelles technologies de l'information ? Ed. Septentrion, 2001.
- JUANALS Brigitte, La culture de l'information, du livre au numérique. Paris, Hermès, 2003.
- LEVY Pierre, World philosophie. Odile Jacob, Paris, 2000.
- MARIOTTI Fabien, Qui gouverne l'entreprise en réseaux ? Sciences-po, Paris, 2005.
- MATTELART Armand, Histoire de l'utopie planétaire. La Découverte, Paris, 1999.
- SFEZ Lucien. Technique et idéologie. Paris, Seuil, 2002.
- ZEMOR Pierre, La communication publique. Paris, Que sais-je ? PUF, 2005.

■ Revues

- « Critique de la raison numérique », Hermès n° 39, 2004.
- Hermès, revue éditée par le CNRS sous la direction de Dominique Wolton.
- QUADERNI, revue éditée par Paris I sous la direction de Lucien Sfez.
- Utopie et imaginaire de la communication, Quaderni n°28, 1996.

■ Sites internet et revues de recherches universitaires

- GDRTICS, Groupement de recherche TIC et société du CNRS, <http://gdrtics.u-paris10.fr>
- GRALE, Groupement de recherche du CNRS sur l'administration locale en Europe, <http://grale.univ-paris1.fr/>
- GRECO, Groupe de recherche en communication des organisations, Université Montaigne de Bordeaux <http://www.montaigne.u-bordeaux.fr/GRECO/index.html>
- GRESEC Grenoble3, Les enjeux, http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/
- GRIPIC-Celsa. Groupe de recherche interdisciplinaire sur les processus d'information et de communication, <http://www.celsa.fr/>
- LATTs-cnrs, Laboratoire, techniques, territoires et sociétés, <http://latts.cnrs.fr/site>
- OII, Oxford internet institute, <http://www.oii.ox.ac.uk>
- SFSIC, Société française des sciences de l'information et de la communication, <http://www.sfsic.org/portail/>

Annexes.

- **Annexe I :** La page d'accueil des deux blogs (public et d'accès réservé) de présentation de l'étude

- **Annexe II :** la « contribution sur l'administration électronique territoriale » des maires et présidents

- **Annexe III :** Synthèse de l'étude Philippe Heymann de novembre 2002

Annexe I

La page d'accueil des deux blogs (public et d'accès réservé) de l'étude

Le directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales
Le blog de l'étude 2006 édité par l'association Communication publique

24 janvier 2006

L'étude est disponible

L'association
Son site internet

En partenariat avec...
Association Villes internet, CDC numérique, CNFPT, et le soutien de Acteurs publics

L'auteur
Philippe Deracourt
Son blog
Le contacter

L'étude
Menée à l'initiative de Communication publique, et conduite par Philippe Deracourt (chargé de mission, Celsa), elle a pris la forme d'un questionnaire en ligne à destination des responsables de communication des régions, départements et communes, et parallèlement d'entretiens

Consultez un aperçu de cette étude dans la colonne de droite de ce blog.

Accédez ici aux versions imprimables et en ligne pour les adhérents de communication publique et pour les personnes habilitées. Le login et le mot de passe sont à demander si vous ne les avez pas reçus.

Une **édition papier** sera également disponible, et vous pouvez la recevoir contre règlement en vous adressant à Communication publique (adresse : Conseil d'Etat, place du Palais royal, 75100, Paris).

N'hésitez pas à écrire, à faire vos commentaires et suggestions. Une synthèse des réactions est envisagée pour la fin de l'année, et au travers de ce blog.

16:25 Publié dans [Article](#) | [Lien permanent](#) | [Commentaires \(0\)](#) | [Trackbacks \(0\)](#) | [Envoyer cette note](#)

Sommaire détaillé
Sommaire
[Téléchargez cette page en version imprimable](#)
[Avant lire](#)
[Méthodologie](#)

- Le questionnaire en ligne
- Les entretiens avec des dircoms

L'étude... aperçu...
01-Page de garde
02-Merci à...
03-Sommaire détaillé

L'étude en accès réservé...
...aux adhérents de Communication publique et partenaires.
[CLIQUEZ ICI](#)

CNFPT Fiches et référentiels métiers
1) Directeur de la communication
2) Chargé de communication
3) Chargé de publication
4) Créateur graphique.
5) Photographe vidéaste
6) Webmestre

APEC, Fiches métiers
Communication, définition
Directeur communication
Responsable com. externe
Responsable com. interne

L'étude en accès réservé
Le directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales

25 janvier 2006

Retour au Blog public

L'étude en ligne
01-Page de garde
02-Merci à...
03-Sommaire
04- Avant lire
05-Méthodologie
06-A) Le questionnaire en ligne, 1)...
06-A) Le questionnaire en ligne, 2)...
06-A) Le questionnaire en ligne, 3)...
07- B) Contributions des partenaires, a)...
07- B) Contributions des partenaires, b)...
07- B) Contributions des partenaires, c)...
08-C) Questions pour un dircom
09-D) Regard universitaire
10-E) Quelques axes d'action
11-Et maintenant ?
12-Bibliographie, webographie
13-Annexe II, déclaration des élus
13-Annexe III, étude

L'auteur
Philippe Deracourt
Son blog
Le contacter

L'étude imprimable
Soit en une seule partie, soit en parties séparées, sous forme de fichiers pdf.
0- Le texte intégral en un fichier (2,10 M*)
01-Page de Garde
02-Remerciements (p 2)
03-Sommaire (p 3 et 4)
04- Avant lire (p 5 et 6)
05-Méthodologie (p 7 et 8)
06-A) Le questionnaire en ligne (p 9 à 39)
07- B) Contributions des partenaires (p 40 à 47)
08-C) Questions pour un dircom (p 48 à 63)
09-D) Regard universitaire (p 64 à 66)
10-E) Quelques axes d'action (p 67 à 69)
11-Et maintenant... (p 70 et 71)
12-Bibliographie, webographie (p 72 à 76)
13-Annexes (p 77 à 87)
14-4ème de couverture (p

Le directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales
Quelle influence sur le métier ?

