



Le cybergouvernement : l'expérience municipale

Document de discussion du Caucus municipal de *Traverser les frontières*

**par Donald G. Lenihan
avec Abla Hanna**

Centre pour la collaboration gouvernementale



**Gouvernements en mutation
Volume 8**

Décembre 2002

© Centre pour la collaboration gouvernementale, 2002 /

Centre for Collaborative Government, 2002

Tous droits réservés / All Rights Reserved

ISBN 0-9687210-7-9

Centre pour la collaboration gouvernementale

Le Centre pour la collaboration gouvernementale est un organisme de recherche canadien voué à l'intérêt public. Sa mission est de promouvoir une gestion plus efficace des liens d'interdépendance entre les différents ministères d'un même gouvernement, entre les différents gouvernements d'une même fédération, et entre les gouvernements et les acteurs des secteurs privés et associatifs. À travers son réseau de partenaires partout au Canada, le Centre s'emploie à susciter la recherche et le dialogue en matière de gestion et d'administration publique. Le Centre pour la collaboration gouvernementale est une division de Kaufman, Thomas et Associés, inc.

Centre for Collaborative Government

The Centre for Collaborative Government is a Canadian public interest research organization. Its mission is to promote more effective management of the interdependence between government departments, levels of government or government and the private or third sectors. The Centre advances public dialogue and research on public management and governance through a Canada-wide network of associates. The Centre for Collaborative Government is a division of Kaufman, Thomas & Associates, Inc.

1354 rue Wellington Street
Ottawa, Ontario, K1Y 3C3 Canada
Tel./Tél. : (613) 594-4795
Fax : (613) 594-5925
e-mail/courriel : main@crossingboundaries.ca
web : www.crossingboundaries.ca

Le cybergouvernement :
l'expérience municipale
Document de discussion
du Caucus municipal de *Traverser les frontières*

par Donald G. Lenihan

avec Abla Hanna

Centre pour la collaboration gouvernementale

Le caucus municipal de *Traverser les frontières* a été constitué pour nous permettre de mieux comprendre les problèmes, les possibilités et les défis que soulève le cybergouvernement au niveau municipal. Cette étude a commencé par une série de rencontres avec les dirigeants municipaux, élus et nommés, de tout le Canada.

À la suite de ces rencontres, le Centre pour la collaboration gouvernementale (CCG) a préparé l'ébauche d'un document de discussion qui a été distribué aux membres du caucus. En juin 2002, une trentaine de représentants municipaux se sont rencontrés à la conférence annuelle de la Fédération canadienne des municipalités, à Hamilton, pour discuter des questions soulevées dans le document. L'ébauche a ensuite été révisée à la lumière de ces discussions.

Le CCG tient à remercier les coprésidents du caucus, Michael Fenn, sous-ministre des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario, et Ann MacLean, deuxième vice-présidente de la Fédération canadienne des municipalités et mairesse de New Glasgow, en Nouvelle-Écosse, toutes les personnes qui ont pris part aux entrevues ainsi que tous les participants à la conférence de Hamilton pour leur contribution à cette étude.

À propos des auteurs :

Donald Lenihan, PhD, est directeur du Centre pour la collaboration gouvernemental chez Kaufman, Thoman & Associates Inc. Il dirige diverses initiatives du CCG dans le cadre desquelles des représentants élus et nommés, des universitaires et des membres d'organismes de défense d'intérêt public se réunissent afin d'examiner les enjeux contemporains de l'administration publique canadienne. M. Lenihan compte plus de 20 années d'expérience comme chercheur et analyste dans les domaines allant du fédéralisme canadien à la planification opérationnelle. Il est l'auteur d'un grand nombre d'articles et de publication sur la politique gouvernemental et l'administration public. Il est aussi coauteur, avec Gordon Robertson et Roger Tassé de, *Canada : reclaiming the middle ground*, ouvrage consacré au fédéralisme canadien et publié par l'Institut de recherches en politiques publiques.

Abla Hanna, est chercheur avec le Centre pour la collaboration gouvernemental. Ses intérêts de recherche incluent les gouvernements municipaux, la mondialisation, la santé et le cybergouvernement.

À propos de Traverser les frontières

L'initiative Traverser les frontières est une étude des effets qu'ont les technologies de l'information et des communications (TIC) sur le gouvernement et la démocratie au Canada. Depuis 1997, elle mobilise des centaines de représentants élus et nommés des trois ordres de gouvernement, ainsi que des membres du secteur privé et du secteur tertiaire, des journalistes et des universitaires de tout le pays. Au cours des 18 prochains mois, ce projet aura pour objectif de cerner les obstacles immédiats au progrès du cybergouvernement et d'établir des stratégies pour les éliminer.

De manière plus précise, au fur et à mesure du déroulement des conférences 1 et 2 sur Traverser les frontières, nous avons entendu répéter constamment que les élus ne maîtrisent pas vraiment le dossier du cybergouvernement. D'aucuns y voient l'un des principaux obstacles au progrès du fait que l'élimination de nombreuses autres barrières exige précisément l'engagement d'un véritable débat politique et un effort concerté de soutien et de leadership.

En conséquence, une des tâches essentielles de Traverser les frontières 3 est de mieux sensibiliser les élus en précisant les domaines et les enjeux pour lesquels l'engagement politique contribuerait à promouvoir le programme de cybergouvernement. En ce sens, ce processus aboutira à :

- une description claire et facile à interpréter du cybergouvernement, soit un exposé définissant les grands enjeux et les grandes possibilités qui se présenteront en chemin;
- un appendice de trois à quatre pages contenant une brève liste d'initiatives pratiques – soit les points importants – susceptibles de retenir l'attention des élus décidés à promouvoir la réalisation du programme.

Traverser les frontières 3 comprendra : une série de réunions à Ottawa auxquelles participeront les ministères et des organismes du secteur privé parrains; un processus de consultation à l'échelle du pays qui mobilisera les trois ordres de gouvernement; une consultation internationale assurée par le président du projet; et la participation de groupes consultatifs comme le Caucus municipal, le Comité consultatif politique et le Groupe de travail sur l'information comme nouvelle ressource publique. Ces activités seront couronnées en 2003 par une conférence internationale qui réunira les participants et leur offrira l'occasion d'examiner les résultats de l'étude dans le cadre d'un forum où l'engagement des intéressés pourra être prouvé et mis à l'épreuve.

En outre, le site Web de Traverser les frontières fournit des données très fiables sur les questions relatives au cybergouvernement tout en constituant un centre d'information et un forum pour l'élaboration de concepts nouveaux et leur mise à l'essai. L'équipe de Traverser les frontières publie un bulletin d'information électronique régulier et s'efforce de trouver des manières novatrices d'associer au fonctionnement du site diverses personnes s'intéressant au gouvernement, en particulier les élus. L'adresse du site est www.crossingboundaries.ca.

Traverser les frontières est organisé sous les auspices du Centre pour la collaboration gouvernementale et présidé par le directeur du Centre, Donald Lenihan. Cette initiative bénéficie de l'appui de 16 ministères fédéraux et de trois organismes du secteur privé, ainsi que des conseils de leurs représentants et des élus.

Gouvernements en mutation

Depuis sa création en 1999, le Centre pour la collaboration gouvernementale a coordonné avec ses partenaires plusieurs initiatives nationales visant à effectuer des recherches et à promouvoir la compréhension des diverses grandes questions relatives à la gouvernance et à la gestion du secteur public.

Voici le huitième volume de notre série Gouvernements en mutation, dont l'objectif est de transmettre ces idées et ces résultats de recherche aux personnes qui œuvrent dans tous les ordres de gouvernement, dans le secteur privé et les autres institutions du secteur public. Les prochaines parutions de la série porteront sur les enjeux contemporains de la gestion publique et de la gouvernance et rendront compte des conclusions de projets de recherche précis.

On peut se procurer toutes les publications de cette série gratuitement en s'adressant au Centre pour la collaboration gouvernementale ou en visitant son site Web : www.crossingboundaries.ca. Téléphone : (613) 594-4795. Télécopieur : (613) 594-5925. Courriel : main@crossingboundaries.ca.

Changing Government

Since its formation in 1999, the Centre for Collaborative Government has coordinated several national partnership initiatives to research and advance understanding on a variety of leading issues in governance and public sector management.

This is the eighth in our Changing Government series which communicates ideas and research to people working at all levels of government, the private sector and other public sector institutions. Future releases in the series will develop contemporary themes in public sector management and governance and will report on the outcomes of specific action-research projects.

All publications in this series are available at no cost and can be ordered by contacting the Centre for Collaborative Government or by visiting: www.crossingboundaries.ca
Telephone: (613) 594-4795 Fax: (613) 594-5925 or email:
main@crossingboundaries.ca

Table des matières

Sommaire	8
Résumé des constatations	11
1. Introduction	13
1.1 Objet du document	13
1.2 Constatations	13
2. Affichage d'informations statiques	15
2.1 Choix du contenu et conception du site	15
2.1.1 Comment procéder	15
2.1.2 Sur le terrain	15
2.1.3 Nécessité d'une stratégie	17
2.2 Mise à jour des informations	18
2.3 Accès	19
2.4 Sujets de réflexion	21
3. La prestation des services transactionnels	22
3.1 Premier niveau	22
3.2 Barrières culturelles	22
3.3 Interopérabilité et collaboration	24
3.4 Protection de la vie privée	28
3.5 Sujets de discussion	29
4. Collectivités en ligne	30
4.1 Deuxième niveau d'engagement	30
4.1.1 Communication des citoyens au gouvernement	30
4.1.2 Dialogue entre les citoyens et le gouvernement	30
4.1.3 Imaginons l'avenir	32
4.2 Sujets de discussion	33
5. Une question de leadership	34
5.1 Sujet de discussion	34
6. Conclusion	35

Traverser les frontières est un projet de recherche collaboratif qui a pour objet d'étudier les effets qu'ont les technologies de l'information et des communications (TIC) sur les gouvernements et la gouvernance. Le Caucus municipal s'inscrit dans la série d'initiatives de *Traverser les frontières* et se propose d'approfondir notre compréhension du cybergouvernement à l'échelle municipale. Ce document de discussion émane des entrevues que nous ont accordés des dirigeants municipaux de toutes les régions du Canada et du débat sur les grands enjeux entourant cette question à la Table ronde municipale de *Traverser les frontières*, qui a eu lieu dans le cadre de la conférence nationale de la Fédération canadienne des municipalités à Hamilton le 2 juin 2002.

