

POLITIQUES &  
MANAGEMENT  
PUBLIC

**Politiques et management public**

Vol 31/2 | 2014  
Varia

---

## **Crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes**

*Citizen-sourcing: definition and stakes for cities*

**Sophie Renault et Erwan Boutigny**

---



### **Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/7050>  
ISSN : 2119-4831

### **Éditeur**

Institut de Management Public (IDPM)

### **Édition imprimée**

Date de publication : 15 avril 2014  
Pagination : 215-237  
ISBN : 978-2-7430-1997-6  
ISSN : 0758-1726

### **Référence électronique**

Sophie Renault et Erwan Boutigny, « *Crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes* », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 31/2 | 2014, mis en ligne le 30 décembre 2016, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/7050>

---

## Crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes<sup>1</sup>

04

► **Sophie Renault<sup>a\*</sup> et Erwan Boutigny<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Maître de Conférences en Sciences de Gestion,

IAE d'Orléans, Vallorem, Rue de Blois – BP 26739, 45067 Orléans cedex 2

<sup>b</sup>Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Pôle International de Management,  
Université du Havre, Nimec, 25 rue Philippe Lebon, BP 1123, 76063 Le Havre

### Résumé

Face à des défis majeurs et dans un contexte économique tendu, les villes sollicitent les ressources et compétences des citoyens afin de conforter leurs axes de développement. Ainsi, à l'instar du secteur privé, les organisations non marchandes s'inscrivent dans des démarches de *crowdsourcing*. Appliqué à la sphère publique, le *crowdsourcing* citoyen consiste pour un organisme public à externaliser vers les citoyens des fonctions traditionnellement exercées en interne ou par un prestataire identifié. La créativité, les connaissances, l'avis, l'argent des citoyens peuvent ainsi être mobilisés. Cette recherche a pour objectif de délimiter les contours du *crowdsourcing* citoyen et d'en identifier les principaux enjeux. À l'appui d'études de cas couvrant le spectre du *crowdsourcing* citoyen, cet article synthétise les principaux atouts et faiblesses du recours à cette forme de participation citoyenne.

© 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Mots clés :** *crowdsourcing*, *crowdsourcing* citoyen, ville, financement participatif, TIC, études de cas.

### Abstract

**Citizen-sourcing: definition and stakes for cities.** During this tense economic time and faced with major challenges, cities draw on citizens' resources and skills to support their development. Like the private sector, non-profit organizations use *crowdsourcing*. It consists for a public organization in outsourcing to the citizens functions traditionally carried out internally or by an identified provider. So citizens' creativity, knowledge, opinions and money can be mobilized. The main objective of this research is to outline the

<sup>1</sup> Les auteurs remercient les trois rapporteurs anonymes de la revue *Politiques et Management Public* pour leurs suggestions et commentaires.

\*Auteur correspondant : [sophie.renault@univ-orleans.fr](mailto:sophie.renault@univ-orleans.fr)

doi :10.3166/pmp.31.215-237 © 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

concept of citizen-sourcing and analyse its issues. With the help of case studies covering the spectrum of citizen-sourcing, this research summarizes the main strengths and weaknesses of citizens' participation.

© 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Keywords:** crowdsourcing, citizen-sourcing, town, crowdfunding, ICT, case studies.

---

« Par ma foi ! Il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que je n'en susse rien, et je vous suis le plus obligé du monde de m'avoir appris cela. »

Molière, Le bourgeois gentilhomme

## Introduction

Soumis à des contraintes économiques sévères, les responsables municipaux doivent faire face à de nombreux défis. Éducation, sécurité, transport, distribution de l'eau et de l'énergie ou encore entretien de la voirie, sont autant d'axes sur lesquels les villes doivent investir avec des ressources qui, loin d'être extensibles, tendent plutôt à diminuer. Au-delà de ce constat, la gestion de la croissance urbaine s'accompagne de la volonté de nouer de nouvelles formes de relations entre la ville et ses habitants. Les villes peuvent alors s'appuyer sur le déploiement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ainsi, Kaplan et Marcou (2008 : 8) soulignent l'émergence d'un mouvement se situant au croisement d'une dynamique d'innovation urbaine et de déploiement de l'ère numérique : « partout, des dizaines, des centaines d'initiatives, petites et grandes, individuelles, entrepreneuriales ou associatives s'appuient sur les outils numériques et les réseaux pour résoudre des problèmes sociaux, recréer du lien, organiser une fête ou une campagne, voire pour inventer de nouveaux modes de transports, de nouvelles formes de présence des services publics ». Il est en effet crucial de favoriser l'émergence de nouvelles modalités de conception, construction et gestion de la ville. Parmi celles-ci, le *crowdsourcing* apparaît comme une démarche innovante d'interactions entre une ville et ses habitants.

Concept développé par Howe en 2006 dans le magazine *Wired*, le *crowdsourcing* est une pratique d'externalisation vers la foule d'activités réalisées traditionnellement en interne ou par un prestataire identifié. Dans une démarche d'innovation ouverte (Chesbrough, 2006 ; 2011), le *crowdsourcing* a pour objet de puiser les compétences, les connaissances, la créativité, le jugement ou bien encore l'argent (dans le cas du financement participatif) d'une communauté d'individus prête à répondre à la problématique d'une organisation. Consubstantiel au Web 2.0, le *crowdsourcing* est un phénomène qui connaît une forte croissance : s'il s'est principalement développé dans la sphère privée, nous pouvons noter un intérêt grandissant dans le domaine du management public.

En France, l'évolution de la législation participe au fait que les citoyens sont de moins en moins assujettis au pouvoir des administrations. C'est notamment dans ce sens que la loi DCRA<sup>2</sup> instaure pour les citoyens un droit à la communication de documents administratifs. Mais au-

---

<sup>2</sup> La loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux Droits des Citoyens dans leurs Relations avec les Administrations (DCRA) est la dernière phase d'harmonisation d'une série de lois des années 1970 ayant pour objet l'amélioration des relations qu'entretiennent administrés et administrations.

dela, le citoyen est susceptible d'identifier mais également de répondre à des problématiques publiques. Ainsi, avec « faire simple – Innovons, simplifions », l'administration française propose aux citoyens de devenir « *partenaires de la modernisation de l'action publique et complices de l'innovation* ». Il s'agit d'engager les administrés dans une action citoyenne pour faciliter les démarches administratives mais aussi définir les services publics de demain, recommander des solutions, valider leur faisabilité... Les villes s'emparent également des démarches de *crowdsourcing* comme en témoigne le cas de Brest qui en 2012 a mis en place un site Internet permettant aux citoyens de signaler en temps réel tout problème de voirie et de mobilier urbain. Inspiré du site britannique *fixmystreet*, une plateforme de géolocalisation participative permet aux internautes brestoises de déclarer une anomalie et d'en suivre le statut. Cette pratique s'inscrit dans la continuité de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978<sup>3</sup> « portant diverses mesures d'amélioration entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal ». Régulièrement amendée, cette loi intègre désormais les opportunités liées aux TIC en incitant les collectivités à inclure le citoyen dans le processus de décision ou de collecte d'informations.

Il s'agit dans cette recherche d'entrevoir les enjeux du *crowdsourcing* dans la relation entre la ville et ses habitants. L'objet de cet article est de délimiter les contours du *crowdsourcing* citoyen et d'en identifier les enjeux. Ainsi, les questions qui nous animent sont les suivantes : qu'est-ce que le *crowdsourcing* citoyen ? Quelles pratiques recouvre-t-il ? Quels sont les enjeux du recours au *crowdsourcing* pour une ville ? Dans le cadre d'une recherche interprétative à visée exploratoire, nous cherchons à répondre à ces questions en déployant une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas.

Dans une première partie, une revue de la littérature nous permettra de mieux appréhender les contours du *crowdsourcing*, en particulier dans la sphère publique. Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à mettre en perspective les cas sur lesquels nous fondons notre recherche. Dans une dernière partie, après avoir mis en relief les enjeux du *crowdsourcing* citoyen, nous émettrons plusieurs recommandations à destination des municipalités souhaitant s'en emparer.

## 1. *Crowdsourcing* : contours d'une pratique

Au sens large, le *crowdsourcing* permet à une organisation de trouver une réponse à la problématique qu'elle rencontre en s'appuyant sur un réseau important d'individus *via* un appel. Nous précisons tout d'abord les fondements théoriques du *crowdsourcing* et définissons, ensuite, le *crowdsourcing* citoyen.