Etude réalisée par Philippe Deracourt avec l'Association Communication Publique.
Financée par le Centre National de l'Information Publique.
<http://www.communication-publique.fr> janvier 2006

00:10 [Lien permanent](#) | [Commentaires \(0\)](#) | [Trackbacks \(0\)](#) | [Envoyer cette note](#)



Annexe II

La déclaration du 5 octobre
2005 des associations d'élus
sur l'administration
électronique

Contribution sur l'administration électronique territoriale

Depuis plusieurs années, les collectivités territoriales participent activement à la promotion et au développement de l'administration électronique aussi bien en direction des citoyens/usagers, des entreprises, des professionnels que des administrations.

Fortes de cette expertise, les collectivités et les associations qui les représentent ont ainsi pu définir au fil du temps un certain nombre de principes directeurs qui doivent guider la mise en œuvre de ces nouveaux services sur le territoire national.

1 - Le développement des téléprocédures doit s'inscrire dans une démarche volontaire de la part des collectivités.

2 - Le déploiement de l'administration électronique dans le secteur public concerne un ensemble de sphères autonomes qui le composent (Etat, secteur parapublic, collectivités territoriales). Il appartient à chacune de ces sphères de concevoir et de mettre en œuvre les procédures relevant de leur propre compétence et, lorsqu'il s'agit de compétences partagées, il est éminemment souhaitable que les modes opératoires soient élaborés en partenariat. Dans les deux cas, la structure des données utilisée est rendue publique.

3 - L'administration électronique doit conduire, dans le cadre d'une maîtrise des coûts :

- à une meilleure présence des services publics dans les territoires,
- à une plus grande efficacité administrative,
- à une amélioration du service rendu au citoyen.

4 - Le développement de l'administration électronique territoriale doit s'accompagner d'un dispositif de solidarité et d'incitation, et notamment de l'Etat, permettant d'éviter que ne s'installe une nouvelle « fracture numérique » entre les collectivités qui ont les moyens humains et financiers pour s'inscrire dans cette dynamique et celles qui ne les auraient pas.

L'Etat doit aider au financement et à l'expérimentation pour les secteurs qui le concernent et qui impliquent les collectivités territoriales.

5 - La mise en œuvre de l'administration électronique territoriale ne doit pas conduire à

la mise en place d'une tutelle « électronique » sur les collectivités territoriales.

6 - L'administration électronique territoriale doit pouvoir se concevoir comme un échange de flux de données, chaque acteur, s'il le souhaite, restant maître de son système d'information, ce qui évite la création de bases de données centralisées et garantit ainsi la protection des données sensibles (données personnelles...).

7 - Les collectivités territoriales doivent pouvoir choisir librement leurs partenaires techniques et leurs outils informatiques, le déploiement de l'administration électronique locale doit s'appuyer sur l'ensemble des technologies de l'information et de la communication et pas seulement l'internet.

8 - Le tiers de télétransmission doit assurer exclusivement les fonctions de transactions réciproques et sécurisées, de contrôle de validité des signatures, d'horodatage, de conservation de la trace de l'échange à l'exclusion :

- de tout contrôle sur les données elles-mêmes ou sur la structure du ou des schémas de données transmis,
- de l'archivage,
- de toute transmission des échanges à un autre que le destinataire.

9 - Le développement de l'administration électronique nécessite, au niveau national :

- l'élaboration partenariale de normes d'échanges publiées,
- la création d'un annuaire national de l'ensemble du secteur public (Etat, secteur parapublic, collectivités territoriales),
- l'ouverture d'un débat sur l'organisation de l'archivage électronique.

Ce sont sur ces bases que les collectivités territoriales souhaitent aujourd'hui travailler avec l'Etat, via notamment l'Agence pour le développement de l'administration électronique. Les associations d'élus s'y sont préparées et se tiennent prêtes à étudier les modalités concrètes de ce partenariat.

Annexe III

Synthèse de l'étude de novembre 2002 réalisée par

Philippe Heymann pour Communication publique

L'évolution du métier de communicateur public et de l'organisation des services de communication des institutions publiques

La communication publique a connu en 25 ans une profonde mutation ... Sur cette toile de fond, décor changeant, se profile l'interrogation sur le devenir du métier de communicateur public et sur l'évolution des fonctions des services de communication.

Communication publique regroupe depuis 1989 les responsables de communication des institutions et collectivités publiques : ministères, administrations centrales, établissements publics et collectivités territoriales L'association a souhaité, dix ans après le rapport de Pierre Zémor sur l'organisation de la communication de service public, procéder à une nouvelle étude. Menée sous forme d'enquête participative, cette étude a été confiée à un consultant extérieur, Philippe Heymann.

