

LES NOUVEAUX USAGES A L'ERE DU WEB 2.0 ET LEURS IMPACTS POUR LES COLLECTIVITES LOCALES

Henri Tcheng(*), Jean-Michel Huet(*), Michael Tartar(*) et Olivier Gérardin(*)

Henri.tcheng@bearingpointconsulting.com ; jean-michel.huet@bearingpointconsulting.com ; michael.tartar@bearingpointconsulting.com ; olivier.gerardin@bearingpointconsulting.com

(*) BearingPoint, 20, place de la Défense, 92050 Paris la Défense Cedex, France

Mots clefs :

Web 2.0, e-gouvernement, réseaux sociaux, micro-blogging usages,

Keywords:

Web 2.0, e-government, social networks, micro-blogging, uses

Palabras clave :

Web 2.0, e-gobierno, social redes, micro-blogging, usages

Résumé

Les outils et fonctions liées au web 2.0 impactent les collectivités locales et les relations entre citoyens, agents et élus. L'ensemble des relations entre ces trois groupes sont impactés. Les blogs, micro-blogs, messagerie instantanée sont autant d'outils permettant de nouveaux usages. Ils s'inscrivent dans des enjeux organisationnels, techniques et juridiques. Une nouvelle taxonomie analyse les gains possibles par acteurs et de comprendre ainsi les facteurs clés de succès.

1 Introduction

« Web 2.0 ». Un concept qui n'en finit pas d'alimenter la « une » de nombreux magazines, une sorte de mode à laquelle chaque éditeur d'application Web devrait se plier pour être conforme à ce qui se fait. Mais qu'est-ce au fond que ce Web 2.0 ? Quelles en sont les caractéristiques ? Est-ce une histoire d'interfaces et d'ergonomie ? Une histoire de technologies innovantes ? Une histoire de comportements des utilisateurs ? Une révolution des usages ? Une simple mode ? Quelles en sont les limites et quel en est le modèle ? Quelle innovation tournera la page vers le Web 3.0 ?

Face à cette recrudescence de questions, nous avons pu mener un certain nombre de missions empiriques auprès de patriciens du web 2.0 notamment dans les collectivités locales, acteurs de l'Internet souvent peu étudiés. La contribution de cet article vis à apporter un point de vue opérationnel et pratique en recensant les bonnes pratiques identifiées sur la période 2007-2009. L'objectif est de proposer une grille d'analyse permettant d'appréhender les gains pour les différents acteurs que sont les élus, les agents territoriaux et les citoyens dans les usages du web 2.0

Nous proposons dans un premier temps un rappel et une cartographie des principaux usages du web 2.0, puis une analyse des enjeux pour les collectivités locales. Nous proposons une taxonomie originale des rapports entre ces acteurs : du A2A au C2A au travers du prisme de laquelle nous analysons les gains pour les différents acteurs de la chaîne de valeur. Enfin nous proposons quelques pistes de recommandations sur les facteurs clés de succès.

2 Le Web2.0, le citoyen et les administrations

2.1 L'Internet social et les collectivités locales

La dimension « sociale » est la composante majeure du phénomène web 2.0. Elle implique le rapport d'un Internaute à un autre et sa capacité d'interagir avec son entourage dans sa vie « virtuelle » sur Internet, en liaison directe avec sa vie « réelle ». Le Web 2.0 élargit considérablement les opportunités de connexion des individus avec d'autres en supprimant les barrières naturelles géographiques et sociétales. C'est en cela que le Web 2.0 est appelé « Internet Social ». Il répond à un besoin de s'exprimer, de partager et de réagir en temps réel. Dans une société de l'instantané, l'individu veut être au courant rapidement. Depuis chez lui ou depuis son lieu de travail, il est connecté au reste du monde par la fenêtre de son écran d'ordinateur. Il souhaite produire du contenu et le publier à une communauté de visiteurs, recevoir directement l'information dès mise à jour, dialoguer avec les auteurs qu'il lit et croiser ses sources d'information lui-même. L'individu est devant Internet en attente d'un contenu à l'accès facilité. Face à cette attente, les acteurs de l'Internet proposent des nouveaux services. C'est dans ce contexte que les collectivités locales s'interrogent légitimement sur les usages et l'utilisation du Web 2.0.