### 1.1. Définition et catégorisation du *crowdsourcing*

Depuis son émergence en 2006, plusieurs auteurs se sont attachés à définir le concept de *crowdsourcing*. Les travaux de Lebraty témoignent de l'intérêt qui deviendra croissant des chercheurs français sur ce sujet. Dès 2007, l'auteur appréhende le *crowdsourcing*

---

<sup>3</sup> Cette loi est connue par son titre I<sup>er</sup> « De la liberté d'accès aux documents administratifs et de la réutilisation des informations publiques », et par la création de l'autorité administrative indépendante, la Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA), dont elle a été à l'origine.

comme un mode d'externalisation d'une organisation, *via* un site Web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est *a priori* ignorée. Lebraty (2009) complète l'appréhension du *crowdsourcing* et souligne pourquoi il peut être défini comme un mode d'externalisation ouverte. En effet, au contraire d'un mode d'externalisation classique, tel qu'appréhendé par Barthélemy (2007), l'organisation qui s'en remet à la foule ne connaît pas *ex ante* l'identité de ceux qui s'impliqueront dans la problématique mise en ligne. Par la suite, plusieurs auteurs étudieront le *crowdsourcing* et chercheront notamment à le catégoriser (Burger-Helmchen et Pénin, 2011 ; Schenk et Guittard, 2011 ; Lebraty et Lobre, 2013). Alors que le *crowdsourcing* pourrait se traduire en français par « externalisation ouverte » ou « approvisionnement par la foule », le néologisme introduit par Howe (2006) est le plus communément usité par les chercheurs et les praticiens.

Les travaux de Brabham (2013) s'attachent à définir ce qu'est le *crowdsourcing* et avec quoi il convient de ne pas le confondre<sup>4</sup>. Pour l'auteur (2010), *via* les TIC, le *crowdsourcing* permet à une organisation de confier la problématique qu'elle rencontre à l'intelligence collective. Le recours aux TIC est ainsi l'élément central du *crowdsourcing* (Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara, 2012). Selon Brabham (2013), le *crowdsourcing* se caractérise par le fait que l'organisation s'en remet à la foule lorsqu'elle a un problème à résoudre, un produit à concevoir ou des idées nouvelles à trouver. Dans cette perspective, le *crowdsourcing* ouvre un défi à une communauté en ligne avec un paramétrage spécifique de réflexion. Les individus s'emparent alors de la problématique posée et cherchent à la solutionner, laissant le commanditaire jouir de leurs ressources et compétences. Brabham (2010) attire l'attention sur le fait que la foule ne tire pas nécessairement un bénéfice économique de son implication.

Le *crowdsourcing* recouvre de larges champs d'application. Howe (2008) distingue quatre branches parmi lesquelles *crowd creation*, *crowd voting*, *crowd wisdom* et *crowd-funding* dont nous faisons une présentation ci-après :

#### **Crowd creation : le recours au travail de la foule**

Howe (2008 : 281) insiste sur l'énergie créative dont la foule dispose. Ainsi, les entreprises confient avec succès beaucoup de missions à la foule : création de films publicitaires, traductions... La foule est donc sollicitée afin d'exercer plusieurs fonctions. C'est alors une véritable fourmilière qui peut entrer au service d'une organisation.

#### **Crowd voting : le recours à l'avis de la foule**

Pour Howe (2008), cette forme de *crowdsourcing* utilise le jugement de la foule pour récolter, trier et organiser des informations. Ainsi, la foule peut être conduite à émettre un avis de manière consciente ou non (Howe, 2008). L'auteur donne l'exemple du système de classification de Google : le « *page ranking* ». Pour organiser les résultats d'une recherche effectuée par un internaute, Google s'en remet à la foule. Il s'agit alors de classer la réponse aux requêtes émises en les classant en fonction de leur popularité.

---

<sup>4</sup> L'auteur souligne par exemple que l'encyclopédie Wikipédia ne saurait être considérée comme une formule de *crowdsourcing*, même si la littérature est encore très contrastée sur cette question.

**Crowd wisdom : le recours à la sagesse de la foule**

Pour Surowiecki (2008), recourir à la sagesse de la foule repose sur le constat selon lequel l'agrégation des informations exprimées par un groupe est de meilleure qualité que les informations individuelles. Selon l'auteur, l'accumulation d'informations détenues par la foule permet la construction d'une information beaucoup plus fiable. L'exemple que l'on retrouve régulièrement dans la littérature consiste à demander à une foule d'estimer le nombre de billes dans un bocal : la moyenne des réponses se révèle très proche de la réalité, alors que les réponses individuelles en sont éloignées. Dans cette perspective, Howe (2008) indique que l'un des principes majeurs de la philosophie du *crowdsourcing* est que le groupe détient plus de connaissances qu'un individu isolé. Il convient alors de trouver les conditions idéales afin que de nombreux individus puissent exprimer leurs connaissances.

**Crowdfunding : le recours au financement de la foule**

Selon Howe (2008), le *crowdfunding* ou financement participatif sollicite le portefeuille collectif, permettant alors à des grands groupes de personnes de remplacer les banques ou d'autres institutions comme moyen d'obtenir des fonds. Onnée et Renault (2013 : 55) précisent que le *crowdfunding* « consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (backers) en échange éventuellement de contreparties préalablement définies ». Le *crowdfunding* se présente comme un appel ouvert à tous, principalement via Internet, pour participer au financement d'un projet. Ces projets sont très variés depuis la musique en passant par le jeu vidéo ou bien encore l'industrie cinématographique. Si l'on observe la plateforme *MyMajorCompany*, des projets hétéroclites obtiennent un écho favorable de la part des internautes depuis la production d'un album musical à la restauration de monuments nationaux. Selon Hemer (2011), le *crowdfunding* permet le financement de projets qui apparaissent trop risqués, trop innovants et complexes aux yeux des institutions financières traditionnelles.

**1.2. Vers une définition du crowdsourcing citoyen**

Le *crowdsourcing* citoyen explore les quatre branches du *crowdsourcing* présentées dans les travaux de Howe (2008) : le recours au travail, à l'avis, à la sagesse et au financement des citoyens. Or, il semble que ce recours aux citoyens a posé ses premiers jalons au travers du développement de la démocratie électronique dont le tableau 1 présente les principales évolutions.

**Tableau 1** : Les trois âges de la démocratie électronique

Contexte socio-politique	Contexte technique	Thèmes, cadres et acteurs privilégiés
<b>1950-1960 : La machine à gouverner</b>		
Sortie de la seconde guerre mondiale et guerre froide Forte intervention de l'État Apparition du management public	Ordinateur vu comme un outil puissant de calcul et de traitement des données Systèmes informatiques centralisés	Management efficace de l'administration Rapport rationnel de l'État à la société Conduite scientifique de l'action publique
<b>1970-1980 : La télé-démocratie</b>		
Crise socio-politique de la fin des années 1960 et contestation des institutions politiques Retour au local comme lieu de reconstruction du politique	Réseaux câblés de télévision, puis télématiques, locaux et autonomes. Interactivité	Modernisation de la démocratie représentative Meilleure relation entre citoyens et élus La communauté locale comme laboratoire d'une démocratie forte
<b>1990-2000 : La cyber-démocratie</b>		
Contestation de l'intervention de l'État Mondialisation et interrogations sur la fin des États-nations Montée de l'individualisme et de valeurs libérales/libertaires	Informatique distribuée et mise en réseau d'ordinateurs Puis développement de l'Internet, perçu comme un réseau ouvert, décentralisé, mondial offrant de puissantes fonctionnalités et autorisant des modes de communication non hiérarchiques	Refondation du lien social au sein de communautés virtuelles Le citoyen comme individu pleinement autonome au sein d'un espace public mondial Le cyberspace, métaphore et moyen de l'auto-organisation politique

Source : Vedel (2003)

La démocratie électronique porte sur trois dimensions : l'information des citoyens ; le débat et la discussion ; la délibération et la prise de décision publique (Vedel, 2003). Une logique de doléances numériques (Spieth, 2013) rentre également dans cette mouvance. Il s'agit de placer le citoyen au cœur d'un écosystème au sein duquel la doléance est un instrument d'information mais également de pilotage du changement. Développant la notion d'écosystème public, Spieth (2013) souligne que désormais, il s'agit d'envisager la démocratie citoyenne à travers la mise en place de plateformes numériques qui permettent d'améliorer les interactions entre les collectivités et les citoyens. Cette idée rejoint celle de Poster (1997 – cité par Vedel, 2003) qui évoque la notion de cyberdémocratie s'exprimant dans un cyberspace ouvert, participatif, au sein duquel les citoyens échangent et transmettent des informations utiles.

Le *crowdsourcing* citoyen s'inscrit et renforce cette tendance : en se basant sur les nouvelles perspectives offertes par les TIC, il constitue un moyen pour les organismes publics de tirer bénéfice de la démocratie citoyenne. Or, les contours du concept de *crowdsourcing* citoyen restent peu explorés. Si le recours au *crowdsourcing* se répand rapidement dans la sphère privée, la démarche est plus balbutiante auprès des acteurs publics. L'une des

explications est sans doute inhérente à une forme de méconnaissance du concept même de *crowdsourcing*. En écho avec Monsieur Jourdain qui ignorait faire de la prose, les acteurs des collectivités publiques ont désormais souvent recours au *crowdsourcing* sans toutefois connaître la signification de ce néologisme. En effet, nous verrons dans la deuxième partie de l'article qu'une large variété de pratiques en lien avec le *crowdsourcing* citoyen se développe dans la sphère publique.

