



## [Enquête] Le marché de la civic tech en France : quelques résultats

Depuis avril 2020, l'Observatoire des civic tech et de la démocratie numérique mène une étude de marché sur la civic tech en France\*. Notre objectif actuel est la publication de fiches décrivant l'offre et le positionnement commercial de chaque entreprise de la civic tech afin de faciliter le choix des collectivités et de contribuer à la production de connaissances sur ce secteur. Le travail d'élaboration de ces fiches n'est pas entièrement terminé, mais nous sommes en mesure d'avancer quelques conclusions provisoires. Cet article souhaite donner une vision d'ensemble et signaler certains points importants qui sont ressortis de l'enquête.

*\* Méthodologie : cette enquête de marché a été réalisée par une analyse documentaire à partir des sites web et prises de parole des acteurs de plusieurs entreprises de la civic tech, ainsi que la collecte d'informations factuelles notamment à partir de sites spécialisés (infogreffe et pappers notamment). Les acteurs étudiés étaient : Bluenove, Cap Collectif, Citizen Lab, Civocracy, ConsultVox, Demodyne, Fluicity, GOV, ID-City, Kawaa, Kohero, Madeinvote, Make.org, Monaviscitoyen, Open Source Politics, Politiker, Stig, Vooter et Voxe. Dix entreprises ont été sélectionnées pour une première phase d'entretiens directs concernant l'offre et le modèle économique de ces entreprises. Neuf ont répondu : les fiches individuelles concernant ces entreprises seront publiées sur notre site.*

De par la dimension sociale du secteur, **toutes les entreprises se présentent comme engagées pour la participation citoyenne et font donc part de leur contribution au bien commun**. L'inclusion de davantage de publics dans la démocratie constitue un objectif qui donne une crédibilité à leur action –y compris auprès de leurs clients, principalement des collectivités locales– et les positionne comme servant l'intérêt général.

L'**inscription territoriale** est aussi valorisée, un certain nombre de collectivités préférant travailler avec des «jeunes pousses» locales plutôt qu'avec des concurrents parfois plus établis.

## Différents modèles de financement des start-up de la civic tech

Il existe **une grande disparité entre les chiffres d'affaires** des différentes entreprises de la civic tech française. Ceux-ci varient de quelques dizaines de milliers pour les plus petites jusqu'à plusieurs millions pour les acteurs plus consolidés. Le montant du chiffre d'affaires n'est pas nécessairement corrélé à l'ancienneté des civic tech, mais nous avons trouvé un **parallèle entre le volume d'activité des entreprises et leur modèle de financement**. D'abord, trois modèles économiques se dégagent selon le type de financement :

- **Développement par fonds propres, et éventuellement des prêts** : le financement de la croissance se fait exclusivement à travers les revenus des contrats. Il s'agit du modèle choisi au début par la plupart des entreprises. Celles qui conservent cette attitude à long terme expliquent ce choix principalement par une envie de préserver leur indépendance.
- **Entrée au capital d'autres sociétés** : sans que le rachat ou l'entrée au capital d'autres entreprises n'ait forcément été un objectif, certaines civic tech sont aujourd'hui contrôlées, en partie ou entièrement, par d'autres entreprises. Ces dernières peuvent en effet être intéressées par une activité de consultation citoyenne qui ne constitue pas leur cœur de métier, mais représente un engagement dans le développement de la civic tech.
- **Levées de fonds** : les civic techs qui ont décidé d'entreprendre des levées de fonds importantes développent des stratégies d'expansion commerciale pour devenir **leaders** dans leurs marchés d'origine ou s'implanter dans de nouveaux marchés. Toutefois, elles remarquent la difficulté de trouver des financements en France et regrettent le « conservatisme » des investisseurs (opposé par les acteurs aux comportements d'investissement aux États-Unis) ou le manque de financements de type philanthropique.

Les civic tech qui se financent par croissance organique ont en général un chiffre d'affaires plus modeste, autour d'une centaine de milliers euros. Au contraire, celles qui ont réalisé des levées de fonds ont en général un chiffre d'affaires dépassant le demi-million d'euros. Remarquons cependant qu'une des entreprises ayant misé sur la croissance organique a aujourd'hui un chiffre d'affaires s'approchant du demi-million d'euros.