Les collectivités locales sont un vivier idéal pour des services communautaires à destination du citoyen, car elles puisent dans leur essence même la nouvelle dimension « Sociale » de cet Internet en éclosion. Elles organisent la vie publique, dialoguent avec leurs administrés et établissent un lien entre l' élu et le citoyen. Elles tissent des liens dans la société pour faciliter les échanges au sein des communautés. Mais si l'opportunité d'introduire le Web 2.0 dans les collectivités n'est pas discutable, la réalisation doit être menée de façon éclairée : la mise en œuvre de ces services repose également sur des contraintes qu'il est bon de garder en mémoire pour ne pas risquer de produire l'effet contraire de l'objectif attendu.

Les technologies émergentes peuvent représenter des coûts élevés de mise en œuvre. L'innovation appelle l'innovation, l'utilisateur attend toujours plus des services Internet et sa déception augmente aussi vite si les tendances du Web ne sont pas respectées ; Les nouveaux outils sont gourmands en ressources: services vidéo,

plateformes de télécommunications, espace de stockage et bande passante génèrent des coûts importants ; La qualité de service en ligne a un impact direct sur la perception du service en général, y compris dans la vie « réelle ».

Les nouveaux services « Web 2.0 » et la capacité des utilisateurs à interagir et à fabriquer leur propre contenu n'excluent pas une organisation humaine appropriée pour en contrôler le fonctionnement. Tout contenu public se doit d'être surveillé pour maintenir la cohérence du service et l'animer. Un service, tout utile et convivial qu'il soit, doit susciter l'adhésion et doit se faire connaître de ses utilisateurs par un référencement et une animation adaptés. L'interaction ne peut se faire qu'entre les utilisateurs, elle doit être guidée et encadrée.

Internet est un espace public où tout n'est pas permis. La vigilance doit être de mise pour éviter les dérives et protéger les utilisateurs de malveillances variées. Ainsi, Internet est régi par la loi sur la liberté de la presse du 29 juillet 1881 et est le théâtre de jurisprudences à l'encontre d'auteurs aux propos discutables. Par ailleurs, les données sur les individus doivent être manipulées avec précaution, surtout en ce qui concerne leur archivage et leur exploitation (CNIL en 1978 revue en 2004 et LCEN en 2004). Enfin, la suppression des barrières et des contraintes géographiques ouvre les services à un public potentiellement illimité, sans contrainte d'âge et sans aucun contrôle.

2.2 Les nouveaux usages pour l'individu dans sa collectivité locale

Pour profiter de l'avancée rapide de ces technologies, il faut avant tout répondre à des usages pour pérenniser le modèle et transformer les idées en véritables projets opérationnels. Le Web 2.0 révolutionne les usages sur Internet ; nous en identifions dans les collectivités territoriales plusieurs catégories, selon le mode d'interaction entre l'individu et la collectivité locale. Pour essayer de bâtir une taxonomie des liens entre les acteurs, une première approche réside à comprendre les différents usages pour le citoyen tels que synthétisé dans le Tableau 1 ci-dessous.

Rôle du citoyen	Nature des usages	Synthèse
<p>Pour l'individu évoluant dans la collectivité locale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des moyens de garde d'enfants, visualisation des crèches et garderies sur une carte, identification des familles et nounous en recherche de garde partagée, participation aux communautés de parents pour s'informer sur les démarches administratives. • Organisation d'évènement de voisinage, contact et échanges avec les habitants de quartier., rencontre de nouvelles personnes réseaux amicaux « réels » à partir de réseaux « virtuels » de personnes partageant les même centres d'intérêts. • Regroupement de personnes autour d'une cause ou d'un sujet de mécontentement, mobilisation de l'attention de la collectivité locale et dialogue constructif, participation à un sondage de quartier sur un changement majeur ou une initiative locale. • Connaissance de quartier, des services de proximité, des commerçants et de leurs particularités, information de l'actualité locale, recherche de « bons plans », opérations spéciales, inaugurations de restaurants, dates de brocante, partage des impressions et commentaires • Participation aux associations sportives, occupations du week-end ou éveil des enfants, apprentissage de la musique ou d'une activité artistique, services aux personnes âgées pour trouver quelqu'un pour sortir au théâtre ou juste parler, échange de prestations. 	<p>De façon générale, l'individu souhaite interagir avec son voisinage qui lui ressemble dans son rapport à la ville et son activité, dans une zone géographique donnée. Le Web 2.0 permet de partager ces services et savoirs faire par son aspect communautaire et sa capacité à construire une identité numérique localisée.</p>