Ainsi, le concept de *crowdsourcing* citoyen demeure méconnu par les acteurs qui l'utilisent. Nam (2012) indique que seulement quelques chercheurs et praticiens utilisent le terme de *crowdsourcing* citoyen ou littéralement *citizen-sourcing* (Dutton, 2011 ; Hilgers et Ihl, 2010 ; Lukensmeyer et Torres, 2008 ; Torres, 2007). Selon Nam (2012), le *crowdsourcing* citoyen trouve son origine dans trois racines :

- L'engagement citoyen : le *crowdsourcing* citoyen met l'accent sur le déploiement de technologies participatives. Si les organisations publiques ont le désir d'externaliser certaines de leurs missions vers les sphères associatives ou privées, elles peuvent le faire aussi en direction de leurs citoyens. L'auteur indique que le *crowdsourcing* citoyen ou externalisation vers les citoyens se nourrit de deux nouvelles vertus : il émane du peuple et il se construit avec le peuple. Cela renforce alors les principes classiques qui sont la pierre angulaire de la démocratie : du peuple, par le peuple et pour le peuple (Nam, 2012 : 12).
- La volonté des collectivités publiques de bénéficier de l'intelligence collective : les démarches de *crowdsourcing* et le déploiement de l'Open Source ont largement permis au secteur privé de bénéficier de la sagesse d'une foule d'experts ou d'amateurs. Les organisations publiques entendent à leur tour jouir des ressources que les citoyens sont disposés à mettre à leur disposition par le biais des technologies numériques.
- Un gouvernement 2.0 : la politique menée par Obama a largement contribué, depuis 2009, à la mise en place du mémorandum sur la transparence et l'ouverture gouvernementales (« *Memorandum on Transparency an Open Government* »), c'est-à-dire une forme de gouvernance fondée sur l'interaction avec les citoyens. Ainsi, ce que l'on qualifie de gouvernement 2.0<sup>5</sup> a témoigné de la volonté de s'appuyer sur la connaissance des foules. S'il l'a insufflé aux États-Unis, le mouvement n'est pas circonscrit au gouvernement du président Obama.

Par analogie aux formes de *crowdsourcing* rencontrées dans une sphère privée, le spectre des activités confiées aux citoyens est large, recouvrant l'ensemble des aspects classiques du *crowdsourcing*. Ainsi, la créativité, le travail, les connaissances, l'avis, l'argent des citoyens répondant favorablement à l'opération de *crowdsourcing* peuvent être mobilisés. En ce sens, le *crowdsourcing* citoyen va bien au-delà de la démocratie en ligne. Il s'agit de mobiliser bien davantage de ressources, de temps et d'énergie émanant des citoyens. Dès lors, la catégorisation de Howe (2008) semble transférable à la sphère publique. Le *crowdsourcing* citoyen permet à l'organisation publique qui l'initie de bénéficier des ressources d'individus particulièrement sensibles à la problématique qui a été posée. À l'échelle d'une

---

<sup>5</sup> Selon le plan d'action eEurope 2005, le concept d'administration en ligne ou d'e-gouvernement précède l'ère du gouvernement 2.0. L'administration en ligne se définit comme l'utilisation des TIC dans les administrations publiques. L'objectif est d'améliorer les services publics, ainsi que de renforcer les processus démocratiques et de soutien aux politiques publiques.



ville, il s'agit d'interagir davantage avec les administrés en captant les ressources de tous ceux qui souhaitent s'investir dans ses projets.

Nous proposons de poursuivre la chronologie de Vedel (2003) avec l'ère du *crowdsourcing* citoyen (Tableau 2) :

**Tableau 2 :** Le *crowdsourcing* citoyen : par-delà la démocratie électronique

Depuis les années 2000 – Le <i>crowdsourcing</i> citoyen		
Contexte socio-politique	Contexte technique	Thèmes, cadres et acteurs privilégiés
Ressources publiques limitées Volonté de réappropriation de l'espace urbain par le citoyen Volonté d'ouvrir les données publiques	Réseaux, technologies participatives et déploiement de communautés virtuelles Open data Développement d'applications collaboratives sur smartphones et tablettes	Le <i>crowdsourcing</i> citoyen permet à chacun de s'impliquer dans la vie publique en offrant ses ressources et compétences (temps, idées, travail, argent, créativité). Les citoyens sont force de proposition et peuvent créer des services communautaires.

## 2. Présentation des cas

Par analogie aux formes de *crowdsourcing* identifiées par Howe (2008), nous proposons de décliner cette deuxième partie autour de quatre types de *crowdsourcing* citoyen : *citizen-creation*, *citizen-voting*, *citizen-wisdom* et *citizen-funding*. L'approche méthodologique ayant entouré nos études de cas est appréhendée dans l'encadré 1.

### Encadré 1 : Approche méthodologique

Afin de mieux cerner les contours des cas sélectionnés, nous avons observé les plateformes électroniques sur lesquelles les démarches de *crowdsourcing* citoyen se fondent. Nous avons alors privilégié une approche netnographique (Kozinets, 2009). Nous avons observé mais aussi infiltré les plateformes en ligne en suivant le processus d'inscription (ce qui permet par exemple d'identifier les codes de bonne conduite) mais également en étudiant les interactions. Aussi avons-nous pu observer les plateformes sur lesquelles se fondent plusieurs de nos cas, parmi lesquelles la plateforme participative de Bordeaux, de Montréal ou bien encore la plateforme Ulule dans le cas de la présentation des projets « Auvergne Nouveau Monde »... Par ailleurs, nous avons pour chacun des cas étudiés collecté les informations secondaires disponibles. Si les neuf cas exposés dans cet article ont particulièrement retenu notre attention, l'observation de cas secondaires est venue consolider notre analyse.

Pour quatre cas, nous avons réalisé des entretiens auprès d'interlocuteurs ayant porté les projets que nous mettons en relief. Aussi avons-nous obtenu un entretien avec : un élu de la ville du Havre ; le coordonnateur en consultation publique de la ville

de Montréal ; le responsable de l'association Auvergne Nouveau Monde ; un membre de la direction développement durable et participation de la Communauté Urbaine de Bordeaux. Les entretiens, d'une durée de quarante minutes à une heure trente, ont été retranscrits dans leur intégralité et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique en double aveugle. Nous avons donc étudié le contenu du matériau de manière isolée avant de croiser nos analyses. Cela nous a ainsi permis de limiter les phénomènes de biais d'interprétation. C'est d'ailleurs dans la même perspective que l'analyse de contenu de chacune des plateformes de *crowdsourcing* citoyen a été opérée.

### **2.1. « Citizen-creation » : le recours à la créativité et au travail des citoyens**

S'appuyer sur le travail et la créativité des citoyens n'est pas un phénomène nouveau. Internet constitue néanmoins une formidable caisse de résonance et les villes ne manquent pas d'utiliser ce média pour mobiliser les citoyens. Nous présentons tout d'abord un exemple fondé sur l'Open data avec la ville de Plouarzel qui a pu mettre à jour son plan communal. Ensuite, nous évoquerons la démarche de la ville de Boston, qui s'en remet aux citoyens pour le déneigement des bouches d'incendie.

#### ***La mise à jour du plan communal de la ville de Plouarzel***

La commune de Plouarzel (Finistère) a mis à contribution ses 3 300 habitants pour mettre à jour son plan communal en 2009. Confrontée à l'impossibilité de faire réaliser ce travail chronophage par son service technique, la collectivité a opté pour l'Open data en diffusant les cartes qu'elle possédait sur *OpenStreetMap*<sup>6</sup>. La commune a ensuite proposé à sa population de mettre les cartes à jour. Différentes « mapping parties » ont été organisées par la mairie : équipés de GPS, les citoyens volontaires ont parcouru le territoire avec tous les moyens de transports possibles (kayak, cheval, moto, voiture...) afin de construire des cartes soulignant différents points d'intérêts - touristiques ou pratiques. Les nouvelles versions de ces cartes ont été éditées en 2010 et sont disponibles à l'office de tourisme de la ville ou sur Internet.

Le *crowdsourcing* s'inscrit ici dans une démarche d'Open data. Les pouvoirs publics disposent d'un nombre important d'informations de différentes natures, qui sont utilisées comme autant d'instruments d'aide à la décision. Le principe de l'Open data est de rendre publiques ces informations afin que chacun puisse les exploiter. Il s'agit dans cette logique d'ouvrir les données publiques et de publier des données numériques en ligne, en libre accès et utilisables par tous. L'Open data est fréquemment utilisée pour créer des cartes ou bien encore des applications qui ont pour but de faciliter la vie des citoyens. Par exemple, l'application *handimap.org* (Rennes Métropole) permet de déterminer un itinéraire accessible, en fonction de l'handicap de l'usager, sur une carte de type *Google map* ou *OpenStreetMap*.

---

<sup>6</sup> OpenStreetMap est un site communautaire qui permet de collecter des informations de manière collaborative. Toutes les cartes sont libres d'accès et gratuites. Elles sont enrichies par les contributeurs, qui assurent eux-mêmes leur validation.

### **L'adoption des bouches d'incendie de la ville de Boston**

La ville de Boston (États-Unis) subit chaque année la rigueur de l'hiver, régulièrement agrémenté de tempêtes de neige et d'importantes chutes de température. Les bouches d'incendies peuvent alors s'avérer régulièrement hors d'usage. Or, l'entretien assidu des 13000 bouches que compte Boston est une entreprise toute aussi coûteuse que chronophage. La ville a souhaité trouver une réponse innovante à cette problématique fondamentale du point de vue de la sécurité de ses habitants et de leurs biens. Une solution d'externalisation de l'entretien des bouches vers les habitants a été privilégiée : une application Web intitulée *Adopt-a-Hydrant* invite les habitants de la ville à prendre soin de l'une de ces bouches d'incendies. Il s'agit en particulier de veiller à leur déneigement. Sur l'application, on retrouve ainsi une carte permettant de géolocaliser les bouches d'incendie et d'identifier qui les a adoptées (illustration I).

