



ÉTUDE DE CAS: «PLATE-FORME RÉGIONALE EINSIEDELN»

Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et développement régional

Action COST A14 «Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information»



Communauté d'études pour l'aménagement du territoire

Av. Eglise-Anglaise 14 • CP 555 • 1001 Lausanne • tél. 021 693 41 65 • fax 021 693 41 54 • <http://ceat.epfl.ch>

ÉTUDE DE CAS: «PLATE-FORME RÉGIONALE EINSIEDELN»

Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et développement régional

Action COST A14 «Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information»

PLATE-FORME RÉGIONALE EINSIEDELN (PRE): ÉTUDE DE CAS

SOMMAIRE

1. DESCRIPTION DU CAS	1
1.1 FORME.....	1
1.2 CARACTÉRISTIQUES.....	1
1.3 COÛT DU PROJET.....	2
2. OBJECTIFS POURSUIVIS À TRAVERS LA PLATE-FORME RÉGIONALE ET DESTINATAIRES DES PRESTATIONS	2
2.1 MISE EN PLACE D'UNE PLATE-FORME D'INFORMATION RÉGIONALE AU SERVICE DES ACTEURS DE LA RÉGION.....	2
2.2 POSITIONNEMENT ET PROMOTION DE LA RÉGION SUR L'EXTÉRIEUR	3
2.3 AUTRES RETOMBÉES ATTENDUES	3
3. MODALITÉS DE MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT DE LA PLATE-FORME	4
3.1 PARTENAIRES DU PROJET	4
3.2 ORGANISATION	4
3.3 FONCTIONNEMENT, EXPLOITATION.....	5
3.4 LES ÉTAPES DU PROJET PRE.....	6
3.4.1 Première idée et élaboration du projet (mi-1998 à mi-2000).....	6
3.4.2 Opérationnalisation et mise en ligne de la plate-forme (juin 2000 à février 2001).....	7
3.4.3 Développements intervenus depuis la mise en ligne et évolution future (août 2001 à 2003).....	8
4. ELÉMENTS DE BILAN: LES POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES DE LA PRE	8
4.1 POINTS FORTS	8
4.1.1 Une organisation de projet basée sur le partenariat.....	8
4.1.2 Des règles de fonctionnement transparentes et «démocratiques».....	9
4.1.3 Le rôle de l'acteur public.....	9
4.1.4 Le profil des personnes engagées.....	10
4.1.5 Fi à la technocratie.....	10
4.1.6 Les apports du mandataire: fi à la technocratie, bis.....	11
4.1.7 Prise en compte des aspects financiers de la plate-forme.....	11
4.1.8 Conception dynamique et ouverte du site.....	12
4.1.9 Prise en compte des facteurs d'incertitudes.....	12
4.1.10 Effets positifs non escomptés.....	13

4.2	POINTS FAIBLES ET ASPECTS PROBLÉMATIQUES	13
4.2.1	Informations relatives au domaine du tourisme.....	13
4.2.2	Ancrage régional (encore) imparfait.....	14
4.2.3	Faible implication de l'acteur public supra local.....	15
4.3	DÉFIS À RELEVER	16
4.3.1	Marketing régional.....	16
4.3.2	Respect du concept de base et de l'identité régionale.....	16
4.3.3	Transactions électroniques.....	16
4.3.4	Acquisition et prospection du marché.....	17
4.3.5	Gestion du projet par le groupe de coordination.....	17
4.3.6	Evaluation de la plate-forme.....	17
5.	PREMIERS ENSEIGNEMENTS	18
5.1	RETOUR AUX HYPOTHÈSES.....	18
5.2.	LA PRE: UN ÉQUILIBRE À TROUVER POUR LE DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE ET EXOGENE.....	20

ANNEXES

ANNEXE 1:	BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXE 2:	Liste des interlocuteurs (PRE)	IV
ANNEXE 3:	CARTE DE SITUATION	V

ÉTUDE DE CAS: PLATE-FORME RÉGIONALE EINSIEDELN (PRE)

1. Description du cas

1.1 Forme

La plate-forme régionale Einsiedeln (PRE) est un site mis en ligne en septembre 2000. Elle est le résultat d'une démarche commune de différents milieux de la région qui ressortent du secteur public, para-public et privé. Géographiquement, elle couvre le périmètre de la région LIM Einsiedeln.¹

1.2 Caractéristiques

Les partenaires de ce projet – qui en sont aussi les initiateurs – sont le district d'Einsiedeln et les cinq communes faisant partie de la région LIM pour le secteur public, l'association régionale de développement (Regional- Entwicklungsverband Einsiedeln: REV) et l'Office de tourisme (Verkehrsverein Einsiedeln: VVE) pour le para-public, ainsi que l'association régionale pour l'industrie, le commerce et l'artisanat (Gewerbeverein: GV), l'association régionale des commerçants de détail (Detailistenverein Einsiedeln-Ybrig: DVEY), pour le secteur privé.

Conçu comme une interface régionale, le site comporte actuellement plus de 1200 pages regroupées sous quatre thèmes principaux qui sont le tourisme, la politique, l'économie et la vie associative.² En outre, il met à disposition des internautes, indépendamment de ces rubriques, les actualités issues de la région, quelque soit le domaine dont elles proviennent, un calendrier des manifestations ainsi qu'une rubrique annonces. Au stade actuel de son développement, la mise à disposition d'informations de provenance régionale prédomine; peu d'éléments interactifs existent (téléchargement de documents officiels, courrier électronique) et les transactions électroniques sont encore absentes.

Il s'agit donc d'un site à fort ancrage régional basé sur un concept d'horizontalité ou de transversalité.³ Développé par des professionnels, sa conception repose sur quelques principes cherchant à favoriser le confort de navigation, à simplifier la gestion du site et à réduire le temps consacré à cette tâche ainsi qu'à permettre l'évolution des prestations offertes (nature des prestations, développements techniques, nouveaux partenariats). Ses principes sont:

- une organisation matricielle des données «neutres», gérées de manière dynamique dans un système «ouvert», permettant:
 - l'édition multiple des données qui ne sont saisies qu'une seule fois,
 - des adjonctions de données nouvelles ou la mise en relation avec d'autres banques de données,
 - l'adaptation à des évolutions d'ordre technologique;

¹ Cf. Annexe 3.

² Lors de sa mise en service, il comportait 1020 pages.

³ Une orientation plus verticale du site est actuellement envisagée ou fait l'objet de développements, à travers l'offre de certaines prestations plus spécialisées, dans le domaine du tourisme, du e-commerce et des produits régionaux.

- la gestion décentralisée des informations par les partenaires concernés eux-mêmes, à travers l'attribution de mots de passe et l'automatisation des procédures de gestion;
- la limitation au strict nécessaire des parties dites statiques, dont la modification implique des connaissances de programmation.

1.3 Coût du projet

D'un total de frs 110'000.-, le coût du développement et de la mise en place du projet est relativement bas. Le budget affecte deux tiers de cette somme au projet proprement dit, le tiers restant y figurant à titre de réserve pour des imprévus et des développements éventuels. L'exploitation du site, depuis sa mise en fonction, est assurée gratuitement par le mandataire. La modestie de cette somme s'explique par le fait que les prestations propres des porteurs du projet, fort nombreuses, ne sont pas comptabilisées et que le travail effectué au sein du groupe de direction du projet est fourni selon le système de milice.

La charge financière pour les porteurs du projet se trouve «allégée» par la présence de plusieurs partenaires sur lesquels elle se répartit à raison de 25% pour le district, 25% pour le REV, 30% pour l'ensemble des six communes (6•5%) et 20% à répartir entre les organisations économiques (DVEY, VVE, GVE).

2. Objectifs poursuivis à travers la plate-forme régionale et destinataires des prestations

Les différents partenaires ont rapidement compris que par rapport à des offres sectoriels multiples, un projet commun aux principaux acteurs de la région, caractérisé par un ancrage territorial fort, était susceptible d'augmenter considérablement l'impact dans la «communauté des internautes», et qu'il comportait un potentiel de synergies important entre les offres liées aux organisations partenaires, réunies sous un même «toit». Mais les initiateurs du projet ont également vu qu'une approche commune présentait des avantages du point de vue financier, les coûts se trouvant divisés par le nombre de partenaires, et du point de vue des ressources humaines, des compétences multiples pouvant être intégrés.

A travers la mise à disposition d'une plate-forme régionale, les initiateurs se sont d'emblée fixés un double objectif, dont un volet était destiné à la région elle-même, l'autre étant orienté sur l'extérieur.

2.1 Mise en place d'une plate-forme d'information régionale au service des acteurs de la région

La plate-forme régionale est conçue pour répondre aux besoins d'information des acteurs de la région. Elle s'adresse donc à la population, aux institutions et organisations régionales et de leurs membres – tels les entreprises privées, les commerces et les établissements actifs dans le domaine du tourisme – ainsi qu'aux collectivités publiques et aux associations.