Nous avons constaté que les municipalités traversent trois phases assez bien définies lorsqu'elles mettent en œuvre le cybergouvernement : l'affichage d'informations statiques, la prestation de services transactionnels et la création de communautés en ligne. Nous appelons cela le **continuum du cybergouvernement**.

(i) L'affichage d'informations statiques

La première phase consiste à afficher des **informations statiques** sur un site Web. Ce sont surtout des informations statiques qu'on retrouve sur les sites Web de nombreuses municipalités. Les citoyens peuvent ainsi se renseigner sur les services municipaux, les séances du conseil, les diverses formalités, etc. À ce stade-ci, ils ne peuvent se servir du site Web pour entrer en contact avec leur gouvernement municipal ou faire un usage interactif des informations. Parmi les grandes difficultés qu'on retrouve ici, il y a le choix du contenu, la conception du site, la mise à jour des informations et l'accès au site lui-même.

Les municipalités ont eu recours à diverses approches pour choisir et organiser le contenu de leurs sites. Certaines croyaient que leurs services étaient mieux à même de décider de ce qui serait affiché en ligne. Il en est résulté une foule de sites hétérogènes que les citoyens avaient du mal à consulter.

D'autres avaient à l'origine conçu leurs sites de manière à en faire un outil de promotion à l'intention des non-résidents. Les citoyens eux-mêmes se demandaient alors à quoi ces sites pouvaient bien leur servir. Les dirigeants municipaux ont réévalué la situation et jugé qu'un site bien fait pouvait autant faire la promotion économique de leur ville qu'être utile à la population.

Certaines se sont rendu compte d'emblée que leurs services donnaient des impulsions diverses à leur initiative Web. On a réglé ce problème en se servant de sondages d'opinion, d'entrevues auprès des clients faisant suite à des visites spontanées, et de sondages qualitatifs de rappel pour savoir ce que les citoyens voulaient. On a ensuite reconfiguré les sites, et ceux-ci plaisaient beaucoup plus aux citoyens.

Une fois que les municipalités ont décidé quelles informations elles vont afficher sur leur site Web, elles doivent s'assurer que celles-ci demeurent à jour et pertinentes. Pour nombreux d'entre elles, la tâche est loin d'être aisée. Si les citoyens jugent que les informations manquent de précision, ils cessent aussitôt de visiter le site. Le problème commun ici est le coût des mises à jour. Un grand nombre de municipalités s'apercevaient qu'elles avaient affiché trop d'informations et qu'elles ne disposaient pas par la suite des fonds voulus pour maintenir le site. Mais dès qu'elles faisaient subir une « cure d'amaigrissement » au site tout en actualisant les informations qui y restaient, les citoyens visitaient le site plus souvent.

Dans certains cas, les services eux-mêmes étaient responsables de la mise à jour de leur page d'accueil sur le site. Consigne qui s'est avérée inefficace de manière générale. Beaucoup se plaignaient que

certain services étaient plus vigilants que d'autres. D'autres municipalités ont créé un service central responsable du site Web. Dans les villes plus petites, ce service affichait toutes les informations et les actualisait. Dans les plus grandes villes, chaque service avait une personne ou un groupe qui maintenait le site, mais cet employé relevait d'un service central responsable de la stratégie de développement. Ces deux approches semblent avoir fort bien fonctionné.

De nombreuses municipalités croient que l'accès pose un problème de taille. Il peut s'agir aussi bien de l'accès à l'Internet que de l'accès à l'ordinateur. La plupart des participants n'avaient pas de solution à ce problème; ils étaient d'avis que la plus grande difficulté ici était d'ordre financier.

(ii) La prestation des services transactionnels

Dans la deuxième phase du continuum, les municipalités dépassent le simple affichage d'informations. Elles créent un mécanisme interactif qui permet aux citoyens de réaliser des transactions en ligne. On appelle ce stade **la prestation des services transactionnels**. Les exemples ici varient des simples échanges, par exemple, acquitter une contravention de stationnement en ligne, à une série plus complexe d'échanges, par exemple, en appeler de son évaluation foncière. Il se présentait diverses difficultés à ce stade-ci, notamment surmonter les obstacles culturels, créer un « service homogène » en s'assurant que les services puissent intégrer leurs activités dans un esprit de collaboration, et protéger les renseignements personnels en ligne.

Un changement culturel ne s'opère pas aisément ou rapidement. Les municipalités doivent prendre les mesures voulues pour s'assurer que leurs citoyens sont en mesure d'utiliser la technologie et sont disposés à le faire. On a fait l'essai de techniques intéressantes un peu partout au pays pour encourager les citoyens à se servir des services en ligne. À Charlottetown, quelques mois avant le lancement de son site Web, la municipalité a ouvert des kiosques dans les centres communautaires, à l'hôtel de ville et en d'autres endroits où les citoyens font la queue pour recevoir des services personnalisés. On voulait ici inciter les citoyens à aller aux kiosques et à se familiariser avec la technologie pour qu'ils s'habituent ainsi à éviter les files d'attente. Plusieurs municipalités ont mis en œuvre des programmes d'acquisition d'ordinateurs à domicile à l'intention de leurs employés. Une municipalité a même obligé ses dirigeants à suivre une formation les initiant aux TIC et à leurs usages.

De nombreux participants étaient d'avis que le « service homogène » (soit l'organisation des services en fonction des besoins des citoyens) est l'un des grands avantages du cybergouvernement. Cela nécessite cependant une certaine réorganisation des pratiques administratives. Les municipalités doivent s'assurer que leurs systèmes sont compatibles, soit l'**interopérabilité**, et que les personnes, les projets et les organisations soient compatibles également, soit la **collaboration**.

De nombreuses municipalités se sont rendu compte que leurs services étaient incapables de partager des informations étant donné que leurs systèmes étaient incompatibles. Le remplacement des systèmes augmentait de beaucoup les coûts du projet. La plupart des municipalités ont donc mis en œuvre des projets de collaboration entre leurs services et d'autres gouvernements. Dans tous les cas que nous avons examinés, nous avons constaté des résultats positifs. Dans de nombreux cas, les municipalités avaient la certitude qu'elles faisaient des économies et qu'elles acquéraient des notions valables par suite de leurs contacts avec leurs partenaires dans le projet.

L'utilisation de l'Internet pour la communication d'informations a soulevé des difficultés relatives à la protection de la vie privée. Certaines municipalités ont dû modifier ou annuler des projets pour se conformer aux lois provinciales en la matière. En règle générale, les déclarations sur la divulgation des renseignements personnels sur toutes les pages d'accueil ont permis aux municipalités d'afficher des informations substantielles.

(iii) Les communautés en ligne

Au troisième stade du continuum, on trouve ce qu'on appelle **les communautés en ligne**. Il s'agit de sites où non seulement des informations sont affichées, mais elles sont accessibles de telle manière que les citoyens peuvent jouer un rôle dans la création d'informations et, dans ce processus, ils entrent en contact avec les responsables gouvernementaux. De telles communautés sont en mesure de modifier la relation fondamentale qui unit les gouvernements et les citoyens et, ultimement, la pratique de la démocratie. Les municipalités qui ont atteint ce stade sont peu nombreuses. Et celles qui ont épousé cette approche en sont à leurs premiers pas.

On relève deux cas intéressants ici, ceux de Charlottetown et d'Ottawa. Charlottetown invite des groupes communautaires, des entreprises, des écoles et des organisations bénévoles à créer des pages d'accueil dans le portail de la municipalité. Ottawa se sert de son site pour inviter les citoyens à prendre part au processus de consultation. La ville diffusera en ligne les séances du conseil municipal et des comités, et les citoyens pourront poser des questions directement aux conseillers en temps réel.

Nous avons entendu des préoccupations et certaines expressions de scepticisme à propos des initiatives cyberdémocratiques. La confusion des rôles serait à l'origine de cet état de chose. Quel est le rôle de l'élu par rapport à celui du citoyen lorsque l'on consulte la population? On se plaint aussi du fait que cela fait des années que l'on consulte les populations. La nouvelle technologie permet au gouvernement d'inviter un plus grand nombre de citoyens à participer à ces consultations.

Enfin, les participants ont souligné l'importance du leadership politique et du soutien qu'il faut dans la concrétisation du cybergouvernement. Sans cela, les grandes initiatives en ce sens risquent d'échouer.