**Illustration I :** Plateforme Adopt-a-Hydrant



Source : copie écran <http://adoptahydrant.org> – 2 janvier 2014

S'inspirant d'une même philosophie, de nombreuses applications ont été développées aux États-Unis permettant d'adopter un trottoir dans la ville de Chicago, une sirène anti-tsunami dans la ville d'Honolulu, ou bien encore un collecteur d'eau pluviale à Seattle ou Bloomington... Lancés en Open Source, ces projets s'inscrivent dans ce qui est qualifié de « *Gov-to-Gov Re-use* ». Ils peuvent ainsi être adaptés en fonction des besoins locaux.

## **2. 2. « Citizen-voting » : le recours à l'avis des citoyens**

Pour construire les villes de demain et les adapter aux attentes des habitants, récolter leur avis constitue une voie privilégiée pour favoriser leur implication et leur appropriation de l'espace urbain. Dans la continuité de la démocratie participative, le *citizen-voting* a pour objectif de donner au citoyen un nouveau pouvoir dans le processus de décision, notamment en lui demandant son avis dans des phases délibératoires. Nous présentons ci-après deux cas : celui de la ville du Havre qui a sollicité ses citoyens pour renommer son stade et celui du site de concertation de la communauté urbaine de Bordeaux.

### **Le Grand Stade du Havre devient le Stade Océane**

Inauguré le 12 juillet 2012 par Valérie Fourneyron, Ministre des Sports, le Stade Océane (initialement appelé Grand Stade) de la ville du Havre est le plus grand stade de Normandie. Si son nom originel était une allusion à sa capacité d'accueil (entre 25 000 et 33 000 places), son nom officiel est le résultat d'une concertation publique où chacun pouvait librement faire des suggestions. Organisé par la communauté d'agglomération du Havre, le *citizen-voting* a mobilisé 8 500 personnes (dont 3/4 d'internautes), qui se sont exprimées lors de deux phases de consultation. Une première consultation a réuni 4 500 personnes qui ont proposé 1 400 noms pour ce stade. Parmi les dix noms finalement retenus, trois noms ont été proposés lors d'une seconde consultation. Cette dernière a eu lieu entre le 16 mai et le 21 juin 2012 et a mobilisé 4 000 personnes. Le nom de Stade Océane a ensuite été proposé lors du conseil communautaire au vote des élus, lesquels ont validé le résultat. Pour les acteurs du projet, l'objectif était d'améliorer l'appropriation de l'espace urbain par les citoyens. Il s'agit ici d'impliquer durablement, dans une logique de démocratie participative, les habitants à la structuration de leur environnement.

### **Le site de concertation de Bordeaux**

Depuis 2008, la communauté urbaine de Bordeaux est dotée d'un site Internet permettant à ses citoyens d'exprimer leur avis sur des sujets aussi variés que la nouvelle ligne de tramway, la politique de l'eau, la construction d'une salle de spectacle ou bien encore le projet de réaménagement d'un quartier... C'est avec le lancement d'un grand projet, le franchissement Jean-Jacques Bosc au-dessus de la Garonne, que la plateforme innovante de consultation citoyenne a fait ses premiers pas. La terminologie initiale de site de « concertation » a été remplacée par celle de « participation », en harmonie avec la charte de participation citoyenne adoptée par Bordeaux en 2010. Depuis son ouverture, le site s'est densifié, affichant les nombreux projets portés par la communauté urbaine.

La communauté urbaine avait alors pour objectif de mettre en place un outil complémentaire aux démarches de participation citoyenne classiques<sup>7</sup>. Ainsi, la plateforme en ligne permet aux citoyens ne pouvant ou ne souhaitant pas se déplacer d'exprimer leur position. *A fortiori* le site est disponible en continu et permet donc de déjouer les contraintes de planning de chacun. La philosophie de cette plateforme de *crowd voting* citoyen peut être appréhendée *via* sa charte : « envisager la participation citoyenne à l'action publique locale, c'est bousculer les pratiques en remettant en cause des processus de construction du territoire (pris dans sa globalité : territoire politique, social, économique, culturel, spatial...). C'est avant tout repenser la philosophie d'approche : il s'agit que la conception d'un territoire ne soit plus assurée dans le seul cadre d'une réflexion partagée entre deux types d'acteurs (la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre) mais élargie à trois : la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, et la « maîtrise d'usage » que constituent les citoyens ». Ainsi, petits et grands projets sont référencés sur la plateforme. Ce recours à l'avis des citoyens prend ici la forme des deux alternatives présentées par Bonabeau (2009) : la génération de nouvelles idées et leur évaluation.

---

<sup>7</sup> Il reste possible pour plusieurs projets de venir s'exprimer sur les registres de la mairie ou lors de concertations publiques.

### 2.3. « Citizen-wisdom » : le recours à la sagesse des citoyens

Dans la lignée de la pensée de Surowiecki (2008), solliciter la sagesse des citoyens permet de bénéficier de l'intelligence d'un cyber-essaim. Les élus peuvent alors enrichir leurs perspectives des idées des citoyens. Dans ce contexte, nous avons choisi de développer deux cas : celui du Jam de Coventry et celui du site d'implication citoyenne de Montréal.

#### **Le Jam de la ville de Coventry**

En 2010, Coventry (Angleterre) mobilisait une formule de *crowdsourcing* originale : le Jam. Outil collaboratif, développé par IBM, le Jam permet de tirer profit de la puissance d'une communauté en ligne (Birkinshaw et Crainer, 2007 ; Bjelland et Chapman Wood, 2008). Selon Renault et Boutigny (2013 : 36), « le Jam est une modalité d'échanges à grande échelle s'inspirant des formats de communication du type clavardage (*chat*). Contrairement au réseau social, au forum ou encore au blogue qui se construisent et se déploient dans la durée, le Jam instaure des échanges sur une plateforme ouverte temporairement. Après s'être préalablement inscrits, les participants, qualifiés de *jammers*, peuvent, sur une période concentrée, échanger et diffuser idées et connaissances. Ainsi, une planification de ces échanges permet de mobiliser de nombreux acteurs s'intéressant à une problématique et d'en optimiser les retombées. Basé sur une plateforme d'échanges électroniques originale, le Jam offre aux organisations un moyen novateur de faire émerger et d'approfondir de nouvelles idées ». Ainsi, le Jam se présente comme une modalité de *crowdsourcing* reposant sur l'idée forte selon laquelle les sources d'innovation et d'évolution des questions sociétales reposent sur la « sagesse de la foule » (Surowiecki, 2008). S'il est souvent déployé sur des problématiques *business*, le Jam touche également la sphère publique, en témoigne son utilisation pour la ville de Coventry. Il s'agissait d'une première mondiale pour une ville invitant ses parties prenantes à échanger sur une plateforme en ligne afin de réfléchir à la mise en place d'une stratégie globale. Cette stratégie visait à transformer Coventry au cours des vingt prochaines années. Dans cette optique, les participants étaient amenés à proposer des solutions permettant à la ville de rendre les services plus efficaces dans une logique de satisfaction globale de l'ensemble des usagers : résidents, entreprises et visiteurs... Trois jours durant, les parties prenantes avaient l'opportunité de se connecter sur la plateforme en ligne. Plus de 900 usagers ont échangé 2000 messages pour un temps moyen de connexion de 2,5 heures (IBM, 2010). Des problématiques multiples ont été soulevées parmi lesquelles : « comment soutenir l'emploi dans la région de Coventry ? », « quels moyens mettre en œuvre pour attirer davantage d'investisseurs étrangers ? » ou bien encore « comment améliorer la qualité de vie des habitants de la ville ? ». Très satisfait par l'énergie créative du Jam, le directeur général du Conseil de la ville de Coventry déclarait : « le Jam a permis de révéler des idées pratiques. Les gens savent que nous ne pouvons pas tout changer du jour au lendemain mais nous mettrons tout en œuvre, en déployant des projets à faible coût, pour devenir une ville plus intelligente [...] » (IBM, 2010). Le Jam s'est ainsi révélé une méthode originale de mise en œuvre de l'engagement citoyen. L'accès à la plateforme 24 heures sur 24 permet de s'adapter aux rythmes de vie de chacun. Parmi les idées suggérées à l'occasion du Jam de la ville de Coventry, la BBC (2010) indique que celle de la « ligne bleue » a été réalisée. À la couleur du club de football de la ville, cette ligne peinte au sol relie la gare au centre-ville. Elle apporte ainsi une réponse

à une problématique commune de nombreux voyageurs arrivant dans une gare inconnue : comment rejoindre le centre-ville ?