De plus, **rien ne permet à ce jour de conclure que le modèle de financement par levée de fonds ne garantisse, plus qu'un modèle de croissance organique, la pérennité de l'entreprise.**

## Des entreprises en pleine croissance et un espoir de développement continu

Malgré ces différences, et les montants somme toute assez limités des chiffres d'affaires, toutes **les civic tech étudiées jusqu'à présent sont en pleine croissance**. Certaines ont pu multiplier leur chiffre d'affaires par trois ou quatre en un an. De plus, toutes les civic tech sont convaincues que cette croissance se maintiendra dans l'avenir. Les acteurs ont tous souligné un effet attendu de deux événements récents : la pandémie de Covid-19 et les dernières élections municipales.

- D'une part, pendant le **confinement**, la plupart des civic tech ont mis leur plateforme à disposition des collectivités gratuitement. Cette démarche a aidé les publics et les collectivités qui les ont essayés à se familiariser avec les outils proposés. La majorité des projets déployés ont cependant été des réseaux d'entraide plutôt que des dispositifs de consultation / concertation.
- D'autre part, le **résultat des élections municipales** a mis en évidence, pour les acteurs de la civic tech, une prise d'importance de mouvements politiques traditionnellement plus sensibles à la participation citoyenne. Plusieurs de ces mouvements avaient utilisé des outils numériques afin de co-construire leur programme durant la période de campagne. Il est donc possible qu'ils poursuivent cette expérience durant leur mandat, en ayant recours à l'entreprise de civic tech qui a fourni l'outil, d'autant plus que la majorité des contrats ne dépassent pas le seuil des marchés publics demandant publicité et mise en concurrence.

## Comment les civic tech démarchent-elles leurs clients ?

Aujourd'hui, la **captation de clients se fait principalement soit par des campagnes auprès des collectivités, soit par le bouche-à-oreille**. Le retour d'expérience des collectivités ayant eu recours à l'outil proposé est précieux pour les agents souhaitant mettre en place un outil. Une autre stratégie avait été tentée par certaines civic tech à leurs débuts. Celle-ci consistait à ouvrir la plateforme au niveau national pour permettre aux citoyens de participer à des consultations organisées par l'entreprise de civic tech elle-même. L'objectif était de constituer une base d'utilisateurs fidélisés, dans différents territoires, qui pourraient être mobilisés pour les consultations locales, et appeler leur collectivité à utiliser la plateforme concernée pour ses consultations.

Cette stratégie a été abandonnée car le nombre de citoyens engagés à travers ces démarches n'a jamais atteint la masse critique permettant d'attirer les collectivités. En outre, dans le cadre de cette stratégie, certaines civic tech ont pu être critiquées car leur communication sous-entendait un lien avec les institutions, sans le consentement de ces dernières. La dénonciation médiatique de ces travers a contribué à l'abandon de cette

stratégie pour le démarchage commercial. Cependant, dans le cadre de la crise sanitaire, plusieurs civic tech ont organisé des consultations de manière autonome, principalement à des fins de visibilité publique.

Une dernière manière pour les civic tech de conquérir de nouveaux marchés est de **profiter des clients des entreprises qui les ont rachetées**. Celles-ci évoluent principalement dans les secteurs de la publicité, de la concertation et du management. Dans tous les cas étudiés, l'outil de participation est devenu une partie de l'offre de services de conseil proposés par l'entreprise ayant racheté la civic tech. La marque de la civic tech d'origine peut être conservée, rebaptisée ou abandonnée, mais le logiciel devient toujours la propriété de l'acheteur.