Affichage des informations statiques

- Il faut articuler d'emblée la vision globale qui régira le site de la municipalité.
- Les sites doivent être axés sur les clients et non sur le gouvernement.
- Les municipalités peuvent apprendre des entreprises privées qui ont réussi à intégrer la nouvelle technologie dans leurs réseaux de prestation des services.
- Le choix du contenu doit être fondé sur la consultation des citoyens, notamment au moyen de sondages d'opinion, d'interrogations des clients faisant suite à des visites spontanées, et de sondages qualitatifs de rappel.
- Les gouvernements doivent éviter de confier uniquement à des techniciens le soin de concevoir leurs sites.
- Les informations figurant sur les sites Web doivent demeurer à jour et pertinentes.
- Les municipalités doivent s'abstenir d'afficher des informations si elles n'ont pas les fonds voulus pour actualiser le site.
- L'idéal consiste à confier à un service central la responsabilité de la conception du site et du choix du contenu.
- Les participants ont nommé cinq raisons essentielles pour la communication d'informations :
 - promouvoir le développement économique ;
 - combler les besoins des citoyens, par exemple, répondre aux questions qu'ils posent souvent ;
 - créer une source d'information pour les « communautés d'intérêt » ;
 - encourager la discussion sur les questions d'intérêt public ;
 - encourager le tourisme

La prestation des services transactionnels

- Les municipalités doivent s'employer activement à familiariser leurs citoyens avec les nouvelles technologies. On peut y arriver en offrant des programmes de formation, en encourageant les employés à acquérir des ordinateurs, etc.
- Il faut que les citoyens et les politiciens comprennent mieux en quoi consiste le cybergouvernement.
- Il faut faire comprendre aux politiciens la valeur du cybergouvernement.
- L'infrastructure cybergouvernementale peut être utilisée pour encourager le commerce électronique.
- Le cybergouvernement est un meilleur gouvernement, c'est-à-dire un gouvernement qui rend davantage de comptes, qui est transparent, démocratique et efficace.
- Le cybergouvernement ne doit pas servir qu'à faire des économies, même s'il peut servir à cela entre autres choses.
- Les initiatives cybergouvernementales doivent instaurer un équilibre entre l'efficacité et l'efficacé.
- Les systèmes doivent être conçus dans l'optique de la croissance et de l'interopérabilité.
- On peut régler le problème de l'interopérabilité en imposant des normes et en contraignant les services ou les partenaires du projet à s'y conformer.
- Avant la mise en marche d'un projet, il faut établir des lignes directrices régissant la collaboration.
- La collaboration nécessite la création de liens avec les partenaires du projet. Il est essentiel de prévoir dans le projet le temps qu'il faudra pour créer ces liens.
- Les initiatives de collaboration peuvent permettre aux municipalités de faire des économies.
- Les initiatives de collaboration permettent aux municipalités d'apprendre de leurs partenaires.
- Les questions relatives à la protection de la vie privée sont importantes.

- Les déclarations relatives à la divulgation de renseignements personnels sur toutes les pages d'accueil ont permis aux municipalités d'afficher des informations substantielles.
- Lorsque l'on collabore avec l'entreprise privée, il faut clarifier la question de la propriété des informations.

Communautés en ligne

- La plupart des participants sont enthousiastes à l'idée d'utiliser les TIC pour tenir des consultations publiques.
- Les informations réunies par les consultations en ligne peuvent aider les politiciens et les hauts fonctionnaires à prendre des décisions.
- Ces processus doivent être considérés comme des consultations. Le gouvernement ne serait pas assujéti en tant que tel aux opinions qui sont exprimées par ce moyen.
- Les initiatives cyberdémocratiques n'augmentent pas nécessairement la participation des citoyens aux débats publics.
- Dans tout dialogue en ligne, les municipalités doivent s'assurer que la représentation est équilibrée.
- Le milieu municipal est peut-être le meilleur milieu qui soit pour faire l'expérience des initiatives cyberdémocratiques.

Leadership

- Aucune initiative cybergouvernementale ne saurait réussir sans un certain leadership politique.

1.1 Objet du document

1.1.1 Objet du document

Au fur et à mesure qu'avançaient les phases un et deux de *Traverser les frontières*, nous avons constaté que le gouvernement électronique ou « cybergouvernement », n'avait pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, c'est un moyen nouveau et prometteur d'assurer des services aux citoyens. Pour d'autres, c'est une façon de leur communiquer des informations utiles et sûres. D'autres encore y voyaient la possibilité d'élargir la reddition de comptes et la transparence dans les gouvernements ainsi qu'un outil puissant et nouveau pour la consultation publique. Nous avons fini par reconnaître qu'il n'existait pas de vision unique ou globale du cybergouvernement.

C'est là un grand obstacle à l'avancement des choses. Une bonne planification, l'édification de l'infrastructure qui convient, la définition et la suppression des obstacles, tout cela exige une compréhension plus claire et plus systématique des problèmes, des défis et des possibilités qui s'offrent à nous. Voilà pourquoi la tâche principale de l'actuelle phase de *Traverser les frontières* consiste à produire un compte rendu clair et lisible de ce qui constitue le cybergouvernement — c'est-à-dire un **thème unificateur** — qui fait la synthèse de toute cette pensée et en tire un cadre unique et cohérent tout en définissant les grands défis et les principales responsabilités qui se présentent¹.

Ce document de discussion contribuera à la réalisation de cet objectif. Il se base sur des entrevues qui ont été menées auprès de dirigeants municipaux de toutes les régions du Canada et vise à approfondir notre compréhension du cybergouvernement à l'échelle municipale. Il se base également sur la discussion des grands enjeux de la Table ronde municipale de *Traverser les frontières* qui a eu lieu à Hamilton le 2 juin 2002, dans le cadre de la conférence nationale de la Fédération des municipalités canadiennes, où une version antérieure de ce texte a servi de point de départ aux discussions.

1.2 Constatations

En bref, nous nous sommes aperçus que les municipalités semblent traverser trois phases assez bien définies dès lors qu'elles entreprennent de mettre en œuvre le cybergouvernement. Prises en bloc, ces trois phases forment ce que nous appelons le **continuum du cybergouvernement**. Au début de ce continuum, on se contente simplement d'afficher des informations statiques sur un site Web. Les citoyens peuvent consulter ces pages d'accueil pour en savoir plus long sur les services municipaux, les réunions, les processus, etc.; mais ils ne peuvent entrer en contact avec le gouvernement ou faire un usage plus interactif des informations qu'ils y trouvent. L'affichage d'informations statiques est l'expression la plus simple du cybergouvernement. Le but ici consiste simplement à informer les citoyens des activités gouvernementales.

À l'autre extrémité du continuum se trouvent ce que nous appelons les « communautés en ligne ». Ce sont des sites où l'on affiche non seulement les informations, mais où les citoyens jouent un rôle dans la création de ces informations et, dans ce processus, entrent en contact avec les responsables gouvernementaux. Par exemple, les informations peuvent faire partie d'une discussion communautaire présidée par un élu. Ces communautés sont en mesure de modifier la relation fondamentale qui unit les gouvernements et les citoyens et, ultimement, la pratique de la démocratie.

¹ Pour connaître l'évolution de ce thème unificateur, voir *Vers une nouvelle gouvernance : du cybergouvernement à la cyberdémocratie*, par Donald G. Lenihan, Gouvernements en mutation, volume 6, Centre pour la collaboration gouvernementale, 2002, dont on peut obtenir copie à www.crossingboundaries.ca.

Le continuum du cybergouvernement comporte trois étapes fondamentales :

- l'affichage d'informations statiques;
- la prestation des services transactionnels;
- les communautés en ligne.

Nous expliquons ici chaque phase en nous servant des renseignements que nous avons obtenus au cours des entrevues et de notre séminaire, et nous donnons ainsi aux lecteurs un aperçu de ce qui se fait de plus pointu dans les collectivités municipales partout au pays. Nous faisons des commentaires et posons des questions au fur et à mesure, et chaque section du texte se termine par des questions que nous posons pour susciter une plus ample réflexion. Nous espérons approfondir certaines d'entre elles avec des collègues de toutes les régions du pays dans le cadre des forums régionaux que *Traverser les frontières* organisera à l'automne 2002².

² au site Web www.crossingboundaries.ca.

2.1 Choix du contenu et conception du site

2.1.1 Comment procéder

La plupart des sites municipaux affichent des informations statiques substantielles, c'est-à-dire des informations qui sont simplement destinées à être lues par les citoyens.

On nous a dit au cours des entrevues que la plupart des sites municipaux affichent des **informations statiques** substantielles, c'est-à-dire des informations qui sont simplement destinées à être lues par les citoyens. C'est comme si on affichait une brochure ou un document par voie électronique. Normalement, ces sites contiennent des informations portant sur les services municipaux, la collectivité ou le gouvernement.

Nombreuses étaient les municipalités qui ne savaient pas quelles informations ou combien d'informations il fallait afficher. Doit-on fournir toutes les informations en ligne ou seulement certaines? Y a-t-il risque de surcharge de l'information? Et si l'on n'affiche que certaines informations, alors lesquelles?

Les municipalités avaient recours à des approches diverses pour choisir et organiser le contenu de leur site. Par exemple, certains participants nous ont dit que leurs gouvernements avaient cru au départ que leurs départements étaient les mieux placés pour décider ce qu'il fallait mettre en ligne, d'où la décision de leur confier cette tâche. D'autres nous ont dit que le choix du contenu de leur site était dicté par les besoins des citoyens. Ils voulaient ainsi s'assurer que le cybergouvernement offre des services davantage axés sur les citoyens. Mais lorsque nous nous sommes penchés sur cette idée, nous avons vu que les participants ne s'entendaient pas vraiment sur la manière de définir ces besoins ou sur les principes directeurs de l'affichage du contenu sur le site.