<p>Pour l'individu contribuant à la vie de sa collectivité locale :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux choix de la collectivité locale, rédaction d'avis structurés et constructifs sur les projets en cours, publication sur Internet de la conception de la ville et de ses orientations, pistes d'amélioration et information sur des sujets précis ou généraux. • Participation au dynamisme de la collectivité locale, communication sur les événements locaux que je peux retrouver en ligne (commentaires, avis et opinions), participation à la production de contenus multimédia sur un quartier, filme des événements, photographie du patrimoine. • Avis sur les décisions des conseils dirigeants, regard critique sur le politique, non pas pour empêcher son action mais pour être vigilant à ce que les mesures annoncées soient bien appliquées, sorte de continuité du devoir de citoyen lors de l'élection des dirigeants. 	<p>De manière générale, l'individu souhaite s'affirmer dans la collectivité locale et mettre à son service ses opinions et ses idées pour contribuer à son travail et construire l'espace commun. Il participe au débat et je se positionne comme un acteur actif qui tient sa place dans la cité.</p>
<p>Pour la collectivité locale souhaitant offrir des services à ses administrés :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de services avancés pour dématérialiser la relation avec les administrés, mise en place d'un guichet virtuel dans la collectivité locale, directement en ligne ou avec un agenda électronique pour la prise de rendez-vous et une interaction plus fluide. • Proposition de services de gestion de bibliothèque de documents électronique assistant l'utilisateur dans le stockage de l'intégralité des documents administratifs, mais aussi donnant accès à des documents publics sur le plan d'occupation des sols, travaux prévus, etc. • Proposition de services basés sur des cartes des transports et les horaires associés, cartes interactives des travaux en cours, espace de proposition des améliorations aux services de transports, d'expression de satisfaction ou de mécontentement sur la qualité des services locaux. • Information des habitants de la collectivité locale des décisions et des grandes étapes de la vie en communauté, expression des conseils politiques sur des nouveaux supports pour communiquer mieux et provoquer le débat, évolution des supports de communication. 	<p>Au global, la collectivité locale souhaite faire évoluer la relation avec ses administrés en proposant plus d'interactivité et une information plus à jour. Elle récolte les avis et je s'appuie sur les initiatives locales pour optimiser le contact avec le citoyen et améliorer la vie de la communauté.</p>

Tableau 1 – Nature des usages selon la place du citoyen

2.3 Les nouveaux usages et outils communautaires

Pour répondre à cette révolution des usages, Internet offre une effervescence d'applications Web à tendance « Sociale » : blog, micro-blogging, messagerie, interface video, photos, flux d'information, messagerie instantanées, etc. Les réseaux sociaux sont des plateformes destinées à constituer des communautés autour d'un intérêt commun, par la connexion des utilisateurs. Selon les plateformes, les utilisateurs peuvent avoir accès aux données de leurs contacts et rentrer en relation avec les contacts de leurs contacts, formant une multitude de réseaux centrés sur l'utilisateur. Ils s'appuient sur ces réseaux pour bénéficier de services.

3 Les enjeux liés à la gestion opérationnelle de services communautaires pour les collectivités

Tous ces services répondent à des usages mais leur mise en place se fait dans un contexte spécifique, provoquant des changements dans les méthodes de travail. Il est important d'en comprendre les enjeux et les points de vigilance avant de se lancer dans la mise en œuvre. Ces enjeux sont de types fonctionnels, organisationnels, techniques et juridiques.

3.1 Les enjeux fonctionnels : navigation, simplicité et adoption des standards

Au préalable de l'examen des enjeux fonctionnels, il faut préciser que même si l'ensemble de ces enjeux concerne les solutions Web 2.0, tous les enjeux relatifs au Web traditionnel restent valables : le référencement, l'acquisition de trafic, l'ergonomie des parcours client, le pilotage des statistiques sont toujours au cœur des réflexions. Le Web 2.0 fait simplement apparaître de nouveaux enjeux.

La première particularité réside dans les modes de navigation : les parcours client ne sont plus réalisés page par page mais action par action. Pour optimiser l'expérience utilisateur, les pages sont moins rechargées. Par exemple, la saisie de formulaire peut être contrôlée en temps réel : les technologies « Ajax » permettent d'utiliser le javascript pour échanger des données avec un serveur sans provoquer d'interruption du parcours client. L'expérience utilisateur est au cœur du Web 2.0.