Le dossier spécial de « la Lettre de Communication publique » n°73 de décembre 2002 présente les principales tendances qui ressortent autour des quatre thèmes de la professionnalisation, de l'irruption de technologies, de l'émergence de nouveaux territoires, de communication et de la légitimité du communicateur public.

Temps nouveaux pour les communicateurs publics

Le constat que les acteurs publics prennent de plus en plus la parole, deviennent plus facilement communicants et, peu à peu, se font leurs propres communicateurs pourrait induire la question provocante : "Que reste-t-il aux professionnels ? Ne deviendront-ils que des communicants, plus avertis, parmi d'autres ?"

L'étude fait apparaître une double évolution du métier de communicateur public :

- d'une part, dans le sens de la spécialisation des savoir-faire et des modalités de la communication : publications, relations publiques, préparation d'événements, relations médias, développement et gestion de sites web...;
- d'autre part, dans le sens du conseil, notamment à l'égard des élus et des dirigeants, et de la formation à la communication des acteurs à tous les niveaux de l'institution.

En tout état de cause, les temps nouveaux des communicateurs publics seront passionnants. Car vont évoluer les métiers, les structures et surtout les relations tant avec les citoyens qu'avec les agents des institutions publiques. Un fort besoin d'être reconnu apparaît. Du travail pour « Communication publique » !!

Des progrès considérables

En premier lieu, c'est le champ de la communication qui s'élargit: "la communication est partout ; certes, cela s'est toujours fait : les drapeaux, les sceaux, les blasons, les hymnes... ; aujourd'hui on a donné un nom à tout cela et il y a redécouverte". La véritable nouveauté est que c'est un domaine identifié "qui donne lieu à une vraie professionnalisation".

La prise de conscience tient cependant plus à la pression des faits qu'à une évolution profonde des mentalités du "corps administratif" : "c'est une demande lourde de nos sociétés qui va entraîner une transformation profonde de la façon de communiquer des fonctionnaires".

L'évolution vers la professionnalisation

Mais les résistances sont encore grandes : "Dans le service public, il n'y a pas encore une culture de l'information".

Les progrès sont très réels mais assez lents. L'étude menée en 1999 par Communication Publique pour ses 10 ans (1) avançait : 32 % des personnes interrogées

ne perçoivent pas de croissance du flux d'information émanant des services publics, ce qui est nettement mieux qu'en 1992 (44%), juste avant l'explosion du net et la création récente de "service-public.fr".

L'avancée de la professionnalisation

Au fil des années, les communicateurs déjà en place gagnent en expérience : on n'a plus besoin (ou nettement moins) de leur apprendre à faire une campagne de publicité ; les équipes de communication se sont étoffées en spécialistes (infographistes, webmestres, etc.)

L'aspect le plus marquant est certainement le recours de plus en plus fréquent à des professionnels chevronnés, qu'ils viennent du public ou du privé. Autre évolution positive : de hauts fonctionnaires appelés à monter dans la hiérarchie ne considèrent plus comme un détournement négatif leur nomination à la tête d'un service de communication.

Ainsi "la fonction est plus forte que les réticences" et la professionnalisation semble progresser à tous les niveaux.

Les "nouvelles" technologies

Ce sujet a donné lieu à de multiples études et de nombreux travaux sont en cours, notamment auprès de l'actuel Secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat, Henri Plagnol. L'étude réalisée par le Groupe Bernard Brunhes auprès de 500 collectivités territoriales environ et publiée en février 2002 (2) met en avant deux éléments significatifs :

- les initiateurs des projets NTIC sont les Directions informatiques dans 33% des cas, les Directions générales des Services pour 28%, le Maire ou le Président pour 14% ... les Directions de communication que pour 5% des cas ;

L'irruption des technologies de l'information et de la communication

- les Directions de communication ne sont pratiquement pas mentionnées sauf, dans quelques exemples, pour signaler leur présence dans les groupes de pilotage.

On retrouve les inquiétudes formulées par les communicateurs publics, rarement les moteurs ou les initiateurs de cette nouvelle révolution. Le développement à venir risque-t-il de les marginaliser ?

- le processus va suivre les mêmes évolutions que pour l'informatique : la priorité est aujourd'hui aux "tuyaux" et "on va peu à peu passer de la phase actuelle techno à la phase d'usage et donc à celle des contenus". Dès lors, après la phase de défrichage et "conquête", avec absence de réelle stratégie, on évoluera vers un besoin de mise en ordre, de réflexion plus approfondie sur les contenus.

- les communicants réussissent pour l'instant plus facilement à s'imposer pour l'internet que sur l'intranet et la communication interne

- les TIC sont nécessairement porteuses de transversalité croissante et de travail en réseau en interne mais aussi externe. "Le public voudra de moins en moins devoir chercher sur 36 sites différents". Le développement de servicepublic.fr, sous le pilotage de la Documentation française, est un événement transversal majeur. Mais le problème va très vite se poser aussi au niveau territorial. En interne, l'enjeu est essentiel.

- la remise en cause des outils classiques de communication sera profonde. Il ne s'agit pas de l'éventuelle disparition des outils papier mais du rôle respectif de chacun, de la fonction et donc de la nature de leurs contenus. Un nouveau phénomène émerge : la mutualisation des contenus.