### ***Open source ou logiciel propriétaire : un choix aux conséquences pratiques.***

La **propriété des logiciels déployés est un facteur différenciant** les entreprises de la civic tech. Ce point est assez régulièrement abordé dans le cadre du débat sur la transparence des démarches participatives. L'usage d'un logiciel libre (au code ouvert, lisible, réutilisable et modifiable) garantit une transparence radicale par la possibilité d'auditer chaque étape de la consultation, et se combine le plus souvent à une politique de l'open data « par défaut » (ouverture des données des contributions citoyennes). Le développement et la maintenance de l'outil par une communauté multi-acteurs est de plus souvent associée à un engagement fort pour une démocratie de co-construction. De l'autre côté, les civic tech commercialisant un logiciel propriétaire assurent que la transparence sur le traitement des contributions peut être assurée par d'autres moyens (rapport sur le fonctionnement de l'outil, possibilité d'audit par des tiers certifiés, ouverture des données de contribution en accord avec les clients, etc.). **Au-delà des justifications théoriques, le choix du type de logiciel a des justifications et des conséquences pratiques en termes de modèle économique.** Deux modèles se dégagent :

- La plupart des civic techs commercialisent **des licences d'utilisation d'un logiciel de participation (généralement développé en interne) dont elles sont propriétaires**. Ces entreprises peuvent de plus offrir des services d'accompagnement « complémentaires » qui représentent une part variable de leurs revenus (pour certaines civic tech, l'accompagnement représente jusqu'à 80% de leur chiffre d'affaires). Les coûts de développement et de mise à jour du logiciel sont par ailleurs souvent un argument justifiant le recours à des levées de fonds, celles-ci se concentrant sur les besoins financiers pour l'innovation technologique. L'outil est ici présenté comme un investissement financier, et par voie de conséquence, le risque pris par les investisseurs implique de protéger la propriété de cet outil.

- L'autre modèle est celui des civic tech qui ont choisi de déployer des **logiciels dont le code est ouvert (libre ou open source)**, dont elles ne sont pas propriétaires. Le développement, mais aussi les choix de gouvernance de ces outils, sont généralement réalisés par une communauté indépendante, à laquelle l'entreprise concernée participe. Par conséquent, le chiffre d'affaires de ces entreprises repose entièrement sur les services d'adaptation (déploiement personnalisé de l'outil) et d'accompagnement. Si plusieurs civic tech disent proposer des outils open source, pour la plupart d'entre elles, les démarches d'ouverture du code restent anecdotiques ou hypothétiques.

Seule une entreprise a réussi à développer ce modèle de façon soutenable et en respectant les principes du logiciel libre. En 2020, plusieurs nouveaux entrants ont choisi des outils en open source, mais il est encore trop tôt pour évaluer leur succès.

## Commercialiser des outils techniques : qu'est-ce que la « boîte à outils » dont parlent les civic tech ?

A l'exception de cette différence sur la propriété du logiciel, toutes les civic tech étudiées proposent une **offre d'accompagnement**. Les offres de produits et services des entreprises de la civic tech sont en fait extrêmement proches. Cependant, chaque civic tech présente son offre selon des termes « indigènes » (« module », « fonctionnalités », « outil », « plateforme ») qui n'ont pas toujours la même signification. Une des difficultés de cette étude a été de déconstruire le discours commercial afin de classer les offres par des catégories neutres (non-normatives) et universelles (applicables dans tous les cas d'étude).

Le **produit plus visible est celui de la « boîte à outils » participative**. Celle-ci devrait permettre aux clients de lancer des démarches de participation numérique en mobilisant des « fonctionnalités » ou « modules » standards. Le type de démarches et la structure technique de la plateforme (visuel, fonctionnalités ou modules activés, options et autorisations pour la gestion et la modération des contenus) peuvent être adaptées à chaque client, ce qui permet aux civic tech de souligner la particularité de l'expérience utilisateur et une prise en main différenciée.

Or, en termes de fonctionnalités brutes (contributions, commentaires, vote, partage), **il y a peu de fonctionnalités qui soient uniques à l'une des plateformes**. Les différences techniques sont minimales et de l'ordre du détail, de par la possibilité de personnaliser les choix techniques.