2.1.2 Sur le terrain

Au début, Vancouver a confié aux services municipaux la tâche de choisir le contenu des sites. Il en est résulté un site « fragmenté », et de nombreux citoyens avaient du mal à s'en servir. Certains services ont eu recours à des groupes témoins pour se guider, d'autres non. Certains ont réglé le problème en définissant leurs propres besoins, et d'autres en définissant ce qui serait le plus commode pour eux.

Lorsqu'elle a mis au point son site Web, elle n'avait pas de stratégie cohérente devant guider le choix du contenu. En conséquence, la Ville a dû repenser une bonne partie du travail initial, et son approche cette fois-là était davantage axée sur la perspective du citoyen.

Vancouver reconnaît aujourd'hui que lorsqu'elle a mis au point son site Web, elle n'avait pas de stratégie cohérente devant guider le choix du contenu. En conséquence, la Ville a dû repenser une bonne partie du travail initial, et son approche cette fois-là était davantage axée sur la perspective du citoyen. Selon un représentant, il s'est avéré très difficile d'amener les responsables à s'entendre sur un « portrait d'ensemble ». Ces services travaillent depuis plusieurs d'années indépendamment les uns des autres, et on leur demande aujourd'hui de travailler de concert pour fournir un contenu intégré au site Web. Cela exige de la collaboration, ce qui suppose un changement culturel d'importance (voir plus loin). Malheureusement, Vancouver est en ce moment aux prises avec d'autres préoccupations et n'a pas réussi à articuler de stratégie commune pour l'instant.

En dépit de ces obstacles, cependant, le représentant était d'avis que Vancouver avait appris de cette expérience et qu'en conséquence, son site Web s'est amélioré. On y offre maintenant un répertoire en ligne des employés, un système d'appel d'offres en ligne, des informations sur l'entretien des voies publiques ainsi que la liste des services communautaires. Les pages d'accueil réservées à la police et aux services d'incendie offrent des conseils de sécurité. Le site met également en vedette le *Van Map*, un système d'information géographique en ligne qui fournit des informations aux

résidents et aux entreprises sur l'état des rues, les immeubles et les systèmes d'égout. Même si on a encore du mal à naviguer dans certaines parties du site, celui-ci s'améliore.

La Ville de Hinton a appris à sa façon. Au début, les responsables avaient conçu le site Web en fonction de ce qu'un étranger voudrait apprendre au sujet de la municipalité. On considérait le site comme un outil de marketing visant à attirer des entreprises et des touristes. Cependant, une fois le site lancé, l'ancien maire a vu que les citoyens étaient déçus parce que le site ne répondait pas à leurs besoins. Il a compris qu'il fallait reconfigurer le site de manière à offrir de meilleurs services municipaux aux citoyens, et c'est lui qui a dirigé l'exercice.

Ceci n'a pas empêché la municipalité de continuer de se servir du site comme outil de communication pour faire la promotion de Hinton comme centre économique et destination voyage. Ainsi, les responsables se sont rendu compte qu'un site bien fait peut répondre à ces deux nécessités.

La seconde vague de planification était basée sur ce que les résidents voulaient. Aujourd'hui, les citoyens de Hinton se servent du site pour une foule de choses et ont exprimé leur intérêt pour des services en ligne accrus. Ceci n'a pas empêché la municipalité de continuer de se servir du site comme outil de communication pour faire la promotion de Hinton comme centre économique et destination voyage. Ainsi, les responsables se sont rendu compte qu'un site bien fait peut répondre à ces deux nécessités.

La Ville de Saskatoon a fait les choses différemment. Pour résoudre le problème que pose le choix du contenu, Saskatoon a mené une série de sondages d'opinion, d'entrevues avec les clients faisant suite à des visites spontanées, et de sondages qualitatifs de rappel. Les responsables ont également interrogé leur propre personnel. Il faut retenir ici que ces consultations ont été menées parce que les responsables étaient incertains de ce qu'il fallait faire. Chaque service voulait imprimer son orientation particulière à la municipalité. Les responsables de la planification en ont conclu qu'il ne serait pas sage d'aller de l'avant sans être sûrs de savoir ce que les *citoyens* voulaient. La municipalité a donc décidé de suspendre le projet tant que la recherche n'aurait pas produit une stratégie cohérente et exhaustive.

Le site en est maintenant à sa phase initiale d'ouverture. On ne trouve que certaines informations et certains services en ligne, mais d'autres suivront. Jusqu'à présent, les citoyens se servent du site fréquemment et le représentant de Saskatoon a dit que la population était très satisfaite de sa conception.

Par contraste, la Ville de Medicine Hat a défini le contenu de son site Web en fonction de la commodité pour les citoyens. On y trouve maintenant les dates pour la collecte des ordures, les horaires des transports en commun, des informations sur le recyclage, la liquidation de biens municipaux, des informations touristiques et les bureaux de vote. La ville n'a pas consulté la population pour façonner le contenu de son site et n'a pas fait état de plans futurs en ce sens. Le nombre de visites sur le site confirme toutefois que la réaction de la population est favorable.

À Edmonton, le choix et l'agencement du contenu étaient fondés sur les consultations auprès des communicateurs de chaque service, lesquels se sont tournés vers les citoyens pour leur demander à quoi devait ressembler le contenu. Les responsables se sont servis du Citizen Action Centre de la ville – un centre d'appel auquel les citoyens peuvent adresser leurs plaintes ou leurs idées – et de groupes témoins. On se retrouve maintenant avec un site convivial qui est très achalandé.

Peu importe la masse d'informations qu'on trouve sur le site, ses électeurs semblent en redemander sans cesse.

Anmore, en Colombie-Britannique, veut que son site Web soit plus qu'une source d'information locale sur les services. Les affaires publiques occupent aussi une place importante sur ce site Web. Par exemple, on trouve sur le site une section où sont exprimées les opinions des conseillers municipaux sur les grands enjeux de la Ville, ainsi que des informations sur la manière de contacter les services, notamment des adresses électroniques. Le site contient des informations de base sur les activités communautaires que le maire juge importantes ou intéressantes pour les citoyens. Il

convient de noter ici que le site a été conçu et qu'il est nourri par le maire, qui dit que peu importe la masse d'informations qu'on trouve sur le site, ses électeurs semblent en redemander sans cesse. Le contenu du site, dit-il, a évolué selon les demandes des citoyens.

À Ottawa, douze municipalités se sont récemment fusionnées pour former la nouvelle ville d'Ottawa. Processus difficile. Pour créer une identité et une vision municipale nouvelles, il était absolument essentiel de définir la marque de commerce et l'identité visuelle de la future ville. On a jugé que la création d'un site Web serait un outil important en ce sens, mais il n'a pas été facile d'articuler une stratégie régissant l'affichage d'informations. Chaque région considérait que ses intérêts étaient essentiels et tenait à ce que ses intérêts soient mis en vedette. Selon le représentant de cette ville, il a fallu de longues négociations pour créer le site Web de la nouvelle ville d'Ottawa.

Enfin, sept municipalités sur huit au Yukon ont un site Web, mais leur contenu est généralement conçu en fonction des utilisateurs externes : touristes, investisseurs et voyageurs d'affaires. Les sites affichent des informations sur divers thèmes qui peuvent intéresser les non-résidents, par exemple, l'histoire de chaque ville, la liste des entreprises et des hôtels du lieu, les choses à faire dans la région et des liens avec d'autres sites. On y trouve aussi des points de contact et les adresses électroniques des conseillers et des employés municipaux ainsi que les heures d'ouverture des services gouvernementaux.

2.1.3 Nécessité d'une stratégie

Qu'on est loin d'avoir une idée claire de l'organisation des sites municipaux. S'il existe une seule approche exemplaire.

Ces exemples démontrent qu'on est loin d'avoir une idée claire de l'organisation des sites municipaux. Cette question a fait l'objet d'un débat assez animé au cours de la Table ronde. En particulier, les participants se demandaient s'il existe une seule approche exemplaire.

Un participant a dit que les gouvernements devaient éviter de confier la conception de leur site uniquement aux « techniciens ». À son avis, leur approche est trop axée sur le gouvernement et ils ont tendance à configurer le contenu en fonction des préférences et des besoins du gouvernement et non de l'utilisateur.

Qu'un site organisé selon les priorités gouvernementales n'est généralement pas convivial.

D'autres participants abondaient dans le même sens. La plupart étaient d'accord pour dire qu'un site organisé selon les priorités gouvernementales n'est généralement pas convivial. Il peut s'agir ici des préoccupations que pose le mandat législatif ou de l'emplacement physique d'un service municipal. De telles priorités répondent peu aux besoins des usagers.

Certains pensaient que le gouvernement peut apprendre beaucoup de l'expérience des entreprises privées qui ont réussi à intégrer les nouvelles technologies dans leurs réseaux de prestation des services. Par exemple, les banques ont connu de grands succès dans l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC), et l'on songe ici aux guichets automatiques; elles ont donc reconfiguré la prestation de leurs services d'une manière efficace et conviviale. Quelles leçons et pratiques exemplaires pourrait-on ainsi communiquer aux municipalités?

Les participants à la discussion ont conclu essentiellement que les sites doivent s'efforcer d'être *axés sur le client*. Les participants voulaient dire par cela que le contenu doit être organisé de telle manière à répondre aux besoins de l'utilisateur. Ils reconnaissaient toutefois que ce principe ne s'applique pas toujours facilement : Qui sont les usagers? Comment savons-nous quels sont leurs besoins? Et qu'en est-il s'il s'agit d'utilisateurs multiples? Que faut-il faire lorsqu'il y a conflit entre les besoins?