En suivant cette idée-force, les objectifs plus spécifiques et les motivations ayant guidé les différents porteurs du projet varient en fonction de leurs activités et leurs préoccupations:

- Pour les collectivités publiques, les NTIC offrent la possibilité de soigner la proximité et la présence auprès des habitants par une meilleure information. Elles favorisent l'élargissement des prestations, notamment à travers la mise à disposition de

formulaire. Ces nouvelles prestations constituent une opportunité bienvenue pour réfléchir sur les services aux citoyens et sur la manière d'informer ces derniers.

- Quant aux représentants des organisations économiques (GV, DVEY, VV), il s'agit d'offrir un «lieu» conforme à l'ère des NTIC où leurs membres peuvent se familiariser avec ces nouveaux outils de communications tout en s'informant et en informant leurs clients, développer des stratégies de positionnement, de promotion et de marketing et d'en apprivoiser les aspects novateurs (domaine des transactions électroniques).

Les prestations actuellement offertes sont encore essentiellement orientées vers l'amélioration de l'information concernant la région, et ceci dans les quatre domaines mentionnés ci-dessus. Ces informations sont pour la plupart à consulter en ligne, mais elles sont également accessibles, surtout en ce qui concerne les procédures administratives, sous forme de documents ou formulaires téléchargeables. L'interactivité sous forme de services basés exclusivement sur des transactions électroniques n'est pas encore développée, mais certains de ces prestations sont en projet (e-commerce).

2.2 Positionnement et promotion de la région sur l'extérieur

Le positionnement et la promotion de la région sur l'extérieur constitue la seconde facette du projet de site Web. Le marketing régional constitue un des axes du programme d'action du REV, mais il revêt aussi un grand intérêt pour les autres acteurs, notamment ceux du milieu du tourisme. Pour concrétiser cet objectif, il faut sans doute opérer dans la durée et, surtout, développer des prestations qui ne nécessitent pas, ou seulement subsidiairement, d'autres moyens de communication (documents téléchargeables et système de réservation directe, par exemple). L'offre actuelle du site ne répond pas encore à ces exigences, mais contribue à l'affirmation d'une telle stratégie.

Les informations mises en ligne s'adressent ainsi aux internautes extérieurs à la région, visant plus particulièrement les visiteurs (potentiels), mais également les entreprises et personnes susceptibles de s'installer dans la région ou cherchant à y nouer des contacts.

2.3 Autres retombées attendues

Certains objectifs, peu conscients ou flous au départ du projet, ont peu à peu pris des contours au fil de l'affinement et de la concrétisation du projet de plate-forme. Il est notamment apparu qu'une telle offre pouvait contribuer à:

- constituer un précieux savoir-faire dans la région en matière de NTIC, notamment auprès des acteurs économiques;
- dynamiser la branche du tourisme – traversée par une crise – par le recours à de nouveaux outils de communication pour son marketing.

3. Modalités de mise en place et fonctionnement de la plate-forme

L'idée d'un site Web a surgi à partir de début 1998, simultanément et indépendamment dans différents milieux de la région (REV, district d'Einsiedeln, GV, EfSa⁴). A la suite, des contacts informels sont pris entre les organisations concernées et, rapidement, l'option d'un projet commun est discutée. Un groupe de projet ad hoc est constitué en décembre 1998. Les travaux entrepris dans le cadre de ce groupe aboutissent à la mise en service de la plate-forme en septembre 2000. Les travaux préparatoires auront donc duré un peu moins que deux ans.

3.1 Partenaires du projet

Comme nous l'avons déjà mentionné, le projet de plate-forme régionale réunit comme partenaires, et ceci dès son origine, les collectivités publiques et parapubliques ainsi que les organisations relevant du droit privé les plus importantes de la région: le district d'Einsiedeln et les cinq communes⁵ composant la région LIM Einsiedeln, l'association régionale de développement (REV), l'Office du tourisme Einsiedeln (VVE), ainsi que les organisations économiques de la région (DVEY, GV).⁶ Ce projet prend donc forme dans les limites administratives et institutionnelles. Pour son exécution, les partenaires se sont adjoints les services d'un mandataire privé.

3.2 Organisation

La plate-forme régionale repose sur un partenariat public-privé, et cette forme d'organisation constitue un de ses atouts indéniables. Elle allie en effet les avantages fournis par l'engagement du secteur public – à savoir une certaine neutralité, associée à une image d'officialité et de légitimité, ainsi que la stabilité inhérent à ce type d'acteurs – et les préoccupations issues du secteur privé, telles le souci de la rentabilité et le raisonnement en termes de marché.

Pour mener à bien le projet, les partenaires ont créé un groupe de coordination dans lequel chaque organisation est représentée par une personne, désignée pour défendre ses intérêts.⁷ Le mandataire est également intégré dans ce cercle. Ce groupe – toujours en fonction actuellement pour assurer le suivi de la plate-forme – s'est doté de règles de fonctionnement claires, notamment quant au principe des décisions prises à l'unanimité. Celles-ci fixent également que les apports des partenaires ne sont pas rétribués. Pour s'adapter à l'évolution du projet et aux tâches d'exploitation, de gestion et de développement du site, le nombre de personnes a été élargi depuis le printemps 2001 à un siège par commune. Cet élargissement s'accompagne de la création d'un nouvel organe,

⁴ EfSa: sigle pour *Einsiedeln für Sie aktiv* (Einsiedeln actif pour vous). Il s'agit d'un groupement d'acteurs constitué en vue de contribuer à l'animation de la région.

⁵ Communes de Alpthal, Innerthal, Oberiberg, Rothenthurm, Unteriberg.

⁶ Un acteur de taille est absent de ce partenariat: l'Office de tourisme de la région Ybrig, opérant dans le périmètre des communes de Ober- et Unteriberg qui connaissent une importante activité touristique, surtout dans le domaine du ski (station Hoehybrig). Nous reviendrons plus loin sur les raisons de cette absence.

⁷ Le district d'Einsiedeln est représenté par deux personnes: le Bezirksrat (membre de l'exécutif du district) et le responsable du centre de calcul (en allemand *Rechenzenter*, service administratif mettant à disposition des communes un appui logistique dans les procédures comptables et leur informatisation). Les communes, elles, ont délégué une seule personne.

le bureau, se réunissant plus fréquemment et qui est chargé de préparer, pour le groupe de coordination, les différents affaires et questions à traiter.

Avec l'attribution d'un mandat pour l'exécution du projet, les règles de collaboration entre les différentes parties ont été formalisées sous forme de deux types de contrat:

- 1) un contrat établi entre le district d'Einsiedeln, représentant le groupe de coordination au niveau juridique, et les mandataires;
- 2) des contrats établis séparément entre chaque partenaire du projet et le représentant légal du groupe de coordination; ces contrats fixent les relations entre les partenaires du projet et le district et portent sur l'adoption des principes contenus dans le premier contrat conclu avec les mandataires.

L'élaboration des règles du jeu est un processus qui est toujours en cours, car elle doit tenir compte de l'évolution des prestations de la plate-forme et de ce qu'elle implique au niveau des relations et du partage des responsabilités entre les partenaires. Pour cette raison, le groupe de coordination a opté – pour leur formalisation – en faveur de contrats cadres, établissant les grandes lignes qui régissent le site et le partenariat qui le porte. Ces principes portent notamment sur:

- le cercle des acteurs ayant droit de faire usage de la plate-forme;
- la clé de répartition financière entre partenaires;
- les prestations payantes et la place de la publicité, le but étant de financer l'entretien du site par ces revenus;
- l'attribution de mots de passe pour régler l'accès aux données des domaines thématiques;
- les modalités du contrôle de qualité des textes et images.

Cette manière de faire permet une plus grande souplesse dans la gestion, car elle offre la possibilité d'adapter les pratiques, dans le cadre du champ ainsi délimité, à de nouvelles prestations et à d'éventuelles avancées technologiques en matière de NTIC. Les aspects plus «volatiles» ou susceptibles d'évoluer rapidement sont traités dans des annexes aux contrats.

Il est à noter également que la mise en place et la gestion du site se réalise également au sein d'un partenariat. Le mandataire formel en est la société Web Quality, mais celle-ci collabore étroitement, pour ce qui concerne les aspects techniques et l'hébergement du site, avec une autre entreprise (Entex).