Les civic tech proposent deux types d'offres concernant leurs logiciels :

- Des **assemblages de fonctionnalités « prêts à l'usage »**, souvent associés à des types de démarches (budget participatif, appel à idées, espace de communication, etc.). Plus qu'un choix technique, il semblerait que ces assemblages permettent de

rendre lisible ce que la plateforme permet de faire, et de faire correspondre le choix de l'outil à la démarche envisagée par un client qui souhaiterait avoir une visibilité sur les prix d'un « package » et avoir un cadre de fonctionnalités « standard », clé en main. Cela permet de plus de bénéficier de la reconnaissance qu'ont acquis certains dispositifs spécifiques, comme le budget participatif par exemple.

- Une **approche « pick and choose » de fonctionnalités**, que les clients organisent en fonction de leurs attentes, et souvent d'un enchaînement chronologique. Partant d'une « page blanche », les clients peuvent choisir et assembler des fonctionnalités ou des modules. Cette manière de présenter le logiciel met en valeur la personnalisation et l'adaptation aux besoins du client. À partir d'une liste de fonctionnalités, un client peut construire un parcours en plusieurs étapes, qui peut se matérialiser par des onglets différents entre lesquels l'utilisateur peut naviguer, ou un parcours de navigation plus contraint où l'utilisateur doit respecter un enchaînement d'actions. Par exemple, un utilisateur peut arriver sur une page d'accueil présentant des informations basiques sur le projet et la consultation, puis être encouragé à répondre à un questionnaire, à l'issue duquel il sera renvoyé vers un espace de contribution avec ou sans commentaires, avec ou sans option de vote sur les contributions et/ou les commentaires, avec ou sans personnalisation des options de vote (pour/contre/neutre/vote qualifié, etc.), et ainsi de suite. Chacune de ces actions pourra être permise – ou non – en fonction des choix du client.

Malgré ces différences de présentation, une démarche « prête à l'usage » de budget participatif (option 1) pourra être adaptée et personnalisée, et un assemblage de fonctionnalités comprenant espace de contribution, commentaires et votes (option 2) pourra constituer un outil de budget participatif.

Il s'agit donc principalement de manières de présenter des outils techniques. De plus, les coûts ne sont pas nécessairement plus importants pour l'option 2, puisqu'ils sont en grande partie dépendants du degré de personnalisation, et surtout des services d'accompagnement.

## **Un positionnement de marque différent.**

Le **degré d'adaptation de la plateforme permis par chaque civic tech est différent**. Une minorité de civic tech ont une orientation produite, c'est-à-dire qu'elles cherchent à offrir un produit unique pour tous les clients, qui est amélioré à partir de chaque expérience. La personnalisation est limitée (activation ou désactivation de certains modules, modification des textes) car la marque du produit est l'un des atouts principaux de leur stratégie. Le

nom de l'outil et l'adresse d'accès (URL) sont toujours associés à l'entreprise de la civic tech.

La **majorité des civic tech étudiées, au contraire, mettent l'accent sur les possibilités de personnalisation**. Celle-ci peut aller de la modification graphique jusqu'au développement de nouvelles fonctionnalités. Ce qui caractérise le plus ce groupe d'acteurs, qui proposent des plateformes en marque blanche, est que l'identité de la civic tech laisse la place à celle de la collectivité<sup>1</sup>. Sur ce point, la situation a peu changé depuis le cas d'étude "civic tech" du projet [Audacities mené en 2017-2018 par l'Iddri et la Fing](#).

## La valorisation de compétences d'accompagnement spécifiques.

Chaque civic tech se distingue aussi par son offre d'accompagnement et de conseil. Le travail de catégorisation des compétences valorisées est en cours, mais on peut déjà remarquer que la **gamme de services offerts est large**. Elle peut aller **d'une formation ciblée à la prise en main de l'outil à un accompagnement complet tout au long de la démarche participative (conception de la démarche, communication, prise en main du back office, animation des démarches en présentiel, réalisation de synthèses, etc.)**.

La plupart des acteurs soulignent que les services offerts sont extrêmement variables, et qu'au-delà des prestations identifiées dans l'offre ou incluses dans les « packages » standards, elles **s'adaptent souvent aux besoins des collectivités**. Il peut s'agir, selon les besoins et les moyens des clients, de « faire avec », mais aussi de « faire à la place de » (stratégie, plan de communication, animation, modération, synthèse, restitution, etc.).