Il est difficile de trouver les bonnes réponses à ces questions du fait que les gouvernements peuvent avoir leurs propres raisons de communiquer des informations aux usagers. Un participant a nommé cinq raisons en ce sens :

1. promouvoir le développement économique;
2. combler les besoins des citoyens, par exemple, répondre aux questions qu'ils posent souvent;
3. créer une source d'information pour les « communautés d'intérêt »;
4. encourager la discussion sur les questions d'intérêt public;
5. encourager le tourisme.

L'organisation du contenu en fonction des besoins des citoyens pourrait exiger une « coordination horizontale » entre les services ou même les divers ordres de gouvernement.

Les participants ont ensuite fait état du fait que l'organisation du contenu en fonction des besoins des citoyens pourrait exiger une « coordination horizontale » entre les services ou même les divers ordres de gouvernement. Par exemple, il pourrait être nécessaire de partager certaines informations. Discussion qui a débouché sur une observation intéressante.

Un tel service permettrait aux petites municipalités d'avoir accès à des services en ligne sans qu'il leur en coûte une fortune.

L'édification d'une infrastructure pointue coûte cher. Par conséquent, il est souvent irréaliste pour les petites municipalités de même songer à faire cela. Cependant, certains participants étaient d'avis que des portails partagés pourraient constituer une solution. Au lieu d'obliger chaque municipalité à se doter de son propre site, on pourrait par exemple créer un portail partagé pour l'immatriculation des chiens. L'utilisateur cliquerait « immatriculation des chiens » pour entrer sur le portail, nommerait la ville et fournirait les informations nécessaires à son gouvernement. Un tel service permettrait aux petites municipalités d'avoir accès à des services en ligne sans qu'il leur en coûte une fortune.

Même s'il s'agit d'une possibilité intéressante, l'idée d'un site partagé soulevait des questions : Peut-on partager des informations sans mettre en péril d'autres principes, par exemple, la protection de la vie privée? Est-ce que divers services ou gouvernements peuvent coordonner leurs actions de telle manière que les informations voulues soient publiées et affichées? Qui rendra compte de l'exactitude et de la fiabilité des informations affichées qui proviennent de plus d'une source? Il sera plus longuement question de cela dans la prochaine partie.

En règle générale, on croyait que les municipalités ne peuvent pas et ne doivent pas tout faire elles-mêmes. Les responsables aimaient bien les possibilités qu'offrent les partenariats, mais ils avaient de nombreuses réserves quant à leur coût et à leur valeur. Peut-on réaliser des économies d'échelle? En coûte-t-il moins cher de mettre des informations en ligne? Ou et quand est-il utile de constituer un partenariat avec d'autres municipalités? Dans quelle mesure les liens avec les autres sites sont-ils utiles? Servent-ils à faire des économies? Dans quelle mesure faut-il utiliser les divers éléments d'un site pour en justifier l'investissement? Ces questions méritent plus ample discussion.

S'il y a de grandes leçons à tirer de ces cas de figure, ce sont, premièrement, qu'une stratégie globale pour le choix du contenu doit être arrêtée d'emblée. Celle-ci doit refléter la perspective de la municipalité. Deuxièmement, elle doit être ancrée dans une compréhension claire des préoccupations et des besoins des citoyens. Enfin, même si l'affichage d'informations est l'expression la plus simple du cybergouvernement, l'édification et le maintien du contenu d'un tel site demeure une tâche coûteuse qui demande beaucoup de temps. On peut diminuer ces coûts en constituant des partenariats.

2.2 Mise à jour des informations

Si les citoyens jugent que les sources d'information ne sont pas fiables, exactes et à jour, ils cessent de s'en servir.

Une fois les informations affichées, c'est une tâche entièrement nouvelle qui commence. S'assurer que les informations sont à jour et pertinentes posait un grand problème pour tous les responsables municipaux que nous avons rencontrés. De même, les participants à la Table ronde nous ont dit que les sites exigeaient un entretien permanent. Si les citoyens jugent que les sources d'information ne sont pas fiables, exactes et à jour, ils cessent de s'en servir. Il est donc absolument essentiel de conserver la confiance des utilisateurs, mais cela exige une résolution ferme et suivie. De nombreuses municipalités sont parvenues à ces conclusions à force de tâtonnements.

Le représentant de la Ville de Fredericton nous a dit que, d'après ses responsables, le site Web original contenait trop d'informations dépassées ou inutilisées. En conséquence, la ville a décidé d'alléger le contenu du site et de n'afficher à l'avenir que des informations qui pourraient être mises à jour régulièrement. Il en est résulté un accroissement des visites sur le site. Les citoyens semblent plus satisfaits de la nouvelle conception et ont moins de difficulté à naviguer sur le site.

À Edmonton, chaque service municipal est responsable de la mise à jour de sa section. Les responsables ont trouvé que cela peut parfois causer des problèmes ou créer une certaine inégalité dans le site, étant donné que certains services sont plus zélés que d'autres lorsqu'il s'agit de mettre à jour les informations.

Nous retrouvons les mêmes problèmes dans les municipalités de Medicine Hat, Grande Prairie, Ottawa et Winnipeg. Chaque participant a expliqué qu'il avait besoin d'outils de gestion du contenu pour bien gérer son site. Ces outils sont coûteux et il peut être difficile de trouver de l'argent pour les acquérir.

À Hinton, tout le contenu était affiché par un seul webmestre. Le site s'élargissant, il est devenu impossible pour une seule personne de gérer cette tâche. Chaque service a maintenant un employé formé qui agit à titre de webmestre. Cette personne est en contact régulier avec le webmestre de la ville, qui s'assure que toutes les pages d'accueil sont mises à jour.

La Ville d'Ottawa étudie chaque demande d'affichage pour son site. On approuve l'affichage seulement si le service a les fonds voulus pour mettre sa page d'accueil à jour régulièrement. On s'assure ainsi que les informations qui sont affichées seront également mises à jour.

La question du financement à long terme préoccupait de nombreux participants. Il peut en coûter beaucoup pour mettre à jour régulièrement un site Web, et la plupart des municipalités n'ont tout simplement pas les ressources qu'il faut pour mettre à jour leurs informations. Cependant, la question de l'entretien du site est cruciale; ajouter régulièrement de nouvelles informations et supprimer celles qui sont désuètes est la seule façon de s'assurer que le site Web de la municipalité demeure pertinent pour les citoyens. Les participants n'avaient pas une idée claire des répercussions que cela aurait sur l'évolution future du cybergouvernement à l'échelle municipale.

2.3 Accès

Si la technologie d'un site progresse mais qu'il faut jusqu'à 30 minutes à de nombreux usagers pour y avoir accès, ils cessent tout simplement de s'en servir, avec pour conséquence que l'initiative échoue.

Plusieurs municipalités étaient d'avis que l'accès des citoyens à l'Internet et à l'ordinateur était une question importante, le soi-disant problème du « fossé numérique ». Un représentant de Charlottetown était d'avis que c'est là le plus grand défi qui attend sa ville. Charlottetown a plusieurs sites d'accès au portail communautaire où les citoyens ont accès à l'Internet gratuitement. Cependant, les petites municipalités de la province qui partagent le portail ont un accès très limité à l'Internet. En outre, la vitesse d'accès fait également problème. Si la technologie d'un site progresse mais qu'il faut jusqu'à 30 minutes à de nombreux usagers pour y avoir accès, ils cessent tout simplement de s'en servir, comme conséquence, l'initiative échoue.

La Ville de Fredericton a lancé plusieurs projets pour mettre la population en ligne. Pour améliorer l'infrastructure et faciliter l'accès, une société sans but lucratif que possède la Ville bâtit un réseau de haute vitesse visant à brancher tous les immeubles gouvernementaux et les entreprises de Fredericton. La Ville est d'avis que cela contribuera à changer le comportement de la population. La plupart des citoyens auront accès à l'Internet de leur lieu de travail, ils apprendront à s'en servir, et ils implanteront ce savoir chez eux. Les gens d'affaires en voyage dans la ville pourront se

brancher à partir de n'importe quel hôtel à Fredericton. Les enfants y auront accès à l'école. Un accès généralisé et facile au site devrait familiariser la population et encourager les citoyens à se servir de l'Internet pour avoir accès aux informations et aux services municipaux.

Au Yukon, la plupart des localités ont l'accès haute vitesse à l'Internet. Leur problème est différent, un grand nombre de citoyens n'ont pas d'ordinateur et ne peuvent avoir accès à l'Internet qu'en se servant des ordinateurs des bibliothèques publiques. Étant donné qu'un si grand nombre de citoyens n'ont pas d'ordinateur, ils hésitent à se servir de l'Internet. Parce que les sites municipaux du territoire sont conçus pour des utilisateurs expérimentés de l'Internet, un grand nombre de résidents trouvent difficile d'y naviguer ou même de s'en servir.

La question du fossé numérique préoccupait également les participants à la Table ronde. Ils nous ont dit que si certains groupes de Canadiens ne sont pas en mesure d'avoir accès aux services et aux informations en ligne ou de participer aux affaires communautaires, ils se retrouveront de plus en plus défavorisés. Cela est particulièrement vrai pour les personnes qui habitent dans les régions isolées et qui ont besoin de tels liens pour participer pleinement à la vie communautaire. Par exemple, dans certaines régions du Nord canadien, il en coûte maintenant trois fois plus que dans le sud du Canada pour recevoir le courrier électronique par service satellite. Cela représente un obstacle considérable pour de nombreux résidents.

Le service électronique peut être assuré par téléphone de même que diverses formes de participation civique.