Les sites 2.0 misent sur la simplicité de présentation et sur l'agrément graphique. Le Web 2.0 doit veiller à être un Web visuel, sympathique et agréable à utiliser. Les logos sont en couleur, les sites sont épurés et utilisent des feuilles de style avancées. L'utilisateur peut choisir ses couleurs s'il le souhaite, il peut y construire son identité sociale avec l'utilisation d'un avatar ou d'une photo « réelle » dans un monde « virtuel ». L'utilisateur contrôle son interface, dans une logique « je construis mon Internet ».

Le troisième enjeu fonctionnel est l'adoption des standards. Habitué des sites nouvelle génération, l'utilisateur s'attend à retrouver lors de sa navigation des réflexes et des automatismes. Paradoxalement, même s'il recherche des spécificités, l'utilisateur attend une continuité dans son expérience d'utilisation des services. Dans tous les services précédemment décrits, on trouve en effet des dénominateurs communs dans les services proposés, particulièrement dans la capacité d'interaction avec l'ensemble des autres réseaux sociaux. Il sera indispensable qu'un site d'une collectivité locale proposant un service de vidéo propose par exemple de poster automatiquement les vidéos soumises sur Youtube et sur Dailymotion, d'en alerter un service de micro blog et de signaler une activité sur son profil Facebook.

3.2 Les enjeux organisationnels : nouveaux métiers et pérennité des supports

Même si elle mise sur la participation des utilisateurs, la mise en œuvre de nouveaux services de l'Internet dit « social » bouleverse l'organisation de la collectivité territoriale. Les enjeux organisationnels ne sont donc pas à minimiser. Pour répondre aux enjeux de sécurité, de confidentialité et de gestion des contributions, de nouveaux métiers apparaissent. La modération et l'animation du service prennent une place plus importante et représentent une charge non négligeable prévue pour la communication autour du service, la gestion de la viralité (éviter l'effet boule de neige basé sur des informations fausses), la modération des commentaires ou des

articles. Cette intervention du propriétaire du site (donc responsable) ne doit pas nuire à la libre contribution de l'utilisateur : la stratégie de modération doit être étudiée pour placer le curseur au bon endroit en fonction des objectifs poursuivis pour se positionner en éditeur de contenu ou bien en régulateur.

Les technologies Web sont volatiles. Elles changent en fonction des modes et du buzz qui en est fait. Plus que toute autre organisation, les collectivités locales doivent s'assurer de la pérennité des solutions et veiller à leur indépendance vis à vis d'acteurs tiers, sans se couper totalement du bénéfice que ces relations peuvent apporter. Les connexions avec ces solutions doivent être mises en place en privilégiant la continuité de service, les attentes de l'utilisateur et la vie des services tiers.

3.3 Les enjeux techniques : normalisation, qualité de service et accessibilité

Les collectivités locales doivent se préoccuper des formats d'échanges de données ou des standards de développement de services « sociaux », parce que la valeur de ces applications réside dans leur capacité à communiquer et à s'interconnecter. Plusieurs consortiums émettent des recommandations à ce niveau. Les normes internationales, à l'image des travaux du W3C sur la normalisation des Widgets (extraits d'applications à ajouter à son bureau ou sur un portail personnalisable comme Netvibes ou WebWag), ou encore des normes RSS ou Atom dans la syndication des contenus sont de plus en plus structurantes. Il ne faut pas non plus négliger les consortiums d'entreprises qui s'accordent à développer selon les mêmes normes pour assurer l'interopérabilité des développements : le projet « Open Social » lancé par Google rassemble à ce titre un certain nombre de partenaires (LinkedIn, Viadeo, Ning, hi5, Plaxo) et propose de rendre compatible toutes les applications « Sociales » développées par des utilisateurs tiers.