3.3 Fonctionnement, exploitation

Le fonctionnement et l'exploitation de la plate-forme repose sur un «mix» entre une logique «service public» et une logique orientée «gestion commerciale rentable». Cette sensibilité double, qui peut certainement être considérée comme une retombée issue du partenariat public-privé, se révèle très positive quant à la gestion et l'évolution du site:

- de par la forte présence des acteurs publics et le rôle central du district, le site est soumis à une réglementation très explicite en ce qui concerne la place de la publicité

et les caractéristiques du design;⁸ cette ligne n'exclue pas la dimension commerciale du site, reconnue comme opportune pour financer les frais de gestion;

- le volet «commercialisation du site» est confié au mandataire qui en retire l'entier bénéfice. En contrepartie, ce dernier offre la gratuité pour la gestion et l'hébergement du site. De par cette participation, le mandataire trouve tout intérêt à la promotion de la plate-forme auprès d'un public nombreux et au développement de prestations attractives et suivant l'évolution des «goûts» des destinataires. L'intégration de la dimension commerciale du projet permet donc que le contenu des prestations s'oriente selon une logique de la demande. Mais l'accord passé avec le mandataire va plus loin encore dans le partage des intérêts: en effet, la PRE profite gratuitement, si tel est le souhait du groupe de coordination, des développements techniques réalisés dans le cadre des activités du mandataire.

L'exploitation du site, dont l'actualisation des données constitue un autre aspect déterminant, est également régi par le principe de la minimisation des coûts et du temps y consacré: par l'attribution de clés d'accès différenciées, l'introduction des informations est directement effectuée par les organisations dont elles émanent, ce qui assure rapidité et simplicité des procédures et permet de créer une certaine émulation entre les partenaires.

3.4 Les étapes du projet PRE

3.4.1 Première idée et élaboration du projet (mi-1998 à mi-2000)

L'idée d'une présence sur le Web a surgi simultanément auprès de différents acteurs de la région. Dans un premier temps, il s'agissait pour ceux-ci d'«occuper le terrain par une présence sur Internet pour ne pas laisser passer des opportunités»; l'utilité et les retombées possibles liées à une telle présence paraissaient encore peu claires. Les contacts établis entre les milieux intéressés permettaient d'envisager un projet commun; un groupe de coordination a alors été constitué pour étudier ensemble la faisabilité d'un tel projet et en définir les contours.⁹ Ces travaux ont abouti, en mars 99, sur deux appels d'offre successifs relatifs à une plate-forme Internet portée par différents partenaires, développée et gérée par une entreprise spécialisée.¹⁰ La future plate-forme devait contribuer, comme le précise l'appel d'offre, à positionner la région avec tous ses atouts en matière de tourisme et de lieu de résidence: «Einsiedeln, une région attractive pour la détente, où il fait bon vivre et qui dispose d'une économie performante et d'autorités ouvertes». Toute en sauvegardant l'indépendance des différentes institutions représentées, la PRE devait se présenter comme un site neutre, permettant une «entrée en scène» commune. Elle devait constituer un outil d'information économiquement avantageux et performant pour les habitants, les entrepreneurs et les autorités de la région. Couvrant toute la région, elle devait présenter

⁸ La publicité n'est pas admise aux deux premiers niveaux du site; elle ne doit en aucun cas nuire à la charte graphique.

⁹ Le processus entre le début des réflexions jusqu'à la mise en commun formelle des structures porte sur un an environ.

¹⁰ Deux étapes successives ont en effet été nécessaires à l'ajustement de la demande des mandants. Un premier appel n'a pas donné satisfaction quant à la qualité des offres parvenues (grand écart entre les montants demandés [frs 30'000.- et 280'000.-], un petit nombre s'inscrit dans l'esprit désiré). Toutefois, ces différentes propositions ont été utiles, dans le cadre du «deuxième tour», pour enrichir la réflexion autour d'un cahier des charges et pour préciser les attentes des mandants.

plusieurs rubriques thématiques et être pourvue d'une structure suffisamment flexible pour permettre des extensions ultérieures au niveau des prestations.

Dans la mesure où l'appel d'offre nous paraît exemplaire quant à l'anticipation d'aspects déterminants pour le bon fonctionnement d'un site Internet, nous reprenons ci-dessous les points que les soumissionnaires, sélectionnés dans la région, devaient nécessairement traiter dans leur offre. Outre les exigences «classiques» d'un appel d'offre – telles le coût par page Web, le programme de travail et le calendrier, la *software* utilisée, la durée de validité de l'offre, les références, etc. – l'appel d'offre s'intéressait au modèle de financement prévu pour l'élaboration et l'exploitation du site, aux modalités de promotion de la plate-forme ainsi qu'au devenir de la plate-forme en cas de dissolution de la firme mandataire.

L'évaluation des offres déposées, au nombre de neuf, reposait sur l'application de critères unitaires, particulièrement pertinents pour ce type de projet: l'autofinancement de la gestion de la plate-forme, une conception technique reposant sur une programmation dynamique et permettant une ouverture sur l'extérieur, la flexibilité dans la gestion des contenus ainsi que la prise en compte du principe de co-décision dans l'établissement des règles du jeu. Quatre candidats ont été retenus suite à cette évaluation avec lesquels un entretien a été mené pour opérer le choix final. Ce choix a été entériné formellement par toutes les organisations engagées financièrement dans le projet.

3.4.2 Opérationnalisation et mise en ligne de la plate-forme (juin 2000 à février 2001)

Cette phase liée à l'opérationnalisation du concept et de mise en ligne de la plate-forme peut être qualifiée de processus de maturation. Sans qu'il y ait eu besoin de remettre en question le concept retenu, celui-ci a fait l'objet d'une réflexion à laquelle tous les partenaires étaient étroitement associés (par le biais du groupe de coordination), conduisant à son affinement. Chaque organisation s'engageait à se déterminer elle-même sur les informations à mettre en ligne ainsi que d'en assumer la rédaction et l'illustration. On a ainsi sciemment mis en pratique une approche privilégiant les données en provenance du «front», proche des destinataires et le plus apte à en connaître les besoins.¹¹

Le suivi assuré durant cette phase par l'ensemble du groupe de coordination a permis une «traduction réaliste» du concept lui imposant les limites définies en commun. La composition très hétérogène du groupe de coordination – tant du point de vue des intérêts représentés qu'en termes de connaissances techniques et de familiarité avec le net – a favorisé la mise en place d'un site approprié aux besoins des différents destinataires, proposant sur une structure de navigation simple adaptée aux néophytes tout en recourant à des solutions techniques avancées.

¹¹ Ce principe a pu être mis en application dans tous les domaines, sauf celui du tourisme. Ayant traversé une crise qui a abouti à une réorganisation de ses activités, l'Office de tourisme d'Einsiedeln n'a pas directement contribué au choix des informations relatives au tourisme et à leur mise en forme. Ce travail a été fourni par le nouveau président de cette association et le mandataire de la plate-forme. A ce sujet, voir plus loin (point 4.2.1: Points faibles et aspects problématiques – Informations relatives au domaine du tourisme.

3.4.3 *Développements intervenus depuis la mise en ligne et évolution future (août 2001 à 2003)*

Les partenaires de la plate-forme ont la volonté de faire évoluer les prestations, en développant et adaptant celles qui existent déjà et en ajoutant de nouvelles, et ceci en accord avec les tendances en cours sur le Net. Après une période de fonctionnement «normal» de la plate-forme, qui a été mise en service en septembre 2000, de nouvelles fonctions y ont été adjointes ou sont en projet, pour intégrer des aspects qualifiés de «*fun*» (SMS, galerie d'images, *webcam*), pour développer l'interactivité du site et permettre des transactions en ligne (formulaires pour les procédures administratives, WAP et plans des localités, e-commerce, réservation d'hôtel en ligne).

Pour financer l'extension de la démarche de la plate-forme, le groupe de coordination a décidé en juin 2001 d'adresser une demande au programme *Regio Plus* qui, conforme à l'arrêté fédéral, permet de financer à raison de 50% des projets de collaboration de nature organisationnelle, conceptuelle et institutionnelle. Cette demande est axée (1) sur le contenu du site et son interactivité, (2) les aspects liés à la formation (porteurs du projet et destinataires), (3) la promotion de la plate-forme et (4) l'élargissement du label «produit régional». Elle ressort du groupe de coordination et, pour deux aspects, de la compétence du REV (le label produit régional, une partie du volet formation continue).¹²

4. **Éléments de bilan: les points forts et les points faibles de la PRE**

La plate-forme PRE a été choisie comme première étude de cas, car ce projet se distingue par une série d'aspects qui nous ont paru d'emblée intéressants. Ceux-ci se sont révélés à l'examen, dans leur grande majorité, comme des atouts. En revanche, les faiblesses que nous avons pu décelées au cours de notre analyse, «mènent» une vie plus cachée et sont, pour l'essentiel, non pas à localiser au cœur du projet lui-même mais dans ses zones connexes. Certains autres aspects, sans pouvoir être qualifiés directement de problématiques, se présentent comme des défis à relever à l'avenir.