Un participant a fait remarquer que le service Internet n'est pas la seule option. Le service électronique peut être assuré par téléphone de même que diverses formes de participation civique. Au Royaume-Uni, par exemple, plusieurs régions ont fait l'essai de services alternatifs pour faciliter le vote. Des études pilotes à Chorley et à Swindon ont fait l'essai du vote postal, du vote téléphonique et du vote par Internet. À Chorley, le vote postal a accru la participation électorale de 30 à 60 %. À Swindon, le vote téléphonique a augmenté la participation de 5 %, et le vote en ligne de 10 %.

L'accès à basse vitesse sur une ligne téléphonique limite considérablement l'accès, ce qui fait qu'il est difficile, sinon impossible, de télécharger un grand nombre de pages ou de recevoir de longs messages.

Il a conclu en soulignant que la qualité de la connexion est une considération importante pour le vote par Internet. L'accès à basse vitesse sur une ligne téléphonique limite considérablement l'accès, ce qui fait qu'il est difficile, sinon impossible, de télécharger un grand nombre de pages ou de recevoir de longs messages.

Un autre participant a dit qu'à son avis, le fossé numérique pourrait être le plus grand obstacle qui soit au cybergouvernement. En outre, a-t-il dit, il n'existe pas *un seul* fossé numérique ; en fait, les fossés numériques sont nombreux. L'expression « fossé numérique » désigne en fait un certain nombre de groupes sociaux dont l'accès à l'Internet est limité pour diverses raisons. Handicap qui freine leur accès aux services gouvernementaux, ce qui empêche les gouvernements de promouvoir l'égalité des chances.

Il y a de nombreux groupes sociaux au Canada dont l'accès à l'Internet est limité. Les raisons pour cela varient. Dans certains cas, c'est à cause de la géographie. Si vous vivez dans le Nord, par exemple, il n'existe peut-être pas de service. Ce n'est pas le même problème pour celui dont l'accès est limité parce qu'il ou elle ne parle pas l'anglais. Dans les deux cas, il y a fossé numérique, mais ce ne sont pas les mêmes fossés, et ce ne sont pas non plus les mêmes groupes sociaux. Un programme gouvernemental visant à surmonter un fossé numérique pourrait rester sans effet sur un autre. Par exemple, un programme ayant pour but de remédier à l'isolation régionale pourrait n'avoir aucun effet sur l'isolation linguistique. Lorsqu'on discute des effets du fossé numérique, il faut être conscient de cela.

Un participant a proposé une liste de cinq formes distinctes du fossé numérique auxquelles il faut remédier :

1. Langue
2. Géographie
3. Revenu
4. Accès à l'Internet
5. Vitesse d'accès

Si les citoyens n'ont pas accès à l'Internet, le cybergouvernement pourrait rendre notre société moins équitable, moins juste et moins démocratique.

De nombreux participants ont affirmé sans détour que les gouvernements doivent faire du fossé numérique une priorité. Ils nous ont avertis que si les citoyens n'ont pas accès à l'Internet, le cybergouvernement pourrait rendre notre société moins équitable, moins juste et moins démocratique.

2.4 Sujets de réflexion

Faisant suite aux propos qui ont été tenus ici, quelques questions méritent plus ample discussion.

1. L'apprentissage par tâtonnements semble avoir été une expérience commune. Partout au pays, le choix du contenu a été marqué par des erreurs et des incertitudes. Que peut-on faire pour s'assurer qu'on diffuse plus largement ces expériences et ainsi que les pratiques exemplaires à l'avenir?
2. On peut afficher des informations de tout genre, avec pour conséquence que les citoyens se retrouvent devant des sites compliqués et confus. De manière générale, on s'est tourné vers les citoyens pour savoir quelles informations ils voulaient. En conséquence de ces consultations, des milliers de pages de textes désuets ou inutilisés ont été supprimées des sites. Si le cybergouvernement doit déboucher sur des services davantage axés sur les citoyens, quelles mesures doit-on prendre d'emblée pour s'assurer que le contenu répond aux vœux du citoyen?
3. On nous a dit que les citoyens s'attendent à ce que le contenu de leur site soit intégré ; dans leur esprit, contrairement à ce que font les gouvernements, les services ne doivent pas être cloisonnés. En pratique, cela veut dire que le contenu doit être présenté de telle façon qu'il reflète l'idée que les citoyens se font des problèmes. La conception d'un tel site ne saurait par conséquent épouser les structures gouvernementales existantes. Quels sont les problèmes que cela pose pour la mise à jour, le renouvellement du contenu et des autres tâches relatives à la gestion d'un site?
4. Si le fossé numérique est constitué d'une série de fossés numériques dont l'importance varie, quels sont-ils? Quels sont les problèmes les plus pressants? Que peut-on faire pour les surmonter?

3.1 Premier niveau

De nombreux services fournis en ligne par les municipalités, vont plus loin que le simple affichage d'informations sur un site Web. Dans certains cas, on autorise des transactions entre les gouvernements et les citoyens. Par exemple, dans de nombreuses municipalités, il est possible d'acquitter une contravention de stationnement en ligne ou de demander un permis d'exploitation commerciale. Pour avoir accès à de tels services, le citoyen doit pouvoir entrer en contact avec le système, y inscrire des informations, et les faire enregistrer. Pour compléter de telles transactions en ligne, il faut aller beaucoup plus loin que le simple affichage des informations statiques. C'est là une catégorie nouvelle et plus complexe que la prestation des services électroniques, qu'on peut appeler la **prestation des services transactionnels**.

Les services transactionnels peuvent être des simples échanges comme l'acquiescement d'une contravention de stationnement. Mais ils peuvent être une série d'échanges complexes, comme les communications régulières entre les gouvernements et les citoyens dans les diverses phases qui interviennent lorsqu'on fait appel de l'évaluation foncière de sa propriété. Certaines transactions peuvent être complétées en temps réel, de telle sorte que le citoyen peut obtenir une réponse immédiatement; d'autres exigent l'intervention d'une personne, la réponse étant envoyée électroniquement plus tard.

Le fait de passer aux services transactionnels pose plusieurs défis. Ceux qui sont ressortis au cours des entrevues sont, entre autres les suivants :

- surmonter les obstacles culturels, par exemple, la crainte de la technologie;
- s'assurer que les services sont prêts, désireux et capables de travailler de concert pour fournir des services intégrés;
- protéger les renseignements personnels dans un environnement en ligne.

À partir des renseignements que nous avons recueillis au cours des entrevues, nous allons nous pencher brièvement sur chaque problème.

3.2 Barrières culturelles

Le public doit se faire à l'idée que les transactions qui, par le passé, exigeaient un contact personnel peuvent être maintenant exécutées en toute sécurité, efficacement et facilement par Internet.

Plusieurs participants ont mentionné que certains des principaux défis auxquels le cybergouvernement se trouvait confronté dans leur collectivité étaient de nature culturelle : le public doit se faire à l'idée que les transactions qui exigeaient auparavant un contact personnel peuvent être maintenant exécutées en toute sécurité, efficacement et facilement par Internet. Le cybergouvernement n'est pas une idée valide uniquement en campagne électorale a précisé un intervenant. Les citoyens doivent commencer à se servir régulièrement de l'Internet pour leurs transactions courantes avec le gouvernement. (Les participants à la Table ronde nous ont toutefois avertis que les gouvernements devaient continuer à fournir des services par les voies habituelles.) Selon les participants, la réticence de la clientèle résulte en partie de facteurs « culturels » allant de la poursuite des vieilles habitudes à la crainte de la technologie. Un des principaux défis à relever, nous ont-ils dit, est la nécessité de changer les mentalités. Plusieurs stratégies sont élaborées pour faciliter ce changement.

Charlottetown est un bon exemple. La Ville se prépare à offrir un vaste éventail de services en ligne. Pour aider les citoyens à s'adapter, les fonctionnaires municipaux ont mis au point une stratégie de transition. Ils sont en train de concevoir des kiosques conviviaux qu'ils mettront à la disposition

du public quelques mois avant l'ouverture du portail. Ces kiosques seront placés à des endroits stratégiques dans des centres communautaires, à l'hôtel de ville et dans d'autres lieux où les gens font régulièrement la queue pour obtenir des services à un guichet. On s'attend à ce qu'ils se servent des kiosques pour éviter d'avoir à faire la queue et qu'ils s'habitueront ainsi à cette nouvelle voie de service. Une fois le portail ouvert, ils seront habitués à se servir de l'Internet et pourront faire la transaction plus facilement.

Gouvernements devraient élaborer une stratégie pour aider à surmonter les barrières culturelles qui empêchent ou dissuadent les gens de se servir de la technologie.

Les participants de la Table ronde étaient généralement en accord pour dire que les gouvernements devraient élaborer une stratégie pour aider à surmonter les barrières culturelles qui empêchent ou dissuadent les gens de se servir de la technologie. Il est naturel de commencer par les employés du gouvernement. Nous avons d'ailleurs entendu dire qu'un grand nombre de municipalités offrent déjà des séances de formation pour leur personnel. Certaines ont également signalé qu'elles aidaient leurs employés à acquérir un ordinateur personnel pour les aider à se familiariser avec la technologie en l'intégrant dans leur vie quotidienne. Dans au moins une municipalité, nous avons appris que les élus doivent suivre une formation pour se familiariser avec les technologies de l'information et des communications et leurs utilisations. Ils peuvent obtenir cette formation à domicile, en même temps que leur conjoint, pour qu'ils se sentent plus à l'aise.