Conséquence directe des nouveaux usages et de l'enrichissement des contenus échangés, le deuxième enjeu technique repose sur la capacité à fournir le service requis dans des bonnes conditions : le dimensionnement des plateformes pour stocker de grands volumes de données et assurer une bande passante adaptée au streaming de contenus vidéo est par exemple un prérequis indispensable. A ce titre, il est important de construire une véritable stratégie d'utilisation des services pour décider si tous les contenus doivent être hébergés par la plateforme ou s'ils doivent utiliser des services tiers. Un exemple illustre ce principe, celui du site FnacLive qui propose sur son site des vidéos hébergées par Youtube. La garantie de disponibilité du service est également importante et les échanges continus avec d'autres plateformes « sociales » impose également une gestion des flux d'information et du volume de consultation des informations extérieures (gestion de cache, stratégie de reprise sur incident). L'ensemble des services devra être l'objet de nouvelles techniques de tests de performance, notamment en ce qui concerne le streaming de contenu multimédia ou l'utilisation de requêtes « Ajax ».

Enfin, les services proposés devront être accessibles par toutes les populations, et notamment par les populations handicapées. Les services 2.0 sont composés de cartes, d'interfaces très visuelles et de parcours clients élaborés : une réflexion doit être menée dès le démarrage du projet sur la capacité de compatibilité avec les normes d'accessibilité, pour offrir des services équivalents.

3.4 Les enjeux juridiques : responsabilité, modération et données personnelles

Dans la mise en œuvre de ces nouveaux services, le positionnement de la collectivité locale par rapport au contenu publié implique directement son niveau de responsabilité et sa qualité d'hébergeur ou d'éditeur de contenu. Selon les récentes jurisprudences, un tribunal peut considérer que l'hébergeur d'un blog agit en qualité d'éditeur dès lors qu'il engrange des revenus tirés des publicités affichées dans les pages des blogs. Le Ministère de la culture étudie actuellement la responsabilité des hébergeurs dans la mise à disposition de contenu : l'ensemble des travaux menés dans le cadre des collectivités locales doit composer avec la

législation changeante sur le sujet. La dimension « sociale » des nouveaux services apporte un formidable élan de contribution mais provoque également des écarts qu'il est du devoir du responsable du projet d'éviter par la mise en place des procédures de contrôle adaptées. Dans la mesure où les utilisateurs contribuent au dispositif de façon active, la légitimité des informations proposées doit être prouvée, et au besoin tempérée par un éditorial approprié.

La collectivité locale devra entre autres choses se positionner par rapport à la nécessité de modération du contenu, « à priori » (qui peut placer la collectivité dans un statut d'éditeur de contenu) ou bien « à posteriori » (qui cantonne la collectivité à un rôle de modérateur). Au vu des utilisateurs, la collectivité locale doit se positionner comme facilitateur d'échange et non comme un contrôleur provoquant un rejet massif du service. A cet égard, la gestion des données personnelles en accord avec les préconisations de la CNIL et de la LCEN doivent être scrupuleusement respectées, particulièrement au vu de la dimension « publique » des services offerts.

4 Les gains pour les collectivités locales

4.1 Les différents types de gains

Les gains potentiels apportés par les services Web 2.0 sont de plusieurs natures : d'une part, des revenus indirects générés du fait de la meilleure fluidité de l'information entre les internautes ; d'autre part, des économies de coûts du fait de la prise en charge par les communautés virtuelles, d'actions actuellement dévolues aux agents administratifs.

Les services Web 2.0 visent par nature à permettre à leurs utilisateurs d'interagir entre eux, s'échanger des informations pratiques, des connaissances et favorisent l'accès et l'usage des services du monde physique. Les services les plus utiles aux usagers sont mis en valeur par les usagers eux-mêmes. Par ailleurs, les services Web 2.0 offrent un moyen de réduire les coûts de relation entre une collectivité locale et ses administrés. En effet, les informations échangées par les membres d'une communauté peuvent supplanter celles fournies par les agents administratifs des collectivités locales, offrant plus de disponibilité à l'administration pour se focaliser sur d'autres tâches. Ainsi, les services Web 2.0 offrent des perspectives de redéploiement des agents administratifs pour plus de proximité avec les administrés.

Des gains en terme d'image peuvent aussi être intégrés dans la réflexion. Ces gains sont plus difficilement quantifiables car ils relèvent d'avantages immatériels : le Web 2.0 peut être un atout pour faire gagner du temps, pour donner une image innovante, pour remettre le citoyen au cœur du dispositif, etc. Un élu appréciera d'autant plus si son électorat est sensible à cette modernisation et ce pour différentes raisons (électorat démographiquement technophile ou électorat sensible à tout ce qui peut permettre la création d'entreprises ou l'arrivée d'investisseurs). Un agent administratif sera sensible au fait que la queue à son guichet peut-être allégée par les services en ligne ce qui peut réduire le stress d'un accueil physique parfois complexe à gérer. Ces gains immatériels sous-tendent en réciproque la prise en compte de coûts induits. Campagne de sensibilisation, de formation aussi bien des élus, des agents que des administrés, gestion de la conduite du changement auprès des populations concernées.