4.1 **Points forts**

4.1.1 *Une organisation de projet basée sur le partenariat*

La mise en place d'une véritable plate-forme régionale exige l'engagement des principaux acteurs d'une région, qu'ils relèvent du domaine public ou privé. Le projet PRE a su concrétiser cette nécessité à travers un partenariat qui réunit de manière assez représentative les milieux intéressés¹³ et qui a rendu possible leur engagement actif tout au long du processus de conception, de réalisation et d'exploitation du site.

Ce partenariat repose, d'une part, sur une organisation «plate» au niveau de la direction du projet. Cela signifie que chaque membre du groupe de coordination, qui est l'organe de direction, dispose d'un poids égal dans la prise de décision. Pour favoriser l'intégration des différents partenaires, le mode de décision adopté est consensuel et requiert l'unanimité des voix. Ce principe peut paraître figé. Mais dans le cas présent, et dans la mesure où il est accepté de tous, il contribue, par l'échange d'idées et l'argumentation qu'il nécessite, à la maturation et au développement du projet.

¹² Cette demande est actuellement en cours.

¹³ Voir point 4.2.2.

D'autre part, le partenariat s'appuie sur une définition rigoureuse des compétences et responsabilités des personnes et organisations engagées dans le projet. Cette «particularisation» a pu s'opérer grâce à la clarification de leur rôle respectif et la reconnaissance de leurs apports spécifiques. Elle a été favorable à l'élaboration de prestations différenciées à l'intention des acteurs régionaux.

Grâce à ce mode de fonctionnement, basé à la fois sur le principe d'égalité des partenaires et de spécificité quant à leur rôle et leurs apports dans le projet et dans la région, les acteurs centraux du projet – déjà liés auparavant par un réseau de relations étroit et ancré régionalement – ont su renforcer, au fil du temps, leur cohésion et éviter ainsi que la dynamique de groupe ne s'essouffle une fois le site mis en ligne.

4.1.2 Des règles de fonctionnement transparentes et «démocratiques»

Le mode d'organisation adopté repose donc sur la conscience que le projet doit être mené selon des règles transparentes, tant en ce qui concerne le fonctionnement du groupe de coordination évoqué ci-dessus que la définition du contenu du site. Ces règles du jeu sont formalisées dans des contrats cadre.¹⁴ Elles portent, pour le fonctionnement du site, sur les principes de qui peut accéder aux prestations de la PRE, de qui doit assurer le financement, de quelles prestations sont payantes, de l'accès aux mots de passe, du contrôle de qualité des textes et des illustrations, etc. Elles ont fait leur preuve dans la phase de mise en place du projet. Mais les partenaires comptent également sur leur efficacité dans la phase actuelle du projet, celle de la consolidation et du développement des prestations. Elles sont considérées comme une sorte de balises, susceptibles d'assurer la pérennité du projet et d'éviter les dérives, notamment commerciales.

4.1.3 Le rôle de l'acteur public

Le district d'Einsiedeln revêt un rôle de choix au sein du projet, et cela dès le départ.¹⁵ Il l'a fait bénéficier, par l'implication de son centre de calcul, des compétences techniques acquises notamment à travers le développement de logiciels «multi-utilisateurs» mis à disposition des communes et de son savoir-faire dans la mise en œuvre d'approches basées sur l'informatique. Ses apports ont été déterminants dans l'élaboration des règles du jeu et dans l'option de les consigner sous forme de contrats. Il a endossé le rôle d'interlocuteur central sur le plan juridique, pour la conclusion des contrats avec le mandataire d'une part, avec les autres partenaires d'autre part. De sorte, le groupe de coordination a su mettre au profit de la PRE la crédibilité et la stabilité du principal acteur public et insuffler au site une certaine officialité et légitimité. Il a tenu compte du rôle particulier du district en confiant à son représentant politique la direction du groupe de coordination.

L'exemple de la PRE nous montre que l'implication du secteur public constitue effectivement un atout dans la réalisation de projets à ancrage régional, à condition de ménager un espace suffisant pour l'intégration de préoccupations issues de logiques

¹⁴ Voir point ci-après.

¹⁵ Son représentant administratif reconnaît rapidement, lors qu'il est question que le district crée son propre site Internet, qu'un projet limité de cette sorte ne revêt qu'un très faible intérêt et qu'il vaut mieux de l'insérer dans un contexte plus large. Sur son initiative, le REV est alors chargé dans un premier temps de la coordination d'un projet à caractère régional.

différentes. Sa participation est encore plus précieuse s'il dispose d'un service administratif, tel le centre de calcul, qui peut assumer le rôle de centre de compétence et/ou de coordination, en s'appuyant sur sa position vis-à-vis des communes, sur son bon degré d'infrastructures techniques et sur ses expériences dans le développement de solutions numériques multi-utilisateurs.

4.1.4 Le profil des personnes engagées

La collaboration exemplaire au niveau du groupe de coordination est aussi à mettre sur le compte d'une conjonction «heureuse» entre les personnes y représentées. Les membres de ce groupe ont unanimement mis en avant une motivation et implication personnelle très élevée de tous les participants. Tous ont souligné également leur complémentarité, tant au niveau des sensibilités que des apports, et le fait que celle-ci a pleinement joué grâce à l'excellente qualité d'écoute régnant dans le groupe. Et comme très rapidement le but commun à tous a été de réaliser un projet global, intégrant l'ensemble des partenaires, l'aptitude à adopter des compromis a été reconnue comme une nécessité absolue, pour ne pas mettre en péril cette approche globale.

4.1.5 Fi à la technocratie

La plate-forme PRE s'appuie sur des solutions techniquement avancées, parfaitement adaptées à la nature des prestations proposées et permettant une gestion extrêmement souple du site. Cette orientation découle du choix des mandants, opéré déjà au tout début du projet, de confier le volet technique (développement et exploitation) ainsi que la promotion de la plate-forme à une entreprise privée plutôt que de l'assumer en leur sein, par exemple en chargeant un service administratif de son développement.

Le choix s'est porté sur deux firmes implantées dans la région (Web Quality et Entex), travaillant en partenariat étroit. L'évaluation des offres parvenues a constitué un passage difficile dans le projet: l'analyse de la qualité des offres s'est révélée délicate car celles-ci émanent d'un marché relativement jeune et encore peu structuré (grande différence dans le prix des prestations, nouveaux produits en partie mal connus des mandants, entreprises récentes dont le «sérieux» est difficile à apprécier, etc.). Le choix d'un mandataire «technique» se révèle comme un passage stratégique dans ce type de projet, étant donné que la technologie proposée détermine largement le devenir d'un site Internet. Ce choix est d'autant plus malaisé que les aspects technologiques sont mal connus du mandant, dans la plupart des cas, et difficile à saisir quant à leurs implications sur la gestion d'un site et son évolution. Dans le cas de la PRE, ce choix est basé sur l'adoption de critères d'évaluation qui nous paraissent particulièrement judicieux pour rendre compte de ce contexte particulier. Ces critères sont: la qualité d'écoute des soumissionnaires et la souplesse des concepts proposés, les compétences personnelles non seulement sur le plan technique, mais aussi sur celui de la gestion de projets et du marketing.

Le mandataire a été intégré dans le projet de manière à permettre l'instauration d'un dialogue permanent consistant à jauger les besoins et les attentes des partenaires à la lumière des contraintes et des potentialités des NTIC. Ainsi le mandataire fait partie du groupe de coordination. Il est considéré comme un partenaire du projet; sa parfaite maîtrise des aspects techniques de la plate-forme ne débouche pas sur une situation de domination quant à la dynamique de développement du projet. Mais le mandataire n'opère pas non plus au sein du projet comme un simple exécutant. Ces modalités

d'intégration ont favorisé, et favorisent encore, le développement de nouvelles compétences chez tous les acteurs impliqués.

4.1.6 Les apports du mandataire: fi à la technocratie, bis

Le mandataire a pris une influence déterminante sur l'orientation du projet, de par son implication très forte, mais également de par sa manière de concevoir l'apport des NTIC ainsi que de par les connaissances et les expériences qu'il a acquis dans le cadre d'autres mandats. Ces expériences sont particulièrement précieuses car elles prennent source dans une bonne implantation régionale: considérant que «business is local», il dispose d'une bonne connaissance de la région et entretient un réseau de relations de proximité. Elles sont en outre réalisées dans le cadre de l'exploitation d'autres projets basés sur le concept de la plate-forme.