Enfin, les participants ont discuté brièvement de la possibilité de créer un programme de formation pour les citoyens. De nombreuses questions sont restées sans réponse. Ce programme est-il nécessaire? À quoi ressemblerait-il? Combien coûterait-il? Exigerait-il la participation des autres niveaux du gouvernement? Entraînerait-il une augmentation importante de l'utilisation des services? Permettrait-il d'économiser ailleurs?

Au Yukon, certaines petites localités isolées affichent les rapports et l'ordre du jour des réunions du conseil sur leur site Web, surtout pour des citoyens qui ne peuvent pas assister aux assemblées. Mais c'est l'exception plutôt que la règle. L'intervenant de ce territoire a expliqué que, même s'ils semblaient souhaiter que le gouvernement territorial soit très présent sur le Web, les administrés ne voyaient pas l'intérêt de relations en ligne avec leurs gouvernements municipaux. Certaines collectivités télévisent déjà leurs réunions du conseil et organisent des périodes de questions publiques avant les réunions. Le représentant du Yukon croit que les citoyens ne sont pas prêts pour des relations en ligne, par exemple sous la forme de forums de discussions ou de clavardage. Peut-être pensent-ils que leurs élus se cachent derrière la technologie. Avant que les gens n'acceptent les réunions en ligne et y participent, il faudra qu'il y ait un ajustement culturel. Aucune stratégie précise n'a été mise en place jusqu'ici pour promouvoir ce changement.

Trois principaux défis que l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du cybergouvernement représentait pour sa ville. Il s'agit d'abord de convaincre la collectivité. Ensuite, il faut convaincre le conseil municipal de l'utilité du cybergouvernement, qui est un concept relativement nouveau tant pour la collectivité que pour les élus. Troisièmement, il faut faire en sorte que les municipalités soutiennent les membres de la classe politique dans leur rôle de défenseurs de la clientèle du cybergouvernement.

Un participant de Coquitlam a mentionné les trois principaux défis que l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du cybergouvernement représentait pour sa ville. Il s'agit d'abord de convaincre la collectivité. Ensuite, il faut convaincre le conseil municipal de l'utilité du cybergouvernement, qui est un concept relativement nouveau tant pour la collectivité que pour les élus. Troisièmement, il faut faire en sorte que les municipalités soutiennent les membres de la classe politique dans leur rôle de défenseurs de la clientèle du cybergouvernement. Les citoyens comme leurs représentants ne semblent pas bien informés des avantages, des risques, des possibilités et des défis que représente le cybergouvernement. Par-dessus le marché, sa mise en œuvre est extrêmement coûteuse. Un tel investissement exige un acte de foi de la part des conseils municipaux et de leurs administrés. Mais ce n'est pas suffisant. Quand la municipalité construira l'infrastructure nécessaire pour élargir et développer le cybergouvernement, les coûts augmenteront encore. Le participant de Coquitlam s'est inquiété sur la capacité de la fonction publique d'obtenir et de conserver l'appui des citoyens et du conseil municipal au fur et à mesure que le projet progressera. En réalité, il faut que les citoyens et les élus comprennent mieux ce qu'est le cybergouvernement.

Une des personnes qui participaient à la Table ronde a laissé entendre que la meilleure façon de convaincre les conseillers municipaux de la valeur du cybergouvernement était de trouver des moyens d'utiliser la technologie pour économiser de l'argent. Une autre a mentionné que son gouvernement faisait effectuer une surveillance du réseau d'égout et des services publics. Il se demandait s'il n'était pas possible d'utiliser des moyens électroniques pour faire ce travail. Une autre encore a dit avoir essayé d'établir un système de facturation unique grâce auquel la municipalité enverrait chaque mois une seule et unique facture comprenant le coût de l'eau, de l'électricité et des impôts fonciers. Ce projet a suscité le mécontentement du public et a dû être annulé. Les citoyens ont fait clairement savoir qu'ils n'étaient pas prêts à accepter une facturation « genre Sears », peu importent les économies qui pourraient en résulter. Comme nous l'avons vu à Charlottetown, l'utilisation de l'infrastructure électronique pour certaines transactions peut aider à convaincre les conseillers de la valeur du cybergouvernement.

Qu'on aurait tort de vouloir lancer des initiatives de cybergouvernement pour économiser de l'argent. Ce n'est pas le seul objectif. Le cybergouvernement est synonyme de meilleur gouvernement, d'un gouvernement davantage comptable de ses actes, plus ouvert, plus démocratique et plus efficace.

Certains participants craignaient que le remplacement des gens par des machines cause des problèmes du côté des syndicats, qui sont déterminés à protéger les emplois. Cela pouvait les inciter à s'opposer à cette initiative. D'autres ont répondu que le cybergouvernement ne doit pas être considéré comme l'occasion d'éliminer des employés. Au contraire, il créera de nouveaux emplois plus intéressants et plus productifs. Après avoir reçu la formation nécessaire, les employés pourront occuper ces nouveaux postes. D'autres encore estimaient qu'on aurait tort de vouloir lancer des initiatives de cybergouvernement pour économiser de l'argent. Ce n'est pas le seul objectif. En fait, à court terme, cela peut coûter cher. Le cybergouvernement est synonyme de meilleur gouvernement, d'un gouvernement davantage comptable de ses actes, plus ouvert, plus démocratique et plus efficace. Les économies et l'augmentation de l'efficacité sont certains des avantages associés au cybergouvernement, mais on aurait tort de trop insister sur ces aspects étant donné qu'ils n'apparaîtront peut-être qu'à long terme. Il faudrait le faire clairement comprendre aux conseillers municipaux et aux citoyens.

Un participant a fait valoir qu'il existait un certain conflit entre la promotion de services efficaces et celle d'un meilleur gouvernement. Les citoyens sont à la fois les propriétaires des services gouvernementaux et leurs usagers. En tant qu'usagers, peu leur importe ce qui se passe derrière le comptoir. Ils veulent les services les meilleurs et les plus efficaces possibles. Et ils veulent que le gouvernement soit ouvert, transparent, comptable de ses actes et juste. En tant que propriétaires, ils ont tendance à s'intéresser surtout au coût. Ils veulent que les services soient les plus rentables possibles.

Le même intervenant estimait que le plus difficile était de parvenir à un juste équilibre entre les deux. Les citoyens ne sont pas toujours conscients de leurs relations ambivalentes avec le gouvernement. Lorsqu'ils parlent en tant qu'usagers, ils peuvent oublier qu'ils sont propriétaires, et vice versa. Il s'agit, là aussi, d'une sorte de barrière culturelle qui se dresse devant le cybergouvernement. Les citoyens doivent reconnaître qu'ils ont un rôle clé à jouer en trouvant un juste équilibre entre l'efficacité et un meilleur gouvernement.

3.3 Interopérabilité et collaboration

Il faudrait organiser des services en fonction des besoins des gens au lieu de s'attendre à ce que ces derniers trouvent leur chemin dans les dédales de l'administration.

Selon certains des participants, l'un des principaux objectifs du cybergouvernement doit être d'assurer un *service intégré*. Il faudrait organiser des services en fonction des besoins des gens au lieu de s'attendre à ce que ces derniers trouvent leur chemin dans les dédales de l'administration. Pourquoi les citoyens devraient-ils avoir à s'adresser à plusieurs ministères ou plusieurs niveaux de gouvernement pour ce qu'ils considèrent comme une seule et même transaction, par exemple pour obtenir un permis d'affaire ou un permis de construire? Pourquoi ce genre de service ne peut-il pas être obtenu en ligne dans le cadre d'une seule transaction? La chose est certainement possible sur le plan technologique.

Toutefois, même s'ils estimaient parfois essentiel que le cybergouvernement centre la prestation des services sur les besoins des citoyens, les participants reconnaissent également qu'il serait difficile de réorganiser les services dans cette optique. Ils ont soulevé deux difficultés en particulier. La première concerne la compatibilité des systèmes ou encore leur **interopérabilité**. L'autre porte sur la compatibilité des projets, des gens et des organisations, ce que nous appellerons la **collaboration**.

Quand deux organisations ou ministères veulent travailler ensemble pour intégrer les services, il peut être nécessaire, ou du moins plus efficace, de créer pour cela un seul et même système.

Pour fournir un service intégré, il faut généralement une certaine réorganisation des services administratifs. Cela peut aller des systèmes de gestion des données à la facturation. Autrement dit, quand deux organisations ou ministères veulent travailler ensemble pour intégrer les services, il peut être nécessaire, ou du moins plus efficace, de créer pour cela un seul et même système.

Les technologies de l'information et des communications améliorent énormément la capacité d'un gouvernement de procéder à cette intégration, surtout si les organisations se trouvent à des endroits distincts. Toutefois, de nombreuses municipalités sont incapables d'intégrer leurs systèmes ou d'échanger librement l'information entre les différents services pour des raisons que l'on peut qualifier de physiques. Cela va de l'utilisation de vieux systèmes de dossiers à une incompatibilité entre les systèmes électroniques des organisations partenaires. Il est parfois possible de modifier les systèmes classiques. Dans d'autres cas, il faut les remplacer. Quoi qu'il en soit, l'incompatibilité peut faire grimper les coûts de l'intégration à court terme.

La collaboration est relativement intangible et on la considère surtout comme un aspect « culturel » du cybergouvernement, mais elle est souvent essentielle pour en assurer le succès.