4.2 Les bénéficiaires

4.2.1 Taxonomie des rapports entre bénéficiaires

Les acteurs concernés par la mise en œuvre de l'ensemble des services de l'Internet 2.0 sont divers. Dans le cadre des collectivités locales, il est pertinent de distinguer le cas des élus et celui des agents. Les élus, choisis par les citoyens pour une période de temps définie ont comme objectif de mieux communiquer sur leurs propositions, de donner de la visibilité sur leur rôle dans la collectivité et d'assurer la continuité de leur projet en se faisant réélire. Les agents administratifs, employés par l'Etat pour assurer une fonction au sein des collectivités locales, ont comme objectif principal de gérer la complexité des relations entre entités publiques et parapubliques et les administrés avec des marges de manœuvres contraintes. L'acteur au centre du dispositif est le citoyen qui vit dans la collectivité et qui établit des rapports avec les autres. Il s'intéresse à la vie de la cité, vote pour choisir ses représentants, exige de la collectivité un niveau de service pour l'organisation de sa vie quotidienne et le dynamisme de son quartier.

Pour comprendre les rapports entre les acteurs nous proposons une taxonomie qui peut servir de grille de lecture.

- De l'Administration au Citoyen (A2C), dans les services que l'administration apporte au citoyen pour faciliter ses démarches et apporter visibilité aux orientations politiques,
- De l'Administration à l'Administration (A2A), pour faciliter la subsidiarité des différents échelons de la collectivité locale,
- Du Citoyen au Citoyen, (C2C) pour favoriser le « vivre ensemble » et permettre les échanges entre habitants de la même collectivité, quelle qu'en soit son niveau.
- Du Citoyen à l'Administration (C2A) pour faciliter la contribution du citoyen à la vie publique par ses contributions à la chose publique et valoriser sa vision et son dynamisme dans la collectivité,

La synthèse de ces rapports se retrouve dans la cartographie du Tableau 2 : Taxonomie des rapports entre acteurs de la sphère publique.

	A 2 A	A 2 C	C 2 C	C 2 A
Elus	L' élu communique avec ses pairs dans la collectivité ou bien entre les collectivités pour assurer la cohérence de son action	L' élu communique au citoyen sa vision, ses travaux et l' avancement de ses projets	Le citoyen milite et s' unit autour de causes qu' il veut être entendues, il défend ses causes	Le citoyen partage ses projets pour la communauté et ses réflexions sur les actions politiques
Agents administratifs	L' agent organise son action et uniformise son organisation avec l' ensemble des collectivités locales	L' agent met à disposition du citoyen un ensemble de services facilitant ses démarches	Le citoyen s' organise et partage avec ses pairs pour améliorer sa vie en communauté	Le citoyen met au service de l' administration son savoir et ses suggestions sur les services de la collectivité locale

Tableau 2: Taxonomie des rapports entre acteurs de la sphère publique

4.2.2 Les gains pour l'élu

Le monde politique a intégré les vertus des services Web 2.0. Depuis la campagne présidentielle de 2007 en France et celle des Etats-Unis en 2008, les personnalités politiques continuent de s'impliquer dans des communautés en ligne. D'abord fruit d'initiatives personnelles, certains projets sont désormais portés par des institutions officielles.

Ces innovations sont non seulement un moyen de communication permanent sous la seule responsabilité du politique, mais aussi et surtout un outil d'interaction directe avec les électeurs pour capter les tendances et saisir les préoccupations du terrain en amont de la construction des programmes.

Les gains sont ainsi à la fois sur les coûts de communication, mais aussi sur les coûts de collecte des préoccupations du terrain.

4.2.3 Les gains pour les collectivités locales

Les collectivités locales peuvent identifier des gains en interagissant avec les communautés virtuelles locales qui se réunissent au sein des sites de réseaux sociaux existants. Par exemple, un service chargé des transports d'une communauté urbaine pourra être à l'écoute des échanges d'un groupe Facebook créé par les usagers d'une ligne de bus et collecter des informations permettant de comprendre comment le service de bus est vécu par les usagers. Ces témoignages pourront lui être utiles lors de la négociation des contrats passés avec les sociétés de transport public. Les bonnes idées proposées par les internautes usagers pourront être incorporées au cahier des charges. Ainsi, la collectivité améliorera le service offert aux usagers et pourra valoriser son action auprès de la communauté locale.