- Ces évolutions vont inévitablement avoir des conséquences sur l'organisation des Directions de communication : comment réaliser au mieux cette "mutualisation" au service de la rapidité, de la qualité et de la baisse des coûts ? Comment assurer la mise à jour rapide des sites ? Faut-il ou non regrouper tous les outils dans un même "pôle éditorial" ? Faut-il créer un site spécial (ou des sites départementaux) pour la communication de crise "publique" du type crises.gouv.fr ? Comment lutter contre les excès du "tout sur Internet" ? etc.

- les TIC, surtout l'internet, restent cependant encore d'un usage marginal même si le nombre des internautes s'accroît rapidement. Selon les plus récentes statistiques, 8% des fonctionnaires de l'Etat disposent "sur leur bureau" d'un ordinateur.

- les TIC vont progressivement s'intégrer dans les organisations et auront leurs "spécialistes". La phase actuelle de "défrichage" se fait dans le plus grand désordre organisationnel : création de "missions NTIC" un peu partout, théoriquement destinées à "stimuler" et "inciter" mais souvent tentées de "faire"; prise en main par les Directions informatiques, etc. Cela crée de nouveaux métiers, de nouveaux spécialistes, les webmasters en premier lieu.

La voie des communicateurs est dès lors claire : "ne pas baisser les bras ; accumuler du professionnalisme ; apporter de la valeur ajoutée ; travailler en partenariat ; prendre de la hauteur". Les notions de "mutualisation" et de choix et cohérence de l'ensemble des messages et outils de communication (écrits, interactifs, audiovisuels, événementiels, etc.) sont et resteront le meilleur point d'appui des professionnels de la communication.

L'émergence de nouveaux territoires

Au cours des prochaines années, le métier de communicateur public va vivre d'autres profondes évolutions et occuper de nouveaux territoires.

La demande forte d'accueil et d'information

Cette demande –cette explosion même– est l'une des plus fortes évolutions de l'avenir. Elle met en jeu l'ensemble des moyens et outils de communication, plus encore ce que l'on appelle aujourd'hui la communication relationnelle avec son armada de centres d'appel, numéros verts, bureaux d'accueil, etc. Surtout, elle met en cause l'ensemble des structures, des méthodes, des pratiques historiques des administrations et services publics de tous types. A la demande du Premier ministre, Bernard Candiard, précédemment directeur du SIG, prépare un rapport consacré à ce sujet auquel il importera de se référer.

Plus de démocratie de proximité

On peut dégager des tendances relatives au métier.

- Le mouvement ne fait que commencer sous la pression des citoyens et du contexte institutionnel.

- La réponse prendra des formes très diverses. Le terme de "démocratie locale" tend à installer le sujet au niveau des collectivités "locales" et principalement des villes. En réalité, la demande s'accroît rapidement partout et concerne toutes les institutions publiques et para-publiques.

- Au-delà de s'adresser en général directement au public ou à ses "représentants" de tous statuts, ces formules ont un point commun : elles mettent en jeu un ensemble de moyens et outils qu'il faut concevoir, combiner, développer dans le temps et dans l'espace. Ainsi, le Débat Public sur le 3ème site aéroportuaire international s'est fortement appuyé sur la palette complète des moyens de communication : relations presse, édition, journal, vidéo, site internet, réunions, etc.

- Une grande place pour les communicateurs mais... Cet ensemble de moyens et outils, leur conception et leur réalisation, leur rythme témoignent clairement des nouveaux territoires où le rôle et le professionnalisme des communicateurs sont évidents et légitimes. Cependant, "place aux Dircom, mais les Dircom à leur place". La recherche de ce "juste équilibre" pour la démocratie locale est au cœur du positionnement de la fonction communication.

Les besoins inexplorés de communication interne

Dans l'étude publiée en 1999 (1), Pierre Zémor souligne que "le rôle de la communication interne s'est imposé". Il n'est pas sûr que la réalité soit à la hauteur de ce commentaire. Quelques constats :

- les outils de communication interne se développent très fortement : journaux internes, réunions et conventions, intranets, etc. De rares institutions ont pu, depuis cinq ans, développer des opérations du type "projet de ministère" ou "projet d'institution". "Dans ce domaine, l'intranet va modifier considérablement les comportements et nous avons encore beaucoup à apprendre et à faire".

- les grandes entreprises ou "services publics" (EDF, SNCF, GDF, France Télécom, etc.) ont accompli des pas de géant et sont même souvent en avance sur leurs homologues privés pour deux raisons principales : plus que d'autres, il leur a fallu combler un énorme retard de culture interne en matière commerciale ("le client au cœur de l'entreprise"), concurrentielle et de gestion et rentabilité ; plus que le secteur privé, ils ont pu s'appuyer sur la valeur "service public" et une véritable "loyauté d'entreprise" pour se donner des défis à eux-mêmes. Dans tous les cas, les Directions de Communication ont été les premiers acteurs de ces évolutions.

- par rapport à ces bouleversements, l'univers public, malgré ses progrès réels, accuse encore un retard considérable ; dès lors, le champ de développement des communicateurs reste vaste. L'arrêt du projet de réforme de Bercy est un exemple symbolique, comme en témoigne le livre "Le suicide de Bercy" (3). De fait, l'univers public au sens large avance par les outils mais, faute de "chocs ou de défis violents", comme les ont connus les entreprises publiques, n'arrive pas encore à situer la communication interne et/ou la dynamisation des ressources humaines comme un enjeu stratégique majeur. C'est au cœur du débat sur la "modernisation de l'Etat" ou du service public.