### **Le site d'implication citoyenne de la ville de Montréal**

La ville de Montréal dispose depuis 2011 d'un site dédié à l'implication citoyenne : « Montréal, je fais ma ville ici ! ». Selon le coordonnateur en consultation publique pour la ville de Montréal, ce site a pour objectif « de mieux faire connaître les initiatives en matière de participation ». Dans l'entretien qu'il nous a accordé, notre interlocuteur distingue deux types d'initiatives : d'une part, celles qui sont plutôt portées par la ville qui sollicite la participation citoyenne et d'autre part celles qui sont initiées par les citoyens eux-mêmes. La plateforme en ligne s'inscrit davantage dans cette seconde approche, qualifiée par notre interlocuteur de « *bottom-up* ». Il s'agit dès lors de s'appuyer sur « la base », en l'occurrence les citoyens, afin de développer des initiatives originales pour la ville. Les Montréalais sont invités à proposer sur la plateforme des idées pour réaliser des projets et ce, en parfaite cohérence avec la charte montréalaise des droits et responsabilités du citoyen qui est en vigueur depuis 2006. Ainsi, les habitants sont encouragés en ces termes à partager leurs idées : « *vous avez une bonne idée pour rendre votre ruelle plus agréable pour le voisinage, par exemple en améliorant sa propreté, mais vous ne savez pas à quelle porte frapper* » ou bien encore « *vous et vos voisins avez pensé à un projet qui ferait de votre parc un endroit où il fait bon vivre à Montréal, mais vous ne savez pas par où commencer* ». Via le média électronique, le citoyen devient ainsi un partenaire actif de la ville et de son développement. La plateforme permet aux citoyens de communiquer sur leurs réalisations ce qui est extrêmement valorisant et encourageant. En outre, chaque initiative apparaît sur une carte permettant de géolocaliser les actions en fonction d'un périmètre géographique privilégié. En mars 2013, un regroupement de citoyens communiquait sur la plateforme pour témoigner des actions menées en faveur de leur quartier. Ils avaient permis à deux écoles d'augmenter la biodiversité de leur cour en y plantant des vivaces et annuelles attrayantes pour les pollinisateurs. Avec un petit texte et plusieurs photos, le site a permis aux porteurs de projet d'accéder à une audience plus large et de remercier leurs sponsors. Ces bonnes idées peuvent alors se propager à d'autres quartiers. Cette plateforme s'inscrit dans une voie hybride mobilisant *crowd wisdom* et *crowd creation*. Parallèlement, un changement de paradigme peut s'observer dans le cas de Montréal avec le passage du « citoyen-client » ou « citoyen-usager » au « citoyen-partenaire ».

Alors que le Jam de Coventry se présente comme un événement mobilisant la sagesse citoyenne sur une période ponctuelle, la plateforme de la ville de Montréal a pour avantage d'inscrire la démarche sur le long terme en valorisant le droit d'initiative de tous à tout moment.

### **2.4. « Citizen-funding » : le recours aux ressources financières des citoyens**

Aux États-Unis, l'intervention et la régulation des institutions publiques dans les projets d'urbanisme sont limitées. Dès lors, le financement privé (mécénat, dons, etc.) impulse de nombreux projets. Dans ce contexte, recourir au financement des citoyens est une pratique sur laquelle les villes s'appuient. Face à ses problèmes de financement, la ville de Colorado Springs a été contrainte d'éteindre ses lampadaires et de ne plus entretenir certains de ses espaces publics. Elle proposa alors aux citoyens d'adopter des lampadaires contre la



somme de 75 \$. Compte tenu de retentissements négatifs, ce mécanisme discriminant fut toutefois abandonné. En France, cette méthode de financement fait des émules en matière de préservation du domaine public. Sur notre territoire, ce sont le plus souvent des acteurs indépendants (auto-entrepreneurs, associations...) qui portent des projets sur les plateformes et non directement les collectivités.

Nous présentons ici trois cas emblématiques du phénomène : le cas du projet Lowline aux États-Unis, celui d'une passerelle aérienne pour les habitants d'un quartier isolé de Rotterdam, ainsi qu'un éventail de projets sur le territoire auvergnat.

#### ***Lowline : un parc sous-terrain mis en lumière par Kickstarter***

La plateforme de financement participatif Kickstarter accueillait en avril 2012 le projet Lowline : un parc sous-terrain végétalisé dans une station de trolley abandonnée de la ville de New York. Plus précisément, il s'agissait de réhabiliter un lieu déserté depuis plusieurs décennies *via* la mise en place d'une technologie permettant de faire passer la lumière du soleil dans le sous-terrain. Afin de financer les premiers pas du projet, ses deux concepteurs ont réussi à lever, auprès de 3 300 soutiens, 155 186 dollars sur les 100 000 demandés. Faire appel à une plateforme de *crowdfunding* leur a permis de crédibiliser leur projet auprès d'autres parties prenantes. Ce succès témoigne de l'intérêt du *crowdfunding* pour stimuler la créativité urbaine et donner un nouvel élan aux villes.

#### ***Rotterdam : un pont pour les habitants de Hofplein***

Grâce au financement participatif, les habitants du quartier de Hofplein à Rotterdam (Pays-Bas) se sont cotisés pour construire un pont aérien les reliant au centre-ville. Les citoyens demandaient depuis des années à la municipalité une solution pour lutter contre l'isolement dont ils souffraient, une voie rapide et une ligne de train les séparant du cœur de ville. Las de l'inertie des autorités locales confrontées à un contexte de crise, les habitants ont été séduits par le projet de l'agence Zones Urbaines Sensibles de s'en remettre au financement participatif. Afin de séduire les contributeurs, le slogan suivant a été privilégié : « plus vous donnez, plus long est le pont ». Lancée en 2011, l'opération a permis de récolter plus de 100 000 euros. Ainsi, chaque planche de bois (gravée d'un message personnalisé) nécessite un investissement de 25 euros. 1 300 planches ont déjà pu être posées en 2012 permettant à l'ouvrage de se déployer sur 18 mètres (Cailhol, 2013).

#### ***Auvergne Nouveau Monde<sup>8</sup> : une dizaine de projets montrant le dynamisme du territoire sur Ulule***

Auvergne Nouveau Monde, la marque territoriale de la région Auvergne, a pour objectif de donner une image dynamique à la région. Dans cette perspective, elle a mobilisé des créateurs de projets innovants, créatifs, solidaires nécessitant un appui financier mais aussi un coup de projecteur au démarrage de leur activité. En association avec Ulule, le premier site de financement participatif européen, plusieurs des projets se sont vus offrir une vitrine et un dispositif originaux afin de permettre aux internautes de participer à l'éclosion de ces projets entre décembre 2012 et janvier 2013. Les porteurs de projet ont alors bénéfici-

<sup>8</sup> Compte tenu de l'intérêt de ce cas et de son caractère novateur en France, nous dépassons les frontières de la ville pour nous tourner vers un territoire plus large.

cié d'une onde démultiplicatrice puisque les sponsors partenaires d'Auvergne Nouveau Monde (parmi lesquels le Crédit Mutuel, 3inature, Volvic...) s'étaient engagés à doubler les soutiens de certains projets.

Sur un communiqué de presse d'Auvergne Nouveau Monde, Alexandre Boucherot (co-fondateur d'Ulule) explique les raisons de ce partenariat : « nous avons tout de suite été séduits par le dynamisme d'Auvergne Nouveau Monde et leur volonté de promouvoir les projets créatifs issus d'Auvergne. Si Ulule a une vocation internationale (1 300 projets financés, issus de 35 pays, par des internautes en provenance de 135 pays), la dimension locale est bien sûr très importante dans une démarche de « financement de proximité ». Les marques l'ont bien compris, et nous sommes très heureux de compter sur Volvic, le Crédit Mutuel et 3iNature pour cette première opération. L'Auvergne est la première région à se lancer dans le crowdfunding. D'autres suivront : nous avons été contactés par plusieurs collectivités territoriales, et nous sommes convaincus que ce type de financement peut faire sens à différents niveaux territoriaux, ville, département ou région. Nous préparons une offre spécifique allant dans ce sens, pour mieux accompagner les acteurs territoriaux dans la mise en place de ce type de dispositif ». Ainsi, si les villes françaises n'ont pas encore présenté des projets sur les plateformes<sup>9</sup>, l'initiative d'Auvergne Nouveau Monde pourrait faire des émules.

### 3. Enjeux du crowdsourcing citoyen

Au regard des cas présentés, cette troisième partie propose de synthétiser les enseignements que nous pouvons dès à présent identifier. Quelles que soient les formes de *crowdsourcing* mobilisées, nous pouvons souligner deux objectifs communs, à savoir l'implication du citoyen et le transfert d'une mission vers des acteurs périphériques :

- Le *crowdsourcing* cherche à améliorer l'implication citoyenne dans un processus de création de valeur. Cette implication permettrait aux citoyens de s'approprier davantage l'espace public. Que ce soit sous une forme de *citizen-voting* pour choisir le nom d'une nouvelle infrastructure publique ou de *citizen-creation* pour créer des applications à partir d'une démarche d'Open data, l'apparition d'une nouvelle forme de proximité entre le citoyen et la ville est une opportunité partagée.