Il exploite treize autres projets basés sur le concept de la plate-forme, et il cherche à occuper ce créneau, au centre de sa stratégie d'entreprise, en développant constamment ses prestations. Les retombées de ces développements – outils améliorés ou nouveaux – sont gratuitement mis à disposition de la PRE si le groupe de coordination souhaite en profiter. En effet, le projet PRE s'inscrit, pour le mandataire, dans une dynamique technologique et de marketing plus large. Celui-ci a donc intérêt à ce que les sites dont il assure la gestion et la promotion évoluent en parallèle.

4.1.7 Prise en compte des aspects financiers de la plate-forme

La dimension financière ainsi que le potentiel commercial que comportent ce type de projet ont été considérés dès le départ comme des aspects essentiels. Cette manière de voir a abouti au choix d'une proposition relativement bon marché¹⁶ et qui portait sur un produit dont les coûts d'exploitation et de gestion étaient nuls. S'agissant d'une solution technique très souple¹⁷, elle a en plus l'avantage de s'intégrer dans une stratégie d'entreprise plus globale du mandataire, développée par lui à travers des contacts étroits avec le marché (communes, associations économiques) et en veillant à adapter ses prestations constamment à l'évolution et des besoins et des techniques. La plate-forme se révèle économiquement avantageuse aussi dans son entretien et son développement.

Le choix en faveur d'une gestion et d'un développement «commerciaux» assure à la plate-forme une orientation «marché» qui se trouve contenue par les règles du jeu fixées (place de la publicité, prix des produits commercialisés et adaptation de ceux-ci). Les risques financiers sont répartis entre les mandants et le mandataire: les mandants assument financièrement le développement de nouvelles prestations que le mandataire ne compte pas (encore) dans sa palette d'«outils», le mandataire met gratuitement au bénéfice de la PRE les prestations développées dans le cadre d'autres mandats; il assure le marketing de la plate-forme dont les bénéfices financiers lui reviennent. De sorte, les deux types de partenaires sont également intéressés par le développement du site.

¹⁶ Le montant annoncé était de frs 110'000.-, dont un tiers était réservé à des imprévus.

¹⁷ Cf. point 4.1.7 ci-après.

4.1.8 Conception dynamique et ouverte du site

Les aspects techniques de la plate-forme paraissent particulièrement bien maîtrisés, dans le sens que la gestion du site est légère et se fait de manière décentralisée. On rencontre donc une adéquation entre la conception technique et l'organisation du projet (partenariat). La nette prédominance des données programmées dynamiquement, à l'aide d'un système d'information matriciel du type «banque de données», permet en effet une production «à la source» des informations: chaque partenaire est à même d'assumer lui-même la rédaction des informations qui le concernent et de les faire éditer ensuite par une procédure simple et standardisée.¹⁸ Il n'y a donc pas d'intermédiaire, ce qui favorise la proximité et la pertinence des informations mises en ligne, encourage la responsabilisation des partenaires, abrège le délai de publication des données et diminue la dépendance à l'égard d'un tiers «technique».

La «légèreté» de cette gestion décentralisée réside donc aussi dans le fait qu'elle permet de répartir les efforts sur différentes personnes, en occurrence onze, qui peuvent accomplir cette tâche dans le cadre de leur emploi.

D'autres avantages peuvent être associés à la programmation dynamique de la plate-forme. Elle permet l'adoption d'une structure modulaire dans laquelle peuvent facilement être ajoutés, au gré du client, d'autres outils standardisés (ou *tools*) dont dispose le mandataire. Elle offre donc une structure de base souple qui n'empêche nullement l'évolution du site, qu'elle consiste en le développement de nouvelles fonctionnalités, en l'intégration de nouveaux partenaires ou en le partage des informations avec d'autres plates-formes. En outre, du fait que le stockage des informations est dissocié de tout langage de programmation – elles sont gérées dans une base de données – leur activation (pour la publication) n'est pas affectée par l'évolution des techniques de programmation statique, très rapide dans ce marché constamment en mouvement. Aussi, si le mandataire venait à disparaître, l'exploitation de la plate-forme n'est pas menacée.

4.1.9 Prise en compte des facteurs d'incertitudes

Dans le domaine des NTIC, les possibilités d'anticipation sont limitées, car les évolutions et développements interviennent très rapidement dans un marché encore peu structuré et, de ce fait, peu lisible. Les mandants ont su tenir compte de ce contexte particulier – auquel ils seront nécessairement confrontés dans le futur, que ce soit à travers la mise à disposition de prestations nouvelles de la plate-forme, à travers l'élargissement du partenariat à de nouveaux membres, voire à travers l'adoption d'autres modalités de partenariat – en se réservant la marge de manœuvre nécessaire pour «négocier» ces changements à travers:

- l'adoption de contrats cadres suffisamment souples portant uniquement sur les règles du jeu, les points plus détaillés étant régis dans des annexes plus faciles à adapter (adaptation des prestations, intégration de nouveaux partenaires);
- le choix d'un support technique «maniable» supportant les sauts technologiques et permettant l'intégration de données nouvelles et l'échange des informations avec d'autres plates-formes (pérennité des informations saisies, adjonction de nouvelles prestations, mise en réseau avec d'autres bases de données).

¹⁸ Il en va de même, bien sûr, pour l'actualisation des informations.

4.1.10 Effets positifs non escomptés

La PRE a induit une série d'effets positifs pour la région qui n'ont pas été escomptés au départ:

- elle a stimulée l'offre de formation en matière de NTIC dans la région;
- pensée comme un plus pour les destinataires des prestations, la plate-forme s'est également imposée comme un outil précieux dans le travail quotidien des initiateurs, les informations mises en ligne leur servant aussi directement et facilitant le fonctionnement de leurs institutions;
- l'utilisation du nouvel outil de communication induit auprès de certains «offreurs» une réflexion autour de leur rôle auprès de leur public cible: ainsi les communes se mettent à concevoir leur fonction à l'égard de la population davantage comme prestataire de services que comme représentant d'une autorité; cela a des conséquences sur la manière de penser ces services (identification des prestations en termes de public cible, ciblage et mise en forme des informations);
- la PRE a permis une meilleure connaissance des acteurs régionaux (et des porteurs entre eux);
- elle a stimulé la collaboration entre les différents partenaires.

4.2 Points faibles et aspects problématiques

Les faiblesses de la plate-forme PRE prennent leur source dans le contexte plus large dans lequel s'insère le projet. Elles témoignent de certains dysfonctionnements institutionnels ou de problèmes interpersonnels avec lesquels un projet tel la PRE doit composer, mais auxquels il ne saura remédier directement. La PRE agit donc, dans ce domaine, comme un révélateur et contribuera peut-être de sorte à ce que les acteurs régionaux prennent conscience de certaines lacunes et cherchent à les surmonter à l'avenir.

4.2.1 Informations relatives au domaine du tourisme

Les prestations du site relevant du domaine du tourisme peuvent être qualifiées de médiocres, car elles n'exploitent pas – ni dans leur contenu ni dans leur forme – tout le potentiel que recèle cet outil. Cette relative faiblesse réside dans les difficultés de l'organisation porteuse, l'Office de tourisme d'Einsiedeln. Ayant traversé une grave crise de gestion, il y a deux ans environ, ses activités ont été réorganisées et confiées, sous forme d'un mandat de prestations, à un partenaire privé. Cette transition ne semble actuellement pas encore maîtrisée, le cahier des charges du prestataire de service et les montants lui alloués font toujours l'objet de discussions controversées.¹⁹ Aussi, le principe de l'information «produite» à la source, tel que préconisé dans le concept de la plate-forme, n'a pas pu être concrétisé dans ce domaine.²⁰

¹⁹ Des divergences de vue existent quant à la manière de gérer l'office et aux activités prioritaires: le désaccord porte sur le mandat de prestations, les moyens disponibles et les compétences nécessaires pour l'accomplissement de ces tâches.

²⁰ Dans la phase d'élaboration, c'est le mandataire lui-même qui a pris en charge l'essentiel de l'élaboration de l'information. Actuellement, c'est le comité de l'Office qui s'occupe de cette tâche et non pas, comme le dicterait l'application de ce principe, la personne responsable du «guichet» de l'Office.

Cette situation difficile se trouve renforcée par le conservatisme de la majorité des acteurs du tourisme ainsi que la situation morose de cette branche.²¹ Elle est d'autant plus regrettable que la région d'Einsiedeln mise énormément sur la promotion de son image de marque touristique qui jouit d'une réputation mondiale, et que le volet tourisme de la plate-forme est considéré, par ses promoteurs, comme un domaine phare.