- la communication interne crée souvent une "confrontation" avec les DRH. Ce problème n'est pas spécifique à l'univers public. Les groupes privés ont à le résoudre. Or tout le monde reconnaît que, si la confrontation est réelle, "c'est un faux débat ; dans cette affaire, ils ne peuvent se passer l'un de l'autre". Et c'est ensemble qu'ils auront à piloter. "Ensuite, c'est une affaire de personnes!".

- le développement des fonctions de médiation et de médiateur sera un important catalyseur.

Territoire largement conquis par la communication : les crises

Aux crises "classiques" (guerre, tempête, inondation, gros accident, etc.) se sont, ces dernières années, rajoutés de nouveaux types de crises : attentats, environnement (Erika, Toulouse, etc.), alimentaire (vache folle, mouton, OGM, etc.), santé (l'Hôpital Pitié-Salpêtrière et la légionellose), sécurité, scandales, affaires, etc. Les crises d'entreprises privées elles-mêmes obligent la puissance publique à réagir : Lu/Danone à Calais, AOM, Michelin, etc. Ce phénomène n'est pas nouveau (Tchernobyl, le sang contaminé) mais plusieurs aspects le sont réellement :

- le renforcement et la puissance des médias, notamment télévisuels,

- la sensibilité et l'exigence d'information du public : "le taux d'acceptabilité de l'imprévu va continuer à baisser".

- l'implication de la "puissance publique" sous toutes ses formes : là où il y a une quinzaine d'années, on mettait encore souvent les choses sur le dos de la "fatalité", aujourd'hui l'opinion cherche le responsable, met en cause la législation et sa mise en œuvre.

L'omniprésence des crises

Dès lors, la réflexion, la formation et la préparation amont prennent encore plus d'importance. Des progrès considérables ont évidemment été accomplis, en premier lieu du côté des grands services publics (EDF, France Télécom, SNCF, etc.), ou d'administrations "sensibles" (Armées, Équipement, etc.). "Les Préfets sont sans doute ceux qui aujourd'hui savent en principe le mieux gérer les crises et ont de vrais mécanismes : c'est leur lot quotidien !". Pourtant, (l'Erika ou Toulouse/AZF), il reste à faire un énorme travail de fond permanent, notamment en ce qui concerne la délégation de parole à ceux qui sont proches du terrain.

Les élus et les politiques sont obligés de monter en première ligne, là où auparavant ils pouvaient encore essayer de se réfugier derrière l'opacité. Or les critères d'intervention des élus ne sont pas toujours spontanément cohérents avec ceux d'une communication de crise normalement gérée. "Les anciens systèmes de décision et de communication publique ne tiennent plus". Le tandem "élus/communicateurs" est ici souvent mis à rude épreuve. Il a besoin d'être mieux rôdé en amont et la place et le rôle des communicateurs doit être mieux définis.

De plus en plus souvent, la crise implique simultanément plusieurs institutions publiques ou publiques et privées dont les intérêts ou les motivations peuvent être contradictoires, ce qui implique une plus grande ouverture de chaque institution vers les autres.

La crise prend rapidement une dimension internationale (attentats, accident du Concorde, marée noire, vache folle, OGM), univers auquel les fonctionnaires et les communicateurs publics sont encore peu (ou pas du tout) préparés, à commencer par la pratique des langues étrangères.

Dans tous les cas, cela impliquera plus de préparation, et d'efforts, donc plus d'effectifs et de professionnalisation.

Au fil des mutations, de nouveaux thèmes de communication émergent.

Trois d'entre eux sont particulièrement significatifs : - la communication financière : aucune institution ou collectivité publique ne peut aujourd'hui ignorer cette dimension, qu'il s'agisse de la communication de son budget et de son utilisation ou de la santé financière de l'institution face à la communauté des fournisseurs de capitaux ou agences de notation. La dimension financière est évidemment un domaine où les directions financières ou administratives sont « politiquement » en première ligne. Mais on voit bien, là encore, la nécessaire complémentarité entre financiers et communicateurs.

- l'environnement : l'une des attentes prioritaires des Français à l'égard des services publics réside dans le respect de l'environnement étendu au cadre de vie. La communication publique s'en est saisie depuis plusieurs

années mais "c'est un domaine qui n'en est encore qu'à ses débuts en tant que préoccupation et donc en terme de communication".

- le recrutement : les courbes démographiques de la fonction publique au sens large sont telles que les besoins de recrutement à tous les niveaux seront massifs : l'Éducation nationale, la Défense, les hôpitaux etc. le vivent déjà. Ici encore, la communication de recrutement relève de compétences de communication différentes et nouvelles qui n'étaient pas nécessairement développées jusqu'ici dans les directions de communication de l'univers public : high-tech, communication scientifique, promotion des territoires...

Les nouveaux thèmes de communication

On pourrait allonger la liste de ces thèmes. L'évolution des besoins la nourrira, nécessitant chaque fois des compétences nouvelles et une forte capacité à savoir travailler en coopération avec les responsables concernés de chaque institution. Ainsi : - la place croissante du fonctionnement en systèmes : le développement de nouveaux pouvoirs, de nouveaux interlocuteurs, de nouveaux partenaires va induire de nouvelles façons de travailler, accélérant une sorte de travail en systèmes. Un certain nombre des phénomènes déjà évoqués poussent dans ce sens : réseaux internet, extranet et intranet, décentralisation/déconcentration, intercommunalité, démocratie de proximité, communication interne, développement des réseaux de communicateurs.