Toutes les entreprises soulignent leur objectif de **rendre leurs clients autonomes** dans l'usage de la plateforme, **mais la plupart ont une offre d'accompagnement très riche et très détaillée**. De plus, pour les acteurs de la civic tech, proposer un accompagnement complet est une manière à la fois d'augmenter leurs revenus et d'attirer des clients qui souhaitent entièrement externaliser leurs démarches de consultation (notamment dans le cadre de démarches ponctuelles).

Pour offrir cette diversité de services d'accompagnement alors que les équipes restent peu nombreuses, plusieurs collectivités ont établi des partenariats commerciaux avec d'autres entreprises ou consultants indépendants.

L'entreprise de civic tech peut avoir recours à un sous-traitant (souvent des consultants indépendants) pour certaines activités, comme la formation par exemple. Elle peut aussi rediriger le client vers une autre entreprise qui bénéficiera d'un contrat distinct.

## Combien coûtent les prestations des civic tech ?

Cette **adaptation de l'offre au client joue également sur les tarifs**. À la recherche de références et de légitimité commerciale, les plus jeunes des

civic tech, mais aussi certaines des entreprises établies, font varier les tarifs et les prestations afin d'obtenir un marché, en particulier pour les petites collectivités ou associations. Les acteurs soulignent que ce sont des consultations de petite taille, pour lesquelles le volume de travail supplémentaire (non facturé) reste limité. La prise en charge du back office et l'élaboration de la synthèse des contributions sont les tâches les plus fréquemment assumées.

Malgré cette adaptabilité des produits et les services d'accompagnement, **les grilles tarifaires du secteur commencent à se stabiliser**. Des « packages » sont identifiés et chiffrés dans les documents commerciaux des entreprises et sur leurs sites web. L'un des points communs est l'offre d'un engagement à la plateforme sous la forme d'un abonnement, mensuel ou annuel. Les offres peuvent se répartir en bouquets « gratuit », « standard », « premium », etc., chaque bouquet offrant de nouvelles options en nombre de consultations, de personnalisation, ou de journées de formation. **L'accompagnement personnalisé et le conseil (en participation citoyenne, en organisation, en management/gestion, en communication, etc.) font souvent l'objet d'un chiffrage individualisé**. Dans tous les cas, les tarifs sont négociables selon le type de projet et les ressources du client (ils peuvent évoluer vers le haut lorsque le client a besoin d'autres prestations, ou être abaissés si le client est plus autonome, ou que le projet est de petite ampleur).

## Conclusion

En guise de conclusion, il est nécessaire de souligner que cette étude ne comprend que des structures toujours en activité, alors que **la mortalité des startups dans ce secteur est singulièrement élevée**. Nous avons également recherché des informations sur des entreprises aujourd'hui décédées ou inactives. Parmi elles, nous avons constaté l'important nombre de « réseaux sociaux locaux » (c'est-à-dire de plateformes visant à mettre en réseau les acteurs d'un territoire dans une logique conversationnelle – citoyens, institutions, mais aussi commerçants et associations). Bon nombre de plateformes ayant cette approche ont été lancées depuis le début des années 2010 mais n'ont jamais atteint une pleine activité.

Il est ainsi **surprenant que de nouveaux acteurs continuent à se lancer sur ce créneau**. Il serait intéressant de réaliser une analyse plus poussée des entreprises n'ayant pas survécu sur ce marché (comme cela a été réalisé aux Etats-Unis), pour mieux identifier **les facteurs de réussite**. Le Civic Hall avait [identifié aux Etats-Unis](#) la ténacité des porteurs de projet, une offre de service à haute valeur ajoutée et adaptée aux besoins du marché, et des relations fortes avec des financeurs alignés avec leur vision comme facteurs déterminants. Il serait utile de vérifier ces conclusions dans le [contexte français](#), particulier en termes de financements, de relations avec les clients, et de rôle des institutions publiques dans la structuration du marché.