La collectivité pourra par ailleurs identifier des gains en créant des services Web 2.0 visant à dynamiser ses dispositifs déjà en place, comme un service de gestion de la petite enfance complétant la gamme de services par une réelle interaction avec la communauté des parents et leurs idées d'amélioration. La disponibilité permanente des services en ligne et surtout des interactions entre ses utilisateurs permet de dépasser les contraintes géographiques et temporelles des services physiques. Dans l'exemple, le service petite enfance devient ainsi disponible en continu en bénéficiant de l'ensemble du réseau social formé par les parents et intervenants des services de la petite enfance, connectés au réseau social virtuel mis à leur disposition par la commune.

Dans les deux cas, la collectivité se fait acteur des réseaux sociaux virtuels. Elle s'implique dans ce qui existe déjà. La collectivité et population font alors corps et se donnent ensemble les moyens de construire un meilleur avenir.

4.2.4 Les gains pour l'utilisateur et le citoyen

L'individu, qu'il soit usager ou citoyen, est bien sûr le premier bénéficiaire des services Web 2.0. En pouvant interagir en permanence avec les membres de la collectivité locale à laquelle il appartient, il dispose de la meilleure qualité d'information au moment où il en a besoin. Il peut également contribuer activement à la collectivité locale lorsqu'il en a la possibilité.

Le Web 2.0 apporte en les moyens d'interaction qui font de l'individu un acteur de sa relation avec la collectivité locale, au-delà des événements règlementés qui rythment la vie de la cité : élections, rentrée des classes, fêtes, manifestations culturelles et sportives, etc.

Les gains perçus par l'individu sont de plusieurs natures. Des gains de pouvoir : en exprimant son opinion et non plus seulement son suffrage, l'individu se réapproprie la cité. Il est valorisé en tant que membre actif de la collectivité. Des gains financiers : en accédant plus facilement aux services du monde physique, avec le support des membres de la communauté, l'individu accède à de meilleurs tarifs. Des gains de temps : en communiquant à tout moment avec la communauté locale, l'individu bénéficie d'une excellente réactivité, au-delà des heures d'ouverture des services

4.3 La mesure des gains et indicateurs de performance

Les méthodes classiques d'estimation des revenus et des économies de coûts d'un service en ligne peuvent être appliquées en modélisant les liens de causalité issus d'un service Web 2.0. Par exemple, la mise à disposition sur le site Internet d'une mairie d'un espace communautaire dédié à la petite enfance améliorera la connaissance des services locaux par les jeunes parents. Ce faisant, les jeunes parents souscriront aux services qui correspondent le mieux à leurs besoins. Ils connaîtront mieux les services proposés dans leur commune et poseront ainsi moins de questions au service petite enfance. Par ailleurs, le service petite enfance disposera d'un moyen de mieux comprendre les attentes des jeunes parents et leur usage des services locaux. Le raisonnement peut être poursuivi jusqu'à l'identification des revenus et des économies. Il pourra par exemple s'agir d'une augmentation du chiffre d'affaires d'une garderie du soir, de l'économie réalisée en personnel dédié à la petite enfance au guichet en mairie.

Une fois les liens de causalités identifiés, il convient de déterminer les générateurs de revenus et de coûts qui leurs sont associés, ainsi que les indicateurs qui permettent de les mesurer. Par exemple, le nombre de parents participant à la communauté virtuelle locale des jeunes parents est un indicateur de générateur de revenu. Les charges salariales des agents administratifs présents au guichet de la mairie pour répondre aux questions relatives à la petite enfance, sont un indicateur de générateur de coût. Chaque indicateur déterminé se verra attaché à un dispositif de mesure, comme une statistique issue d'un système de Web Analytics mesurant les accès aux services en ligne, ou encore le coût horaire d'un agent administratif. L'ensemble des mesures collectées permet ainsi de valoriser le service offert.

Par ailleurs, les collectivités peuvent mettre en place des indicateurs de mesure de la performance de l'usage du web 2.0 et les rendre publics. Ces indicateurs peuvent être techniques (qualité de service, disponibilité des services, temps de réponse, etc.) ou d'usages (nombre d'inscrits au service, nombre de clic, nombre de contributions, etc.)