Viennent s'y ajouter :

- la mondialisation croissante et l'accélération européenne : c'est déjà largement le cas pour de nombreuses collectivités territoriales et cela va concerner tout le monde. Les communicateurs doivent de plus en plus intégrer cette dimension : qualité d'écoute, acceptation de cultures et pratiques différentes, connaissance des médias "étrangers", outils multilingues, pratique des langues, etc.

- le développement des réseaux de communicateurs. C'est l'un des phénomènes les plus importants de ces prochaines années, même s'il reste très hétérogène. Chez certains (les Armées par exemple), c'est déjà de l'histoire ancienne. Mais, chez beaucoup, l'existence d'un véritable réseau de communicateurs était plus théorique que réelle.

Ce développement prend au moins trois formes différentes.

- Les réseaux "horizontaux", c'est-à-dire la mise en place de cellules de communication dans les directions ou services d'une même institution : encore faut-il régler plus clairement la nature de la relation entre ces responsables de communication et la direction de la communication.

- Les réseaux "décentralisés" : le phénomène est plus récent dans sa formalisation ; à l'Éducation nationale, la mise en place et la professionnalisation d'un réseau de communication homogène auprès des recteurs est "un enjeu de très grande importance" ; là aussi les communicateurs devront veiller à rechercher leurs complémentarités respectives et à éviter les conflits de territoires.

- Les réseaux "partenariaux" : plus que d'un développement des effectifs, il s'agit ici d'une nouvelle

façon de travailler, par exemple au niveau territorial, entre institutions concourant à un même objectif : mairie, communauté urbaine, comité d'expansion, CCI, syndicat intercommunal, etc.

La création par le Service d'Information du Gouvernement (SIG) d'interCom, "l'extranet Métier des communicants de l'État", est à ce titre une innovation importante, notamment pour l'animation du réseau des communicateurs nationaux et décentralisés (environ 1000 "abonnés").

Systèmes et réseaux

Ce développement des réseaux "va sans doute continuer ; notre rôle sera de lutter contre l'éclatement et de mettre en place un système de délégations, chartes, etc.", explique le "dircom" d'un Conseil régional. Il va falloir faire face "à une énorme demande de formation et de professionnalisation".

Toutes les institutions publiques ou privées (associations, fondations et entreprises) multiplient désormais les actions en partenariat : parrainage, mécénat, événements, etc. Ce phénomène n'est pas nouveau mais prend une ampleur accélérée que l'on soit en situation de crise ou en situation "normale". "Nous pouvons de moins en moins vivre et travailler seuls ; apprendre à travailler avec les autres en sachant les comprendre, les écouter et trouver les réponses communes devient un aspect essentiel pour le communicateur public".

La communication publique restera-t-elle spécifique?

Au fil des entretiens et de l'étude, quelques questions de fond reviennent régulièrement. Toutes se réfèrent à la légitimité de la fonction : est-elle réellement acquise ?

La question est de savoir si communication "publique" et communication "privée" ou d'entreprise tendront à se rapprocher ou même, un jour, à ne plus faire qu'une.

Un certain nombre d'évolutions tendent au rapprochement, au moins en ce qui concerne les modalités. Les outils et les moyens utilisés sont de plus en plus les mêmes. De plus, le secteur public (au sens large) a de plus en plus besoin de "vendre ses services et produits" à ses ayants droits ; "à l'inverse, les entreprises privées se réfèrent de plus en plus dans leur communication à des valeurs qui étaient jusqu'ici du domaine du "public" : l'éthique, l'environnement, le développement durable, le respect, etc. même si cela reste encore très souvent dans un objectif marketing ou communication". Pour certains qui œuvrent en permanence à la fois pour le public et le privé (certaines agences corporate par exemple), "la tendance au rapprochement est claire sans même parler des grandes entreprises publiques". Et "le passage de Dircom du privé vers le public et vice-versa confirme bien ce mouvement".

Les voies de la légitimité pour le communicateur public

Les différences de nature et d'objectifs semblent cependant devoir rester profonde : "la communication d'entreprise est d'abord au service de la stratégie et des intérêts de l'entreprise ; la communication publique (à ne pas confondre avec la communication politique) est prioritairement au service du citoyen ou de l'utilisateur".

Au total, "il est bien vrai que les communicateurs publics et privés recourent de plus en plus aux mêmes moyens, aux mêmes professionnalismes ; mais, pour longtemps encore, ils ne répondront pas aux mêmes objectifs et ne s'appuieront pas sur les mêmes logiques".

La fonction va-t-elle devenir plus opérationnelle ou plus stratégique ?

Plus encore que sur le sujet précédent, les points de vue les plus divers s'expriment. En réalité, le débat est peut-être plus sémantique que réel. "Ne confondons pas la stratégie politique qui est du ressort des politiques et la stratégie de communication qui est du ressort des communicateurs". L'on constate plusieurs évolutions de fond.

La complexité et la diversité des nouveaux outils obligent les communicateurs à prendre plus de hauteur, à s'intéresser plus en amont à ce qui se prépare. "De plus en plus, nous serons des apporteurs de cohérence ; c'est bien là une fonction stratégique". Les techniques et méthodes d'évaluation de l'efficacité progressent peu à peu. La complexité du "public" lui-même : dans la communication publique, bien plus qu'ailleurs, la même personne est simultanément citoyen, électeur, contribuable, usager, parent d'élève ou consommateur, ayant droit, souvent aussi salarié, membre de plusieurs «communautés d'intérêt» etc. Cette complexité est une tâche difficile et "elle est bien du ressort de la réflexion stratégique et non simplement instrumentale".