- La participation citoyenne au sens large peut être vue comme une solution à la diminution des recettes et par voie de conséquence des dépenses publiques : en effet, le recours au *crowdsourcing* peut être un moyen de transférer la charge d'une mission traditionnellement réalisée par la ville vers ses citoyens. Dans le cadre de l'Open data, il s'agit bien souvent d'une façon de mettre à disposition des données que la ville n'a pas les moyens et/ou le temps d'exploiter.

---

<sup>9</sup> De manière indirecte, le centre des monuments nationaux a porté en 2012 et 2013 plusieurs projets de restauration sur MyMajorCompany qui bénéficieront aux villes. Nous pouvons ainsi citer la restauration du pont-levis du Mont-Saint-Michel ou bien encore la restauration de Dame Carcas de la cité de Carcassonne.



### 3.1. Avantages et limites

#### « Citizen-creation » : enjeux du recours au travail et à la créativité des citoyens

À l'instar de la sphère privée, les villes entendent bénéficier du travail des citoyens. Il s'agit de les solliciter dans de menus travaux, dans des démarches de veille ou bien encore d'avoir recours à leur créativité. Cependant, les organisations publiques se trouvent confrontées à deux limites classiques dans ce contexte : une réponse trop ou trop peu importante de la part des citoyens. Il est en effet toujours difficile d'anticiper l'engouement de la population pour l'appel lancé. À un extrême, il peut y avoir déception au regard du faible nombre de contributions et à l'autre extrême, on peut se retrouver face à une offre trop grande. Dans ce dernier cas, il est nécessaire de mettre en œuvre un processus de sélection consommateur de ressources. Ce travers ne serait toutefois pas si puissant s'il n'était pas dans le même temps entaché par la faiblesse qualitative des propositions émises par la foule. Comme l'indique Howe (2008), la foule produit souvent de la mauvaise qualité. Ainsi, la question est souvent posée dans la littérature sur le *crowdsourcing* de la pertinence de la participation des amateurs face à des professionnels (Poetz et Schreier, 2012).

#### « Citizen-voting » : enjeux du recours à l'avis des citoyens

Recueillir le vote ou l'avis des citoyens est une démarche classique pour une ville. Les formules de consultation sur des registres municipaux ont précédé l'ère Internet. Aujourd'hui, s'il n'est pas nécessairement question de remplacer totalement les formes d'expression classiques (urne, registre), la possibilité de donner son avis en ligne satisfait de nombreux citoyens ne subissant alors pas certaines contraintes matérielles (horaires, déplacement). La concomitance d'une expression électronique avec une expression physique tend alors inéluctablement à multiplier les avis récoltés par la ville. Cette dernière doit alors être en mesure de gérer l'expression citoyenne. Ainsi, le traitement de l'information apparaît parfois comme un frein aux démarches de sollicitations citoyennes. Par ailleurs, les mécontentements exprimés sur la sphère électronique sont nocifs dans la mesure où ils laissent une trace et peuvent plus facilement se propager. À cet égard, les témoignages laissés par les déçus du résultat de la consultation sur le nom du stade havrais sur le blog d'un adjoint au maire de la ville du Havre illustrent nos propos :

*« Je l'ai déjà dit, il faut le nommer : le GRAND SCHTROUMPF. Il est grand, il est cher, il est bleu, et c'est vraiment n'importe quoi ».*

*« Moi j'avais proposé « Titanic » comme nom, au vu des résultats de notre brillante équipe, et du prix du joujou à payer par les contribuables présents et à venir. Sais pas pourquoi, z'en ont pas voulu! »...*

#### « Citizen-wisdom » : enjeux du recours à la sagesse des citoyens

Recourir à la sagesse des citoyens peut apporter des réponses aux problématiques rencontrées par les villes. En exprimant leur « bon sens » et leurs idées, les citoyens participent de manière démocratique à l'évolution de leur ville. *Citizen-voting* et *citizen-wisdom* comptent alors parmi les mécanismes de gouvernance susceptibles d'atténuer des conflits sous-jacents. Lors d'un entretien, l'un de nos interlocuteurs exprime en ces termes l'intérêt de ce type de consultation citoyenne :

« *La concertation a un coût pour les collectivités qui n'est tout de même pas négligeable, c'est un effort important. Mais après on doit pouvoir avoir moins « d'ennuis ». Même au regard de ceux qui n'ont pas participé, le fait de dire « il y a eu une participation, il y a eu un accompagnement citoyen », cela fait quand même baisser des réactions vives ou les opposants. Les oppositions sont donc moins virulentes ».*

L'organisation de cette consultation est un exercice délicat. Les plateformes utilisées par les villes permettent d'orchestrer de manière ponctuelle ou continue le recours à la sagesse populaire. Extraire les informations idoines parmi l'expression des suggestions émises par la foule peut s'avérer complexe. Il est notamment nécessaire de passer d'un langage citoyen à un langage technique. Cela implique de passer de l'idée à des pistes concrètes impliquant de mener une réflexion en termes de faisabilité. Recouper l'ensemble des informations recueillies et en extraire les meilleures pistes est donc une mission périlleuse.

### « Citizen-funding » : enjeux du financement de projets par les citoyens

Le *crowdfunding* permet d'initier ou de soutenir des projets qui n'auraient pu voir le jour avec des sources de financement classiques. Les citoyens qui se mobilisent sur Internet témoignent de leur intérêt *via* leur investissement financier sur les projets. Ils émettent ainsi un signal envers les collectivités publiques afin qu'elles apportent également leur soutien aux projets concernés. De nombreux sites spécialisés dans le *crowdfunding* citoyen ont ainsi vu le jour, parmi lesquels *Citizeninvestor*, *Loby* ou *Spacehive*. En France, la plateforme *Bulb in Town* lancée en janvier 2013 s'inscrit dans cette perspective. Elle permet aux citoyens de financer les commerces et les associations installés dans leur quartier en échange de « bons plans exclusifs ». Nous constatons ici que ce sont le plus souvent les citoyens eux-mêmes qui initient le recours au financement participatif. Parfois déçus par les services publics, ils souhaitent porter des projets qui leur tiennent à cœur. Nous assistons alors à une transformation voire à une remise en cause des services publics. En effet, le cas de Rotterdam témoigne du fait que la démarche de financement participatif a pu échapper aux acteurs publics installés. Les initiatives citoyennes peuvent heurter ou bousculer les trajectoires préalablement définies par les collectivités publiques. C'est ainsi parfois la gronde ou du moins l'insatisfaction des citoyens qui les conduit à initier des collectes sur des sites participatifs. Nous pouvons citer dans ce registre l'exemple d'Highland Park dans la banlieue de Détroit. Face à la rupture d'alimentation de l'éclairage urbain décidée par la ville, une association a présenté en 2012 sur la plateforme *Indiegogo* un projet de financement de lampadaires fonctionnant à l'énergie solaire : « *soulardarity streetlight campaign* ». Ce type de projet est un signe de l'échec des politiques urbaines.

Ainsi, même si le financement citoyen met un coup de projecteur sur le potentiel de certains projets interpellant alors les pouvoirs publics, il ne saurait légitimer un désinvestissement public. Par ailleurs, les acteurs publics ne doivent pas ignorer l'effet mode ou vitrine sur lequel peut reposer la réussite de certains projets. Concernant les villes, l'expérience américaine témoigne des dangers du financement citoyen, lequel peut renforcer les inégalités sociales de différents quartiers. À ce propos, Norquist (cité par Guillaud, 2012) indique que les habitants des quartiers pauvres peuvent non seulement être les victimes du fossé numérique<sup>10</sup> mais ils sont également

<sup>10</sup> Le fossé numérique « se définit comme une inégalité face aux possibilités d'accéder et de contribuer à l'information, à la connaissance et aux réseaux, ainsi que de bénéficier des capacités majeures de développement offertes par les TIC » (Elie, 2001 : 32).

moins susceptibles de soutenir les projets. Selon lui, si le financement de projets urbains se développait sur Kickstarter, on pourrait s'attendre à voir une multitude de parcs financés à Brooklyn et seulement quelques-uns dans le Bronx. Selon Plourde (2014), lorsque les villes elles-mêmes initient la démarche, elles la présentent comme une alternative à la hausse de l'imposition. Paradoxalement, l'auteur indique que les montants à investir sont souvent supérieurs à la hausse des taxes. Toutefois, les citoyens sont davantage satisfaits car ils se sentent alors plus impliqués et à même d'agir sur le devenir de leur ville. L'implication citoyenne influe alors significativement sur la réalisation de projets urbains.

### **3.2. Discussion des résultats et enseignements managériaux**

L'observation des cas conforte l'intérêt pour les organisations publiques de s'appuyer, *via* les TIC, sur les citoyens dans les actions qu'elles souhaitent engager. Le *crowdsourcing* citoyen permet de consolider voire de rétablir le dialogue entre la ville et ses administrés. Il place les habitants au cœur des actions engagées. Il s'agit alors de déployer de manière structurée le dialogue entre la ville et ses citoyens. Au-delà des fondements de la démocratie électronique, c'est également le travail, l'énergie créative, le temps, la vigilance ou bien encore les ressources financières des citoyens qui sont sollicités. Ainsi, le *crowdsourcing* citoyen bénéficie à l'ensemble des parties prenantes de la ville en réunissant les acteurs autour de problématiques ayant un impact significatif sur son devenir.