L'orientation conservatrice du milieu du tourisme régional ainsi que sa situation économique peu réjouissante représentent un véritable défi pour les partenaires du site, car elles risquent de faire obstacle au développement imminent vers la réservation directe en ligne, développement que d'aucuns annoncent comme fulgurant.²²

Il y a une autre lacune qui affecte la qualité des prestations liées au tourisme. En effet, l'office de tourisme de la région de Ybrig, qui constitue une autre destination touristique de poids située dans le périmètre de la PRE, n'est pas représentée au sein de la plate-forme. De ce fait, les informations touristiques sont incomplètes. Cette lacune n'est pas due à un manque de volonté d'intégrer cet acteur mais résulte d'un conflit entre personnes lors du lancement de l'idée de la PRE. La région touristique de Ybrig disposait à cette époque déjà de son propre site Internet et elle n'a pas pu être convaincue de l'utilité de se rallier à la plate-forme en devenir. Depuis lors, les initiateurs de la PRE ont cherché à renouer le dialogue avec cet interlocuteur, et il semblerait que ces efforts se concrétiseront très prochainement par un nouveau partenariat.

4.2.2 Ancrage régional (encore) imparfait

Nous venons de voir que l'ancrage régional de la plate-forme reste à consolider. D'autres acteurs œuvrant dans le domaine du tourisme pourraient encore être ralliés pour en augmenter la valeur informative, notamment dans le sillage du monastère,²³ voire être davantage impliqués, tels les hôteliers.

Cela est vrai aussi dans d'autres domaines. La région d'Einsiedeln connaît un autre site Internet, qui peut être qualifié de concurrent dans la mesure où il se présente, lui aussi, comme une plate-forme d'information pour et sur la région d'Einsiedeln, relatant tous les renseignements utiles dans les domaines de la formation, de l'art, de la culture, du sport et des loisirs ainsi qu'émanant de l'administration publique et des associations.²⁴ Il s'agit d'une initiative entièrement privée, issue de trois entreprises de la place²⁵ qui se sont dotées d'une

²¹ Il est à noter que Einsiedeln est un haut lieu du pèlerinage avec, comme héritage pour sa culture du tourisme, une orientation très «spartiate».

²² 50% des réservations se feraient de cette manière d'ici une année. Ce système de réservation implique que les hôteliers disposent de l'équipement informatique adéquat pour y prendre part.

²³ Le monastère, qui dispose de son propre site (<http://www.kloster-einsiedeln.ch/>), n'est pas formellement associé à la plate-forme, quoiqu'une collaboration existe. Le diorama Bethléhem d'Einsiedeln, qui se présente comme la plus grande crèche au monde, dispose lui aussi de sa propre page Internet. Il met à disposition de l'internaute un volet très développé, présenté comme «Homepage de tourisme d'Einsiedeln» (<http://www.diorama.ch/einsiedeln>), comportant une foule d'informations intéressantes pour le visiteur potentiel du lieu (Einsiedeln comme lieu de pèlerinage, comme lieu de culture, comme lieu de loisirs).

²⁴ <http://www.einsiedeln-online.ch> qui se présente comme «die Informationsplattform für und über die Region Einsiedeln Lokal. Regional. Weltweit. ...über alle Lebensbereiche – Wirtschaft, Kultur, Lebensstil.»

²⁵ Atelier Jörg Heinzer, Kommunikations-Konzepte; ea Druck und Verlag AG (journal local *Einsiedler Anzeiger*); ISE AG, Informatik Solutions Einsiedeln

structure commune en mars 1999 et qui a débouchée sur la mise en ligne du site «einsiedlen-online.ch», le 12 juin 1999. Elle coïncide avec la première étape d'élaboration du projet PRE. Différents facteurs peuvent être invoqués pour expliquer que ces deux projets – qui sont, malgré leur origine différente, très similaires quant aux objectifs et au type de prestations offertes – ont été menés séparément. Le projet «einsiedeln-online» est légèrement antérieur à la PRE et il a évolué à un rythme bien plus soutenu; s'inscrivant dans une logique purement privée et étant issu d'un partenariat plus restreint, ses initiateurs se sont montrés peu enclin à une réorientation de leur projet, pour permettre un élargissement du partenariat et s'adapter à l'intégration d'acteurs en provenance du secteur public. La question du *leadership* a probablement aussi joué un rôle: le journal local²⁶ voulant garder la primauté de l'information régionale et cherchant à occuper ce nouveau créneau qu'offraient les NTIC. Du côté des protagonistes de la PRE, la participation active de chaque partenaire à l'élaboration du projet et à sa direction, avec tout ce que cela implique au niveau du pouvoir d'influence des partenaires associés sur le contenu du projet, constituait une condition essentielle pour une collaboration.

Compte tenu de la relative étroitesse du marché, ces deux offres parallèles – qui à notre avis se complètent très bien par la combinaison de leurs prestations les plus pertinentes²⁷ – sont appelées à «fusionner». Ce constat est partagé par tous nos interlocuteurs qui sont d'ailleurs d'avis que la PRE absorbera le site privé, en raison de sa légitimité principalement. Pour cette dernière, un partenariat avec la presse écrite sera particulièrement intéressant et stimulant, aussi en termes d'image.

Ces différents exemples montrent que l'intégration d'un partenaire qui dispose déjà d'une présence sur le Web est particulièrement difficile à réaliser. En effet, une «fusion» met en cause cette forme de présence – issue d'un projet mettant en jeu l'identité des auteurs et structurant son contenu – et signifie l'abandon de la conception adoptée en termes d'organisation des informations ainsi que de présentation (*lay out, look*). Il faut alors que le gain escompté d'une telle démarche soit élevé ou l'assurance pour le maintien de son identité soit étendue pour que le partenaire convoité fasse le pas.

4.2.3 Faible implication de l'acteur public supra local

La plate-forme régionale d'Einsiedeln doit beaucoup à l'implication du district et à la mise à disposition de ses compétences. En dehors de cet acteur, les apports émanant du secteur public, et notamment du canton, sont restés discrets. Les initiateurs ressentent cet état de fait comme une lacune. Ils souhaitent que les instances supérieures exercent un rôle d'appui à ce type de projet:

- du canton, ils attendent des impulsions concernant les aspects novateurs liés aux NTIC.²⁸ Ils déplorent, à ce niveau, l'absence de possibilités de bénéficier de conseils indépendants, par exemple à travers la mise en place d'un centre de compétence;²⁹

²⁶ Un des rares journaux de Suisse, à orientation locale, qui est resté indépendant.

²⁷ Cette remarque est valable également pour le site www.diorama.ch/einsiedeln.

²⁸ Le canton ne joue pas un rôle moteur ou d'initiateur, malgré sa situation financière très confortable

²⁹ Ainsi un interlocuteur nous dit que se lancer dans un projet NTIC signifie se mettre à la merci de prestataires privés dont les conseils sont toujours intéressés. Certaines régions n'offriraient aucune possibilité d'obtenir des conseils indépendants, par exemple auprès de personnes ressources, d'écoles spécialisées ou de services administratifs disposant des compétences requises.

- de la part de la Confédération, ils souhaitent la possibilité d'un soutien financier à travers la création d'un modèle de financement adapté à ce type de projets «processuels», où au départ ni le montant nécessaire à l'opération ni sa forme finale, ni l'ampleur des prestations propres ne sont connus.

4.3 Défis à relever

Nous avons identifié une série d'aspects qui, sans pouvoir être qualifiés directement de problématiques, nous paraissent particulièrement importants pour le devenir de la PRE. ils risquent de préteriter l'évolution du site si des réponses adéquates ne leur sont apportées.

4.3.1 *Marketing régional*

Avec l'évolution de la plate-forme et la découverte progressive de son potentiel, l'idée du marketing régional a peu à peu fait son chemin. La PRE a donc contribué à l'affirmation de la région et à la volonté de ses forces vives d'être les acteurs de son développement. Ce nouvel élan peut porter des fruits à condition que la démarche sur le Web se concrétise par la mise en réseau avec l'ensemble des partenaires régionaux, à condition qu'un meilleur échange des données et des prestations soit obtenu avec des prestataires opérant dans le même domaine mais à une échelle plus globale³⁰ et à condition que cette démarche tienne compte aussi des apports potentiels d'autres moyens de communication en matière de promotion et de marketing.

4.3.2 *Respect du concept de base et de l'identité régionale*

Le concept de base de la PRE est identifié comme l'élément central du site et, par conséquent, son respect est considéré comme déterminant pour le maintien de son identité. A l'avenir, il s'agira donc de trouver un équilibre délicat entre le maintien de cette identité et de l'image y associée, d'une part, et les exigences liées à l'évolution de la plate-forme, telle l'élargissement du cercle des partenaires ou l'offre de nouvelles prestations, d'autre part. Il s'agira de convaincre d'éventuels partenaires de la valeur de ce concept et de leur expliquer sa raison d'être en le rendant transparent à leurs yeux.

Dans l'optique de la mise en réseau avec des sites distincts, il faudra veiller à sauvegarder l'identité régionale de la plate-forme, car cet ancrage est déterminant pour l'image et l'identité du site et pour maîtriser le flot des informations.