La communication publique, qui ne peut pas être une communication d'image, se déplace vers les contenus, le service, la transparence. "Si cette approche n'est pas partagée, rien ne peut se faire". Or, une "vision partagée" est bien plus du domaine stratégique qu'instrumental. Le concept de médiation qui se développe pousse vers le stratégique.

La notion de stratégie de communication à moyen terme se répand. Là où, jusqu'à une période récente, on considérait le concept de "schéma directeur à moyen terme" comme peu réalisable en univers public, on sent aujourd'hui le mouvement en marche même si ceux qui l'ont fait considèrent toujours leur cas "un peu particulier".

On a dit que la communication de crise devient omniprésente. Or, "quoi de plus stratégique qu'une crise?"

En tout état de cause, l'évolution vers plus de stratégique ne se fera pas sans remises en cause.

Le débat n'est pas nouveau. L'aspect strictement juridique et administratif se résume de façon assez simple. Il y a déjà un statut de la fonction territoriale, consulaire, des organismes sociaux, de la fonction publique, hospitalière, etc. ; "on voit donc mal comment et pourquoi créer un statut dans le statut".

Au-delà de cet aspect important, la question de fond se rattache à la vision que l'on a de la fonction de "communicateur". Les attitudes rencontrées dans notre

enquête sont assez unanimes : "la fonction communication doit impérativement rester ouverte et mobile ; ce serait une erreur grave de l'enfermer dans un statut".

Plusieurs cheminements complémentaires resteront sans doute nécessaires :

- un cheminement "ouvert" permettant la navette privé-public,

- un élargissement des cheminements "transversaux" : passage d'une administration à une autre ; d'un type d'institution nationale ou territoriale à un autre. L'avenir des communicateurs publics passe sans aucun doute par la fluidité systématique des situations et des carrières.

Dans tous les cas, que l'on parle professionnalisation, spécialistes, "filière métier", la formation devient un sujet essentiel pour les communicateurs publics. A l'initiative de son précédent directeur, le SIG s'y est attelé, a mené une réflexion sur ce thème et mis en place de nouvelles façons de travailler.

Au total, tout pousse ainsi dans le sens d'une légitimité de plus en plus forte des communicateurs publics : pas seulement par l'envie qu'ils en ont, mais, plus profondément, par le besoin, "l'appel" émanant des citoyens, des usagers, des contribuables.

Un statut ou une reconnaissance ?

Au-delà, "ce dont les communicants publics ont le plus besoin, c'est de personnalité, d'acharnement, de puissance de conviction". Pour que cette évolution se concrétise, encore faut-il que l'ensemble de l'environnement politique et administratif "reconnaisse" l'importance et la spécificité de ce métier. "Ce dont nous avons le plus besoin, c'est de reconnaissance".

C'est peut-être dans ce domaine que la profession a maintenant le plus besoin d'œuvrer : d'autant que l'enjeu véritable est celui de la réforme du fonctionnement interne et externe de l'Etat et des collectivités et établissements publics. Les communicateurs publics peuvent et doivent y jouer un rôle majeur. Les responsables doivent, de leur côté, intégrer la communication comme moyen incontournable de réussite de la réforme du service public.

(1) Lettre Communication Publique "Dix ans", Septembre-décembre 1999, n° 58/60. "Dix ans de communication Publique : quelles évolutions ?" par Pierre Zémor

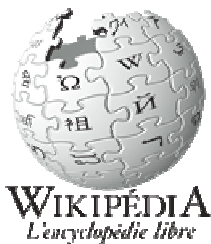
(2) "Les Collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies" : les enseignements des démarches engagées, les perspectives - Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes n°8. Février 2002

(3) Jean-Pierre Séreni et Claude Villeneuve : Le Suicide de Bercy - Plon - 2002

Webographie territoriale

Quelques sites de collectivités parcourus pour cette étude

- Communauté de Caen la mer, <http://www.agglo-caen.fr/>
- Communauté du Grand Lyon, <http://www.grandlyon.com/>
- Conseil général d'Indre et Loire, <http://www.cg37.fr/>
- Conseil général du Calvados, <http://www.cg14.fr/>
- Conseil général du Rhône, <http://www.rhone.fr/>
- Conseil régional d'Ile-de-France, site en refonte, <http://www.iledefrance.fr/>
- Conseil régional Nord Pas-de-Calais, <http://www.cr-npdc.fr/>
- Ville d'Ivry, quatre @ Villes internet et trophée de l'e-démocratie, <http://www.ivry94.fr>
- Ville de Blois, <http://www.ville-blois.fr/>
- Ville de Caen, <http://www.ville-caen.fr/>
- Ville de Chevilly-Larue, <http://www.ville-chevilly-larue.fr/>
- Ville de Grenoble, <http://www.grenoble.fr/>
- Ville de Lyon, <http://www.lyon.fr/>
- Ziva, le site des collégiens d'Indre-et-Loire, <http://www.ziva-lesite.com>



Glossaire

Ce glossaire est réalisé à partir de Wikipédia, l'encyclopédie libre et se retrouve aussi sous forme de liens sur le blog de l'étude