Si le recours au *crowdsourcing* présente un grand nombre d'avantages, plusieurs recherches témoignent aussi de ses limites. L'organisation qui initie une démarche de *crowdsourcing* peut notamment être confrontée à des problèmes de coopération et de coordination de la foule. On relève aussi un défaut de qualité dans la mesure où ceux qui engagent leurs ressources et compétences ne sont pas nécessairement des experts. En outre, solliciter la foule implique de savoir exposer la tâche à accomplir, ce qui peut être délicat. Par ailleurs, dans certains registres, la participation de la foule peut être trop faible mais elle peut être aussi trop conséquente. En matière de production d'idées par exemple, l'engouement de la foule pour certains sujets peut confronter l'organisation qui la sollicite à une forme de complexité d'abondance.

Au regard de la littérature et des cas abordés, plusieurs remarques peuvent être formulées.

Il s'agit tout d'abord pour la ville de choisir la problématique idoine. Si elle souhaite solliciter ses citoyens, c'est parce qu'elle a un problème à résoudre. Il convient dès lors de définir avec précision la problématique qui sera soumise aux citoyens. Il peut être opportun de ne solliciter que certains d'entre eux, il convient donc de réaliser un ciblage en cohérence avec le problème posé.

Il semble important par ailleurs d'opter pour une communication adaptée. La problématique requiert d'être parfaitement expliquée et décrite afin de s'assurer que les retours seront pertinents. La transparence est également de mise en ce qui concerne la méthodologie de contribution et la façon dont les ressources mobilisées par les citoyens seront utilisées. Adopter une communication pédagogique et claire sur les tenants et aboutissants de la participation permettra aux citoyens de faire montre d'une « opinion éclairée » selon les termes de l'un de nos interlocuteurs :

*« Dans une participation, il faut que les décideurs acceptent d'être influencés et ce qui est recherché c'est une opinion éclairée des citoyens pour faire en sorte que les gens puissent véritablement influencer les décisions ».*

Ensuite, il semble important de proposer des leviers de motivation en cohérence avec les attentes des citoyens. L'intérêt des participants peut être motivé par des facteurs économiques, psychologiques ou sociaux. Il ne faut donc pas hésiter à mettre en évidence les bénéfices de la participation pour les citoyens. Concrètement, l'appropriation de l'espace urbain et la prise en compte de la parole de l'usager comptent parmi les motivations des citoyens.

C'est également une réflexion en termes de gouvernance que les pouvoirs publics locaux doivent entamer. Il est souvent opportun que des personnels soient dédiés à la gestion des opérations de participation citoyenne en ligne. Assurant le rôle de *community manager* par exemple, ils peuvent être conduits à gérer les interactions citoyennes sur les réseaux sociaux. Force est de constater que sans cette gestion, certains débats peuvent s'envenimer et aller à contre-courant des attentes de la collectivité qui les a initiés. Il faut ainsi orchestrer l'opération de *crowdsourcing* citoyen et réfléchir en amont à la façon dont l'ensemble des ressources seront évaluées puis utilisées par la ville. En effet, il ne faut pas se trouver désorienté face à l'abondance des données recueillies et être en mesure de les exploiter.

Dès lors, le *crowdsourcing* pourra être considéré comme un levier à l'action publique. Il n'est pas le remède miracle à l'inaction publique. En effet, il n'est pas question d'abuser du sens civique des citoyens. Alors que le citoyen sera invité à porter son concours à une problématique publique, c'est ensuite à la collectivité d'accompagner les projets. Si l'on prend le cas du *crowdfunding*, la réussite de l'opération menée par Auvergne Nouveau Monde montre que de nombreuses parties prenantes au territoire (entreprises, collectivités, associations) se sont mobilisées aux côtés des citoyens.

Si le concept même de *crowdsourcing* est indissociable des technologies numériques, il convient toutefois de conjuguer proximité électronique et proximité physique. L'essence même des pratiques de *citizen-sourcing* (Nam, 2012) est de faire appel à la foule, donc, à des acteurs qui peuvent avoir un degré de compétences variable au regard de la problématique qui leur est exposée. De fait, si certaines missions peuvent rentrer dans le cadre de pratiques de *crowdsourcing*, d'autres en revanche peuvent se heurter à l'amateurisme de la foule (Poetz et Schreier, 2012) et exigent des discussions et négociations qui ne peuvent se passer d'échanges physiques. Ainsi, comme l'illustre le *verbatim* suivant, les interfaces physiques et électroniques doivent être mixées :

« Nous ne pouvons pas nous passer de contact physique avec nos citoyens. Passer par le Web ne suffit pas. Il faut qu'on puisse exposer nos contraintes, expliquer quels sont nos méthodes et notre cadre. Les concertations physiques permettent ce lien ».

Dès lors, il convient de parvenir à travailler sur les deux leviers avec une juste harmonie :

« Aujourd'hui, on s'interroge sur la manière de faire de la participation en pré-sentiel et en numérique et de pouvoir coupler ces outils ».

Être en mesure de traiter la participation citoyenne *via* les médias électroniques mais également être à la hauteur des attentes des citoyens sont des défis délicats. À ce propos, l'un de nos interlocuteurs fait le constat suivant :

« Solliciter c'est bien, mais après il faut être en capacité d'en faire quelque chose. Solliciter pour solliciter, pour faire une page jolie, ce n'est pas passionnant, ce n'est pas intéressant. Donc la question qui se pose pour nous c'est : après quels moyens met-on derrière pour trier et traiter les informations ? Il faut traiter l'information, il faut la traiter honnêtement, et cela se multiplie en modérateurs, en postes ».

Lorsque les citoyens s'investissent dans une démarche de *citizen-wisdom* par exemple, il est crucial de disposer des outils et compétences nécessaires pour traiter l'information

collectée. Il faut pouvoir la trier et en extraire des sources de création de valeur. En outre, quelle que soit la démarche participative citoyenne, les acteurs sont en attente d'une communication sur les résultats mais également sur les actions qui seront engagées. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs insistent sur la nécessité de communiquer sur les résultats de la participation citoyenne :

« De manière générale, on peut créer un intérêt pour la participation si on revient auprès des citoyens pour leur montrer les résultats. Quand les citoyens voient effectivement leur impact sur un aménagement cela les incite à participer. [...] Or souvent, on va négliger ce volet-là pour X raisons, parce que cela prend des ressources : en communication, en pédagogie. Puis aussi parce que les résultats ne sont pas immédiats ».

Alors que le recours au *crowdsourcing* pourrait s'inscrire comme une tendance lourde pour les organisations publiques, la fracture ou fossé numérique pourrait en contrarier le développement. À cet égard, la fracture est double : elle touche les citoyens d'une part, et les communes d'autre part. Les citoyens tout d'abord ne jouissent pas tous d'un même niveau d'équipement. Il est donc nécessaire aux côtés des possibilités d'interaction *via* le média électronique de poursuivre l'implication citoyenne sous des formats classiques<sup>11</sup> : mise à disposition de registres, boîtes à idées... *A fortiori*, une barrière générationnelle ne saurait être ignorée : alors que les membres de la génération Y maîtrisent les outils électroniques, ce n'est pas toujours le cas de leurs parents ou grands-parents. La fracture touche ensuite les communes elles-mêmes : disposer de plateformes de participation citoyenne comme celle de la communauté urbaine de Bordeaux ou celle de la ville de Montréal requiert nécessairement des moyens humains et technologiques importants dont certaines communes ne sauraient disposer.

## Conclusion

Le *crowdsourcing* citoyen se distingue-t-il – substantiellement et/ou sur le fond – de la participation citoyenne ? Ce concept est-il véritablement innovateur ? Ne s'agit-il pas d'un nouveau mot pour décrire une modalité s'appuyant sur la sphère électronique de la participation citoyenne ? Au terme de cette recherche, il apparaît qu'une nouvelle forme de citoyenneté émerge grâce aux TIC. Comme l'indique Brabham (2013 : 9), le *crowdsourcing* n'est pas un vieux vin dans une nouvelle bouteille. Les TIC décuplent la force citoyenne. Elles facilitent et en renouvellent le recours. Il ne s'agit pas seulement de s'en remettre au *crowdsourcing* par pure nécessité économique mais également pour donner du sens au collectif, indépendamment de finalités électoralistes. C'est notamment grâce à l'animation d'une page Facebook que l'Islande confrontée à la chute de son gouvernement a « crowdsourcé » sa nouvelle constitution. Autre cas emblématique, une plateforme comme *Parlement & Citoyens* permet de participer à l'élaboration de propositions de lois de députés et sénateurs qui y sont inscrits. Chaque jour, l'implication citoyenne dans la vie politique et sociale est ainsi renforcée grâce aux pratiques de *crowdsourcing*.