4.3.3 *Transactions électroniques*

Les transactions électroniques constituent un domaine de changement important. Pour l'heure, elles ne sont pas encore vraiment intégrées aux réflexions sur l'évolution de la plate-forme, étant donné que cet horizon paraît trop lointain et que d'autres développements sont imminents. Néanmoins, l'attitude très innovatrice du mandataire nous semble un gage de réussite suffisante pour l'adaptation à cette évolution.

³⁰ Notamment dans le domaine de la promotion touristique et du «e-government».

4.3.4 *Acquisition et prospection du marché*

L'acquisition de nouveaux clients est du ressort du mandataire. Il convient d'examiner attentivement les résultats de cette prospection, car l'assise du site dans la région, et sa crédibilité, dépendent également du nombre de fournisseurs de services faisant usage des prestations du site. Si les résultats restent en dessous des objectifs fixés, il convient peut-être de revoir les conditions définies avec le mandataire par rapport à la prospection du marché, car elles semblent critiques par rapport à la taille de l'entreprise et à la rentabilité de telles démarches.

4.3.5 *Gestion du projet par le groupe de coordination*

La direction du projet assurée par les membres du groupe de coordination n'est pas rémunérée. La «gratuité» de leurs prestations n'a pas constitué jusqu'à présent un handicap. Elle est même considérée, par les membres eux-mêmes, comme un élément positif dans le sens qu'elle a permis une participation qui était motivée uniquement par l'intérêt au projet. Tous ont souligné l'extrême implication de tout un chacun³¹ et les efforts énormes qui ont été fournis jusqu'à ce jour, débouchant sur un esprit de corps et une culture commune. Néanmoins il faut s'interroger si ce modèle est viable dans le long terme, compte tenu d'une part d'un effet d'usure qui s'installera tôt ou tard, de la complexification de la tâche de direction liée à l'extension des prestations et du partenariat, d'autre part.

4.3.6 *Evaluation de la plate-forme*

La plate-forme n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation formalisée, ses effets étant jaugés à ces jours par les différents partenaires de manière intuitive, en s'appuyant par exemple sur le nombre de visiteurs qu'elle accueille ou sur les échos reçus par des utilisateurs. Dans la durée, l'idée que l'adéquation des prestations proposées est quasi garantie par le fait que les milieux visés disposent d'autant d'antennes par le truchement des différents représentants dans le groupe de coordination ne saura convaincre.

Il est bien sûr prématuré de vouloir disposer de résultats quant à son impact sous la forme d'effets mesurables. Il sera pourtant avantageux de procéder à une évaluation rigoureuse des effets du site, en référence à ses objectifs initiaux. Dans l'optique d'un pilotage de projet efficient, une telle démarche nous paraît indispensable. Son opérationnalisation constitue un défi à relever, compte tenu d'un certain flou dans les objectifs initiaux, de la rapide évolution du site et de la fluidité des NTIC.

³¹ Ils parlent d'un engagement accompli avec beaucoup de «Herzblut» .

5. Premiers enseignements

5.1 Retour aux hypothèses

Hypothèses de recherche	Confrontation avec le cas PRE
<p>H1: Les NTIC améliorent l'impact des projets de développement régional: c'est l'hypothèse centrale qui présume que les NTIC, en raison de leurs caractéristiques spécifiques – mise en réseau, interactivité, participation, accessibilité, disponibilité – constituent des instruments à même d'améliorer l'impact des projets régionaux.</p>	<p>A voir. L'objectif de la plate-forme est de créer une base partagée pour l'information et pour sa mise à niveau. Cela constitue certainement une base intéressante pour la réalisation de projets futurs, qui peut servir de point d'appui pour une extension à des prestations orientées davantage sur l'extérieur et plus interactives.</p>
<p>H2: Un large réseau de partenaires privés-publics qui entretiennent des relations intenses entre eux est nécessaire pour que les potentialités des NTIC se concrétisent.</p>	<p>Vérfiée. Le réseau de partenaires existe et est en voie d'élargissement. La manière dont la plate-forme a été développée a permis l'intégration de nombreux partenaires, et <i>a contrario</i>, c'est dans les domaines où l'intégration des partenaires n'a pas eu lieu ou est restée insuffisante que les prestations de la plate-forme sont faibles.</p>
<p>H3: L'utilisation des NTIC dans le cadre de projets engendre et requière le développement de nouvelles compétences chez les acteurs impliqués.</p>	<p>Vérfiée. La participation dans le groupe de pilotage de personnes disposant des compétences techniques a permis le développement de la PRE et la valorisation des compétences existantes mais utilisées de manière sectorielle.</p>
<p>H4: Le recours aux NTIC dans les projets a des effets organisationnels sur la manière dont les projets sont structurés et conduits.</p>	<p>Vérfiée: La complexité des tâches a obligé à concentrer des forces, à déléguer certains travaux, tout en gardant le contact avec tous les partenaires. C'est un mode de gestion qui se rapproche de celui des associations car il repose sur la motivation d'un noyau d'acteurs.</p>

<p>H5: Un controlling par les acteurs publics est nécessaire pour assurer la pérennité des projets et permettre la poursuite effective des objectifs face à d'éventuelles dérives techniques ou commerciales.</p>	<p>A voir: L'acteur public est présent dans le projet, et son rôle a été important dans sa conduite, notamment au niveau de la gestion des contrats. La dimension publique du projet lui a procuré une notoriété et une éthique («charte» réglant la place de la publicité).</p>
<p>H6: Une régulation appropriée doit garantir l'accessibilité à l'ensemble des acteurs régionaux concernés afin que les NTIC puissent jouer leur rôle d'appui et de soutien aux projets.</p>	<p>A voir. Tous les acteurs régionaux ne sont pas présents. La priorité a été donnée à une certaine efficacité, car le site devait exister sans attendre la participation de tous les acteurs dont certains ne sont pas encore intégrés.</p>
<p>H7: Les projets utilisant les NTIC nécessitent un apprentissage dans la production et l'utilisation; ils doivent s'inscrire dans une durée d'au moins trois à cinq ans pour produire des premiers résultats.</p>	<p>Vérfiée. L'apprentissage est au cœur du projet avec le développement de la plate-forme régionale. Cet apprentissage est à la fois interne et externe par les mandataires privés; de même la durée est nécessaire pour construire et consolider les apports de la base.</p>
<p>H8: L'existence préalable d'une dynamique locale au sein des acteurs constitue un élément favorable à la réussite de projets utilisant les NTIC.</p>	<p>Vérfiée. Le projet témoigne de l'existence d'une dynamique locale, à la fois côté public avec le REV, le district et les communes, et du côté privé avec les acteurs économiques locaux.</p>
<p>H9: La présence du monde associatif ou de la société civile au sein des projets contribue à ancrer le projet dans le territoire et à élargir la base des utilisateurs.</p>	<p>A voir. Il semble en effet que la présence d'acteurs régionaux de différents milieux explique le développement de la PRE; c'est peut-être plus une question de personnes, de complicité personnelle que d'associations.</p>
<p>H10: Les projets qui s'inscrivent dans une politique de développement au niveau national des NTIC ou dans la stratégie de développement de la région ont plus de chance de réussir.</p>	<p>Vérfiée. Le projet s'inscrit dans la logique du programme de développement de la région REV et a pu s'appuyer sur les enseignements tirés de <i>Téléregio</i>; actuellement, le projet cherche à s'inscrire dans le projet <i>Regio Plus</i>.</p>

<p>H11: L'implication des pouvoirs publics au niveau politique et/ou au niveau de l'exécutif (administration) dans les projets constitue un soutien important pour les projets.</p>	<p>Vérfiée. La participation de l'acteur public permet d'une part d'offrir un certain contenu de base à la plate-forme en termes de prestations et, d'autre part, de gérer l'aspect contractuel du site (technico-administratif). Le soutien politique local et régional est acquis.</p>
<p>H 12: Les initiatives innovantes des privés/particuliers constituent un plus pour les projets et doivent pouvoir être intégrées.</p>	<p>Vérfiée. La participation d'acteurs privés a permis d'ouvrir le projet et de ne pas être seulement un projet pour les services publics mais une véritable plate-forme régionale qui est plus apte à intégrer des projets; les mandataires ont développé la dimension commerciale en cherchant des partenaires clients du site.</p>

5.2. La PRE: un équilibre à trouver pour le développement endogène et exogène

Le PRE est d'abord, dans sa phase initiale, une plate-forme interne utilitaire pour la région. Elle a pu se concrétiser grâce à l'existence d'un noyau initiateur, composé d'acteurs publics ou parapublics et d'acteurs privés (industriels et commerçants locaux) mais aussi de mandataires, notamment par le suivi du développement technologique.