- **Podcasting** : (terme d'origine anglaise) est un moyen habituellement gratuit de diffusion de fichiers sonores ou vidéo sur Internet que l'on nomme podcasts en anglais. Des traductions ont été proposées et sont en cours d'adoption : baladodiffusion (ou baladiffusion) et plus récemment podiffusion pour podcasting (Québec), balado ou fichier balado pour podcast (Québec). Par l'entremise d'un abonnement au fil RSS (Really Simple Syndication), la baladodiffusion permet aux utilisateurs d'automatiser le téléchargement d'émissions sonores ou vidéo, notamment pour leur baladeur numérique (tel que l'iPod d'Apple), sur le disque dur de leur ordinateur personnel, pour une écoute ultérieure. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Podcast>
- **RSS** : un flux RSS ou fil RSS ("RSS Feed" en anglais), sigle de Really Simple Syndication (syndication vraiment simple), ou de Rich Site Summary (résumé complet d'un site) est un format de syndication de contenu Web. C'est un fichier XML dynamique dont votre lecteur RSS (ex: Safari, Mozilla Firefox, Mozilla Thunderbird) affiche le contenu qui est mis à jour en permanence. Ce système est très utilisé pour diffuser les nouvelles des sites d'information (actualité, sciences, informatique, etc.) ou des blogs, ce qui permet de consulter ces dernières sans visiter le site, ou bien de les formater à sa guise, etc. Il existe sept formats différents de RSS, ce qui rend indispensable l'établissement d'une norme. http://fr.wikipedia.org/wiki/Really_Simple_Syndication
- **Site Web dynamique** : site Web dont les pages peuvent être générées dynamiquement, soit à la demande. On parle aussi par opposition de site Web statique. Le contenu peut être obtenu en combinant l'utilisation d'un langage de scripts ou de programmation et une base de données. http://fr.wikipedia.org/wiki/Sites_web_dynamiques
- **Wiki** : site Web dynamique permettant à tout individu d'en modifier les pages à volonté. Il permet non seulement de communiquer et diffuser des informations rapidement (ce que faisait déjà Usenet), mais de structurer cette information pour permettre d'y naviguer commodément. Il réalise donc une synthèse des forums Usenet, des FAQ (FAQ : foire aux questions) dans le World Wide Web en une seule application intégrée (et hypertexte). Le nom wiki vient du terme hawaïen wiki, qui signifie « rapide » ou « informel ». Le système Wiki a été inventé par Ward Cunningham en 1993. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- **Wikipédia** : encyclopédie libre, gratuite, universelle, multilingue et écrite collaborativement sur Internet. Ce travail collaboratif est réalisé par des volontaires, sur un site Web (<http://fr.wikipedia.org/> pour la version francophone) utilisant la technologie Wiki, ce qui signifie que des articles peuvent y être ajoutés, complétés ou modifiés par pratiquement quiconque. En ce jeudi 12 janvier 2006 à 06:37, la Wikipédia francophone compte 221649 articles. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia>
- **Workflow** : flux d'informations au sein d'une organisation, comme par exemple la transmission automatique de documents entre des personnes. On appelle « workflow » (traduisez littéralement « flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel). Le terme de « workflow » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale. Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow>

Communication Publique.

« Rencontre des communications institutionnelles publiques »

La communication est au cœur de la qualité et de l'efficacité du service public. L'action publique se conduit "communication comprise". Communiquer est un enjeu majeur pour les institutions publiques dont les agents s'adressent aux usagers de leurs services comme à tout citoyen, dans une relation pérenne qui se veut de confiance.

- ❑ Les corps constitués, les ministères et leurs administrations centrales ou déconcentrées,
- ❑ les collectivités territoriales, villes, départements, régions, ainsi que leurs groupements, syndicats et associations,
- ❑ les établissements publics, les entreprises dont la mission est de service public, les organisations d'intérêt général, les organismes sociaux, ont le devoir d'informer, complètement et simplement, d'écouter, d'expliquer et de dialoguer.

Communication publique est un espace d'échanges d'expériences entre praticiens.

Ils confrontent leurs méthodes de travail, leurs savoir-faire, leurs idées, afin de développer la qualité des communications interne et externe des institutions publiques. Ils proposent des démarches novatrices et entendent dynamiser l'image de la communication institutionnelle et mieux accompagner les décisions publiques.

La Lettre "Communication publique" propose

- ❑ une **fiche pratique** ("les dix règles d'or"): recommandations pour la mise en place de nouveaux outils ou supports, règles de droit à respecter, explications de procédures.
- ❑ un **dossier** : réflexions sur l'évolution de la communication publique signées par des personnalités, ou présentant des travaux menés par des membres de l'association.
- ❑ deux **" gros plans "** : présentation de la stratégie de communication d'une institution, coup de projecteur sur une action de communication innovante,...
- ❑ des **rubriques** : propos autour de la communication ; vie de l'association (prochaines rencontres, manifestations) ; nominations ; nouvelles campagnes ; notes de lecture.

Souscription auprès de l'association

Communication publique

- Association des responsables de communication des institutions publiques -

Conseil d'Etat – Place du Palais Royal – 75100 Paris Cedex 01

Téléphone : 01.40.20.92.00 Fax : 01.42.61.05.58

Courriel : secretariat@communication-publique.fr

www.communication-publique.fr