5 Quelles sont les clés de la réussite ?

Les technologies et les usages du Web 2.0 sont trop récents pour qu'un retour d'expérience significatif permette d'identifier de manière certaine les acteurs, fonctionnalités et infrastructures dors et déjà matures. Adopter le Web 2.0 suppose de suivre une méthodologie d'appropriation itérative et incrémentale. Itérative dans le sens où la méthodologie suivie doit permettre, avec le maximum d'agilité, d'observer les tendances, d'expérimenter des usages, de préparer le lancement à grande échelle, de concevoir et enfin d'opérer le service. Incrémentale de manière à faciliter l'appropriation progressive des fonctionnalités des services communautaires proposés par la collectivité locale. La période d'observation permet d'appréhender les nouveaux usages du Web 2.0. Au sein de la collectivité locale, des agents pourront être désignés pour expérimenter personnellement les services innovants. Ce faisant, ils en comprendront les mécanismes, et pourront imaginer comment les décliner pour proposer des services équivalents sur le plan fonctionnel.

L'expérimentation peut alors commencer, dans une logique de succession d'itérations de tests et d'apprentissages. En effet, en s'appuyant sur des architectures agiles et sur des standards d'interopérabilité, les technologies Web 2.0 facilitent les développements ajustables rapidement. La préparation d'une itération commence par le cadrage marketing et fonctionnel du service, la définition de sa stratégie de lancement, la mise en place du dispositif de modération et d'animation, l'identification des outils et l'organisation nécessaire au pilotage. La phase de sélection vise à réunir et mettre en musique les partenaires marketing (agences Web, entreprises spécialisées par exemple dans la publicité, l'affiliation, le référencement, la modération, le juridique, le buzz marketing, l'animation de réseaux de blogueurs, la prise de vue en vidéo), les intégrateurs, les plateformes de services, chaînes de contenus, outils (Web analytics, composants technologiques) et les plateformes techniques support à l'ensemble.

Enfin, une fois le service ouvert au public, il s'agira de l'opérer en s'assurant qu'il atteint bien la cible visée. Les contrats passés avec les partenaires devront être conçus de manière à permettre un désengagement aisé en cas d'insuccès d'un service lié, ou d'incapacité du prestataire à tenir ses engagements. Les prestations récurrentes, le plus souvent exécutées par des spécialistes qui peuvent opérer depuis l'étranger, devront être coordonnées et contrôlées pour s'assurer de leur efficacité dans la durée. Compte tenu de la jeunesse du Web 2.0 et dans l'esprit itératif et incrémental, des audits réguliers devront être réalisés, en se mettant à la place de l'utilisateur. Une revue régulière des services est en effet nécessaire pour s'assurer qu'ils répondent toujours bien aux attentes évolutives des Internautes.

Le Web 2.0 révolutionne les usages et fait la « une » des journaux, mais le Web 2.0 évolue vite et est éphémère : parmi les initiatives, certaines sont de vraies réussites et d'autres tombent rapidement dans l'oubli.

Pour les collectivités locales, les gisements de services Web 2.0 à offrir aux usagers sont gigantesques, et leur adoption rapide montre à quel point les nouveaux usages qu'ils proposent répondent à de bien réelles attentes des internautes. Moyennant quelques précautions méthodologiques visant à sécuriser les risques des projets Web 2.0, notamment sur le plan juridique, les DSI des collectivités locales peuvent jouer un rôle important dans ce domaine.

Mais plus qu'une autre organisation, elles se doivent d'accorder prudence et réalisme dans le lancement de ces projets pour ne pas susciter plus de déception qu'un véritable engouement.

6 Bibliographie

[1] HUET Jean-Michel, TCHENG, Henri, *Et si les télécoms n'existaient pas ?* Pearson, septembre 2009, 192 pages

[2] O REILLY, Tim, « La révolution Web 2.0 : quand le Net devient une communauté » *Courrier International*, n°826, du 31 août au 6 septembre 2006, p. 27

[3] TCHENG, Henri, TARTAR Michael, HUET Jean-Michel, GERARDIN Olivier, « L'ère du web 2.0 : vers une nouvelle gestion des services en ligne des collectivités locales » in *l'e-administration au cœur de l'innovation territoriale*. ACUF-CDC, 2007