Si la participation citoyenne n'est pas un phénomène nouveau, force est de constater que les TIC permettent aux villes de tirer profit d'une nouvelle modalité participative *via* le *crowdsourcing* citoyen. L'approvisionnement par la foule va bien au-delà de la quête

<sup>11</sup> Si nous prenons l'exemple du *crowdfunding*, il serait alors question de souscription.

de son avis. Impliqué dans une démarche de *crowdsourcing*, le citoyen met au profit de la sphère publique sa sagesse, sa créativité, son travail, son temps ou bien encore son argent. Il répond à des problématiques et permet aussi de les faire émerger. Au regard des bénéfices qu'elles peuvent en tirer, mettre en place une opération de *crowdsourcing* apparaît comme séduisant pour les communes de toutes tailles. Malgré la fracture électronique, certaines de ces opérations peuvent être assez faciles à mettre en place. Cela nécessite toutefois d'inscrire le projet d'externalisation des activités vers les citoyens dans les axes stratégiques de la politique de la ville avec des compétences et moyens dédiés. En ce sens, les métiers de la ville sont amenés à évoluer. Ainsi, le *crowdsourcing* citoyen doit s'inscrire dans la dynamique projet d'une ville qui ne doit pas se laisser emporter par ce qu'elle pourrait considérer comme une aubaine ou un seul effet vitrine.

Il apparaît que la participation citoyenne au sens large pourrait être vue comme une solution à la diminution des recettes publiques. Si les citoyens engagent leurs propres ressources et compétences au service de leur commune, les retombées économiques sont susceptibles de bénéficier à tous. Toutefois, le rapport coût-bénéfice est loin d'être si simple. Même s'il apparaît comme une tendance incontournable, le coût de la mise en œuvre d'opérations de *crowdsourcing* est parfois loin d'être négligeable et ne bénéficie pas toujours d'un retour sur investissement à la hauteur des attentes des organisations publiques. Il n'en demeure pas moins que solliciter la participation des citoyens apparaît comme un mécanisme de gouvernance incontournable. Les citoyens apprécient d'être sollicités et une part non négligeable d'entre eux est prête à mettre des ressources et compétences au service du collectif.

Au terme de cette recherche exploratoire, le *crowdsourcing* citoyen apparaît comme un mode de développement urbain fécond. Cette démarche d'innovation ouverte s'inscrit dans un mouvement profond que les acteurs publics ne sauraient ignorer. S'ils ne s'en saisissent pas directement, ce sont leurs administrés qui pourraient prendre des initiatives impactant le développement de l'espace urbain. Les citoyens se revendiquent alors comme des co-créateurs ou bien encore co-producteurs de l'espace public. Ils tirent profit de l'ère numérique pour libérer leur créativité, inventer et déployer la ville de demain. Ainsi, notre recherche témoigne que de nombreux projets se développent en marge de la volonté des élus en place. Ce n'est alors pas toujours les villes qui, dans une démarche de *crowdsourcing*, font le choix d'externaliser vers les citoyens des activités pour lesquelles elles avaient auparavant toutes prérogatives. Ce sont parfois les citoyens eux-mêmes qui portent des politiques publiques et recherchent auprès de leurs homologues ceux qui pourront les soutenir et les accompagner dans le développement de projets urbains qui leur tiennent à cœur. *Quid* dans ce contexte des procédures d'évaluation et de suivi des projets impactant directement le devenir des villes ? Qu'en est-il du principe de continuité du service public ? Se pose en effet la question de la pérennité de ces projets : rien ne contraint par exemple un citoyen ayant « adopté » une bouche d'incendie, un trottoir ou une sirène anti-tsunami à y veiller durablement. Notre recherche amorce ainsi une pléiade de questions : quels mécanismes de gouvernance sont les mieux adaptés aux démarches d'externalisation vers les citoyens ? Quelle communication mettre en place afin d'inviter les citoyens à s'investir dans ces démarches ? Comment mobiliser durablement et efficacement les citoyens ? Quels sont les principaux écueils et risques à éviter ? Notre travail de recherche constitue ainsi un premier élan dans la définition des contours et dans l'analyse des enjeux du *crowdsourcing* citoyen. Le chemin reste encore largement à investir et de futures recherches permettront de mieux le découvrir.



## Bibliographie

- BARTHÉLEMY J., (2007). *Stratégies d'externalisation*. Dunod, Paris.
- BIRKINSHAW J. and CRAINER S., (2007). E.jamming. *Business Strategy Review* 18 (3), 23-27.
- BJELLAND O.M. and CHAPMAN WOOD R., (2008). An Inside View of IBM's Innovation Jam. *MIT Sloan Management Review* 50 (1), 32-40.
- BONABEAU E., (2009). Decisions 2.0: the Power of Collective Intelligence. *MIT Sloan Management Review* 50 (2), 45-52.
- BRABHAM D.C., (2010). *Crowdsourcing*. <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing>.
- BRABHAM D.C., (2013). *Crowdsourcing*. The MIT Press Essential Knowledge Series.
- BRITISH BROADCASTING CORPORATION, (2010). Blue-Sky Thinker Comes up with Sky-Blue Line. 8 octobre, accessible en ligne : <http://www.bbc.co.uk/news/uk-england-coventry-warwickshire-11501073>.
- BURGER-HELMCHEN T. et PÉNIN J., (2011). Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir* 41, 254-269.
- CAILHOL A., (2013). A Rotterdam, le crowdfunding fait le pont. *Libération*, 5 juin.
- CHESBROUGH H.W., 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Publishing, Cambridge.
- CHESBROUGH H.W., (2011). *Open Service Innovation: Rethinking your Business to Grow and Complete in New Area*. Jossey-Bass, London.
- DUTTON W. H., (2011). Networking Distributed Public Expertise: Strategies for Citizen Sourcing Advice to Government. Retrieved July 1, (2011) from One of a Series of Occasional Papers in *Science and Technology Policy*, Science and Technology Policy Institute.
- ELIE M., 2001. Le fossé numérique. L'Internet, facteur de nouvelles inégalités? *Problèmes politiques et sociaux* 861, août.
- ESTELLÉS-AROLAS E. and GONZALEZ-LADRON-DE-GUEVARA F., (2012). Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science* 38 (2), 189-200.
- GUILLAUD H., (2012). Le crowdfunding peut-il remplacer les services publics? *Les échos*, <http://blogs.lesechos.fr/internetactu-net/le-crowdfunding-peut-il-remplacer-les-services-publics-a11588.html>
- HEMER J., (2011). A Snapshot on Crowdfunding. *Working Papers Firms and Region 2*, Frahofer ISI.
- HILGERS D. and IHL C., (2010). Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector. *The International Journal of Public Participation* 4 (1), 67-88.
- HOWE J., 2006. The Rise of Crowdsourcing. *Wired*.
- HOWE J., (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Crown Business, New York.
- IBM, (2010). Coventry City Council and IBM Successfully Demonstrate New Approach to Public Engagement. 27 juillet, accessible en ligne : <http://www-03.ibm.com/press/uk/en/pressrelease/32208.wss>
- KAPLAN D. et MARCOU M., (2008). *La ville 2.0., plateforme d'innovation ouverte*. La fabrique des possibles, Paris.
- KOZINETS R.V., (2009). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage Publication, Thousand Oaks.
- LEBRATY J. F. (2007). Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing. *12<sup>e</sup> conférence de l'AIM*, Lausanne.
- LEBRATY J.F. and LOBRE K. (2013). *Crowdsourcing – One Step Beyond*. ISTE-Wiley, London.
- LEBRATY J.F., (2009). Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations. *Revue Française de Gestion* 192, 151-165.
- LUKENSMEYER C. J. and TORRES L. H., (2008). Citizensourcing: Citizen Participation in a Networked Nation in K. Yang and E. Bergrud (Eds.), *Civic Engagement in a Network Society*, Information Age

Publishing, Charlotte, 207-233.

NAM T. (2012). Suggesting Frameworks of Citizen-Sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly* 29, 12-20.

ONNÉE S. et RENAULT S., (2013). Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès. *Gestion Revue Internationale de Gestion* 38 (3), 54-65.

PLOURDE M.C., 2014. Le financement participatif pour le devenir de nos villes. *Site de l'association du design urbain du Québec*, 31 janvier.

POETZ M. et SCHREIER M., (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating new Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management* 29 (2), 245-256.

POSTER M., 1997. Cyberdemocracy: Internet and the Public Sphere In D. PORTER (ed.), *Internet Culture*, : Routledge, London 201-218.

RENAULT S. et BOUTIGNY E., (2013). Le partage ponctuel d'idées en ligne par la pratique du Jam : atouts et limites. *Gestion Revue Internationale de Gestion* 38 (3), 35-44.

SCHENK E. et GUITTARD C., (2011). Towards a Characterization of Crowdsourcing Practices. *Journal of Innovation Economics* 7, 93-107.

SPIETH G., (2013). Les doléances citoyennes vers un écosystème, au service de l'innovation des politiques publiques de la Métropole Nice Côte d'Azur? *Management & Avenir* 62, 188-208.

SUROWIECKI J., (2008). *La sagesse des foules*. Éditions Jean-Claude Lattès, Paris. Traduit de *The Wisdom of Crowds* (2004), Anchor Books.

TORRES L. H., (2007). Citizen Sourcing in the Public Interest. *Knowledge Management for Development Journal* 3 (1), 134-145.

VEDEL T., 2003. L'idée de démocratie électronique - origines, visions, questions In PERRINEAU P. (dir), *Le désenchantement démocratique*, Ed. De l'Aube, La Tour d'Aigues, 243-266.