Dans la phase actuelle, de consolidation, il s'agit d'une part de développer l'utilisation de la plate-forme auprès des acteurs locaux (projet de formation et de sensibilisation prévu dans la demande en cours à *Regio plus*) et, d'autre part, de pouvoir offrir à l'extérieur, dans une optique de développement exogène, des prestations en matière touristique et de produits du terroir (compris également dans les développements projetés) dans une logique plus commerciale et plus ludique.

Dans une phase à venir, pour assurer la pérennité de la plate-forme, il faudra maintenir un équilibre entre prestations internes (pour les acteurs régionaux) et celles de «vente» à l'extérieur. C'est la forte participation des acteurs locaux qui assure actuellement la richesse et la pertinence du système d'information de la plate-forme, à la fois à l'interne et à l'extérieur de la région. Il s'agit de l'étendre aux autres forces de la région qui ne contribuent pas encore activement à la plate-forme régionale (journal local, monastère et diorama, Office de tourisme de la région Ybrig).

La région concernée ne dispose pas d'une haute école ou une école professionnelle et elle n'a donc pas pu s'appuyer sur les compétences de tels centres de formation. Elle a dû puiser auprès des acteurs locaux et des mandataires les compétences nécessaires.

La plate-forme est axée autour d'une logique de développement endogène pour un réseau d'acteurs locaux. Par la mise sur pied d'une base de données d'informations locales tenues à jour et utilisées par les partenaires, la PRE a contribué à consolider une dynamique entre une part importante des acteurs régionaux. L'utilisation des NTIC est cœur de la PRE et constitue un exemple intéressant du rôle que les NTIC peuvent jouer dans un contexte de développement régional.

ANNEXES



ANNEXE 1: BIBLIOGRAPHIE**Documents relatifs au cas Plattform Einsiedeln**

SITZMANN, 2001, *Webtrends für www.einsiedeln.ch, 31. Januar 2001 - 1. März 2001*. Einsiedeln: Web-Quality.

EINSIEDLER ANZEIGER, 2000, *Ein Modell mit Vorzeigecharakter. Originelle Aufschaltung der Regionalen Internetplattform www.einsiedeln.ch*. Einsiedler Anzeiger 22.09.2000

Rahmenbedingungen zum Vertrag über den Aufbau und Betrieb der Internetplattform Einsiedeln, zwischen dem Bezirk Einsiedeln als Trägerschaft und dessen Mitglieder und der Web-Quality GmbH, Einsiedeln. 10. Februar 2000.

Vertrag über den Aufbau und Betrieb der Internetplattform Einsiedeln, zwischen dem Bezirk Einsiedeln als Trägerschaft und dessen Mitglieder und der Web-Quality GmbH, Einsiedeln. 10. Februar 2000.

Vertrag über den Aufbau und Betrieb der Internetplattform Einsiedeln, zwischen dem Bezirk Einsiedeln (vertreten durch den Bezirksrat) und dem Regional Entwicklungsverband, März 2000.

REGIONAL ENTWICKLUNGSVERBAND EINSIEDELN (REV), 2001, *Jahresbericht 2000*. Einsiedeln: REV.

REGIONAL ENTWICKLUNGSVERBAND EINSIEDELN (REV), 1996, *Leitbild*. Einsiedeln: REV.

Eine ganze Region im Internet. Das Netzwerk für die Region Einsiedeln. Präsentation Power Point, non datée.

Sites internet

http://www.einsiedeln.ch/	.Region Einsiedeln (plate-forme PRE)
http://www.diorama.ch/einsiedeln/	Einsiedeln Tourismus Information
http://www.hoch-ybrig.com/	Ferien- und Sportregion Ybrig
http://www.einsiedeln-online.ch/	Einsiedeln Online Portal
http://www.einsiedleranzeiger.ch/	Lokalzeitung Einsiedler Anzeiger
http://www.web-quality.ch	Web-Quality GmbH
http://www.entex.ch	Entex GmbH
http://www.region-einsiedeln.ch/	REV
http://www.dvey.ch/	DVEY
http://www.gewerbeverein-einsiedeln.ch/	Gewerbeverein Einsiedeln
http://www.pmeinfo.ch	Task Force PME
http://www.eregio.ch	Swissregio
http://www.ch-regio.ch	Le développement régional en Suisse

Ouvrages traitant des NTIC

- ASCHER François, 2000, *Ces événements qui nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs: Essai sur la société contemporaine*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, 300 p.
- BOULIANNE Louis-M., CREVOISIER Olivier & al., 2001, *Economie et aménagement du territoire. Nouvelles pratiques organisationnelles des entreprises: conséquences spatiales pour le territoire et l'aménagement du territoire. Rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, 1999, *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*. Paris: Commissariat général du Plan
- GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI) (éd.), 2000, *Rapport et concept du 9 juin 2000 à l'intention du Groupe de coordination société de l'information (GCSI): "guichet virtuel": La communication électronique avec l'administration, le Parlement et les tribunaux*. Bienne: Office fédéral de la communication (OFCOM), 37 p.
- GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI) (éd.), 2001, *3^e rapport du Groupe de coordination Société de l'information (GCSI) à l'intention du Conseil fédéral du 30 avril 2001*. Bienne: Office fédéral de la communication (OFCOM), 102 p.
- GROUPE DE COORDINATION SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION (GCSI), 2001, *isps.ch newsletter: la lettre d'information du groupe de coordination société de l'information – GCSI1-12*.
- LERESCHE Jean-Philippe (sous la dir. de), 2001, *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris: Pedone, 389 p.
- METTAN Nicolas, 1998, *Evaluation de la plate-forme d'information Valais (PFIV): rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.
- METTAN Nicolas, 2000, *Bilan et avenir de la plate-forme d'information Valais (PFIV): rapport final*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire
- MUSSO Pierre, RALLET Alain, 1995, *Stratégies de communication et territoires*. Paris: L'Harmattan, 299 p.
- PLANVAL, 2001, *Öffentliche und privatwirtschaftliche Vernetzungsprojekte im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – Analyse von bereits initialisierten Schweizer Projekten im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen der flankierenden regionalpolitischen Massnahmen und Beurteilung der Oberwalliser Projekte e-Government+ und E-Conomy-Center (ECC)*. Brig: Gruppe 80 – Flankierende regionalpolitische Massnahmen; Kanton Wallis.
- RALLET Alain, 1993, *Les télécommunications: un facteur clé du développement régional? Revue d'économie régionale et urbaine (RERU) 1*, p. 97-120.
- REGIO+NET, 2001, *REGIO+NET News4*

VODOZ Luc, 1998, *Les médias régionaux : quel peut être le rôle des pouvoirs publics face à l'avenir des médias audiovisuels et électroniques dans le Chablais ? Séminaire du jeudi 19 novembre 1998 à Monthey: rapport de synthèse*. Lausanne: Communauté d'études pour l'aménagement du territoire.

VODOZ Luc, MONTEVENTI WEBER Lilli, PFISTER Barbara, 2001, *Les services internet : quelles articulations entre les citoyens et l'Etat?* in: Leresche Jean-Philippe (sous la dir. de), *Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée*. Paris: Pedone, 389 p.

VODOZ Luc, PFISTER Barbara, BLASER Jeremias, 1998, *Internet et politique en Suisse : quel impact pour les organisations intermédiaires?* Berne: Conseil suisse de la science; Lausanne : Communauté d'études pour l'aménagement du territoire, 108 p.

ANNEXE 2: LISTE DES INTERLOCUTEURS (PRE)

Jean-Pierre Sitzmann	Web-Quality, mandataire responsable de la conception et de l'exploitation du site, chef de projet
Stefan Kessler	Entex GmbH, mandataire responsable du design et de la programmation
Klaus Korner	Secrétaire régional LIM, président de l'Office du tourisme d'Einsiedeln, membre du groupe de coordination
Jürgen Luhne	Detaillistenverein Einsiedeln, membre du groupe de coordination entreprise Pilgrim GmbH
Werny Reding	Gewerbeverein, membre du groupe de coordination (jusqu'en juin 2001) entreprise Reding SA
René Hutab	Gemeinde Rothenthurm, membre du groupe de coordination Gemeindeschreiber (greffe communal)
Sepp Walker	Rechenzenter Bezirk Einsiedeln, membre du groupe de coordination
Markus Oechslin	Bezirksrat, directeur du groupe de coordination Banquier Crédit Suisse,
Mona Ziegler	Einsiedeln Tourismus, prestataire privé du Verkehrsverein Einsiedeln
Werner Hübscher	Hôtelier, Hotel Drei-Könige, Einsiedeln client de la PRE
Raimund Winet	Pâtissier-boulangier, boulangerie et épicerie Winet Euthal, client de la PRE

ANNEXE 3: CARTE DE SITUATION