Les problèmes humains qui surgissent lorsque des organisations différentes commencent à travailler ensemble représentent un deuxième type d'obstacle. L'intégration exige une collaboration entre différents ministères ou niveaux de gouvernement. C'est nécessaire pour faciliter le partage de l'information et la gestion conjointe des programmes que réclame l'intégration. La collaboration est relativement intangible et on la considère surtout comme un aspect « culturel » du cybergouvernement, mais elle est souvent essentielle pour en assurer le succès. De nombreux participants nous ont dit qu'elle pose parfois beaucoup de difficultés. Il n'existe pas de règle établie pour une bonne collaboration. Par exemple, s'il est vrai que la collaboration sous-entend un désir plus grand de « partager les responsabilités » ou de faire des « concessions mutuelles », il est souvent difficile de savoir exactement comment partager les responsabilités ou jusqu'à quel point on doit faire preuve de souplesse envers un partenaire ou espérer en obtenir de lui. De nombreux participants avaient la collaboration à l'esprit, mais peu d'entre eux ont été très clairs quant aux règles de base sur lesquelles repose ce type de relation.

Les participants avaient toutefois nettement l'impression de faire des progrès. Par exemple, Charlottetown a collaboré avec les municipalités de Stratford et de Cornwall à l'établissement d'un portail communautaire appelé Town Square2. Ce portail se divise en quatre volets : Community Builder's Forum, MarketPlace, Community Exploration et Learning Centre. Ce portail est bâti sur le modèle de la place traditionnelle et comprend des entreprises, des événements communautaires, de l'information locale et une école, le tout étant intégré au même espace électronique. Cette formule permet également à chacun des partenaires du projet d'ajouter un contenu qui correspond à son champ de spécialisation. Les partenaires comprennent les trois municipalités, la Charlottetown Area Development Corporation, le Confederation Centre of the Arts, l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard et le Collège Holland, la Chambre de commerce, le gouvernement provincial et plusieurs autres parties prenantes. Le portail a été lancé en deux phases : la première le 1^{er} juin 2002 et la deuxième, à l'automne 2002.

Malgré la complexité du projet, l'intervenant a déclaré que l'interopérabilité n'avait pas posé de problème majeur en ce qui concerne le partage de l'information. Le logiciel du système a été conçu pour gérer l'information émanant de diverses sources. Par contre, le principal problème se situe au niveau de l'accès à l'information provinciale pour l'exploration communautaire. À l'heure actuelle,

la province exige des frais pour l'accès à cette information, ce qui représente des coûts importants pour la ville de Charlottetown. Les deux gouvernements sont en train de conclure un nouvel accord à ce sujet.

Dans quelle mesure les différents ministères ou gouvernements devraient-ils sacrifier leurs propres intérêts pour défendre ceux des citoyens?

La situation soulève des questions intéressantes au sujet de la gestion de ce genre de collaboration. Quel engagement faut-il obtenir pour que cette formule donne des résultats? Dans quelle mesure les partenaires doivent-ils être prêts à faire passer les intérêts de l'ensemble du projet avant leurs propres intérêts? Faudrait-il régler ces détails au début de la planification? Si le projet vise à servir les intérêts des citoyens, dans quelle mesure les différents ministères ou gouvernements devraient-ils sacrifier leurs propres intérêts pour défendre ceux des citoyens?

Même s'il reste des difficultés à résoudre, le participant considérait que la collaboration entre les trois municipalités était un succès et il a décrit l'expérience sous un jour positif. En fait, on nous a dit que l'excellente collaboration obtenue était un phénomène tout à fait nouveau. Les gouvernements municipaux de l'Île-du-Prince-Édouard ont une longue habitude des luttes intestines. L'initiative du cybergouvernement a contribué à leur faire changer d'attitude. Ils ont commencé à bâtir de nouvelles relations fondées sur une plus grande collaboration. L'intervenant estimait que ce changement se répercuterait sur les initiatives ultérieures.

Medicine Hat qualifie de succès son système de demandes de permis en ligne. Le requérant inscrit les renseignements voulus, qui sont enregistrés dans une base de données. Pour assurer la protection de la vie privée, les ministères ne peuvent avoir accès qu'aux données dont ils ont besoin. Nous avons demandé ce qui se passerait lorsque le système prendrait de l'expansion. Pourrait-il devenir trop difficile à gérer? Le participant n'était pas inquiet. Du moment que le service est transparent pour l'utilisateur final, nous a-t-il dit, ce qui se passe en coulisses ne pose pas de problème. Jusqu'ici, a-t-il ajouté, sa municipalité n'a pas éprouvé de sérieuses difficultés.

Il faut au moins que les systèmes soient conçus pour se prêter à une expansion future.

C'est peut-être vrai, mais cet exemple souligne la nécessité d'une planification à long terme pour la conception et l'acquisition de l'infrastructure de base du cybergouvernement. Il faut au moins que les systèmes soient conçus pour se prêter à une expansion future. Avec la croissance démographique, un grand nombre d'initiatives à petite échelle vont rapidement prendre de l'ampleur. Mais surtout, avec l'expansion du cybergouvernement, de nombreux systèmes qui sont maintenant indépendants vont se fusionner avec d'autres systèmes pour profiter de nouvelles possibilités. Les « systèmes classiques » qui n'ont pas été conçus pour pouvoir être élargis risquent de devenir rapidement de coûteux « éléphants blancs ». Les questions concernant l'interopérabilité, telle que la normalisation ou la capacité d'exécuter des opérations à plus grande échelle ou plus complexes, doivent être examinées dès le début, faute de quoi on risque de se retrouver devant d'énormes dépenses et perdre des possibilités prometteuses.

Fredericton a lancé un service intéressant qui mérite d'être mentionné ici. Il s'agit d'un système d'information géographique (SIG) basé sur un système orthophotographique accessible à partir du centre de répartition de la police. Le centre peut avoir accès au système pour fournir aux policiers des descriptions détaillées de la ville et de ses immeubles. Ce système a de nombreuses applications.

Par exemple, supposons qu'un policier doive entrer dans la cour arrière d'un immeuble dans l'obscurité. Le centre de répartition peut se servir du système pour localiser l'immeuble, sa porte et les autres repères importants, ce qui donne à l'agent une bonne idée de ce qui l'entoure. Le système peut également servir à fournir aux citoyens des évaluations foncières et des renseignements sur les limites des terrains. Ce SIG a donc des applications multiples. Il est parvenu à cette flexibilité en intégrant des données émanant de plusieurs services. Mais l'élaboration du système a soulevé un certain nombre de questions touchant l'interopérabilité et la collaboration.

Par exemple, les différents services hésitaient à modifier leurs méthodes administratives internes pour répondre à des besoins « externes ». Le participant a donc décrit le processus de restructuration comme une guerre intestine constante entre les planificateurs centraux et les services participants. En fin de compte, on a imposé aux uns et aux autres certaines exigences techniques pour s'assurer qu'ils répondraient aux besoins du projet. C'est là une façon de résoudre la question de l'interopérabilité : il s'agit d'établir des normes et de veiller à ce qu'elles soient respectées.

Le contrôle de l'information présentait un autre défi. Les divers services ont tendance à être centrés sur eux-mêmes si bien que l'information qu'ils recueillent vise à apporter des améliorations internes. Ils ont tendance à considérer ces renseignements comme leur propriété, surtout s'ils sont de nature délicate, et ils hésitent souvent à les partager avec d'autres services. Cette attitude est parfois justifiée au nom de la protection des renseignements personnels. Le participant estimait toutefois que c'était au moins autant par peur de perdre le contrôle. Il a été difficile de modifier cette attitude pour favoriser une plus grande collaboration.

Les municipalités d'Edmonton et de Calgary nous ont dit qu'elles avaient collaboré à une initiative visant à créer un système unique de délivrance de permis en ligne. Elles ont partagé les coûts d'investissement, les risques et le produit final. Une tierce partie a mis au point le logiciel et les collectivités ont uniformisé leurs méthodes administratives en conséquence. Les deux villes se servent des mêmes codes de permis afin que les citoyens de chacune d'elles puissent utiliser le même système. Ce partenariat a contribué à réduire les déboursés initiaux de chaque municipalité et a été très apprécié du secteur des affaires. C'est un bon exemple des avantages de la collaboration au niveau municipal.

La représentante d'Edmonton à la Table ronde nous a dit qu'un des principaux défis avait été de nouer de bonnes relations entre les partenaires. Au début, ces derniers avaient trouvé difficile de travailler ensemble. Les deux organisations avaient une culture très différente. Il fallait ajuster les attentes, les méthodes et les valeurs.

Le travail en collaboration exige beaucoup de confiance, de compréhension mutuelle et de respect.

Finalement, les deux municipalités ont constaté qu'un accommodement était possible, mais seulement lorsque les principaux architectes du projet ont reconnu qu'ils devraient consentir à faire des efforts pour comprendre l'autre organisation. Plus particulièrement, ils ont dû investir du temps et de l'énergie pour connaître leurs homologues de l'autre ville. Il était essentiel de prévoir le temps nécessaire pour bâtir cette relation. Cela peut prendre beaucoup de temps. La principale leçon à tirer de cette expérience est que le travail en collaboration exige beaucoup de confiance, de compréhension mutuelle et de respect. Sans cela, nous a dit la participante, les choses peuvent trop facilement tourner mal.

La participante nous a dit que cette expérience n'avait pas changé sa façon de voir le projet, mais qu'elle l'avait changée personnellement. Apprendre à collaborer avec d'autres dans une relation de travail a été, pour elle, une expérience enrichissante. Cela exigeait une réflexion personnelle et un entregent qui n'avaient pas joué un rôle important dans ses relations de travail habituelles. Les rapports qu'elle a établis dans le cadre du projet ont joué un rôle crucial dans le succès ultime de ce dernier. La vigueur de ces relations a permis aux municipalités de négocier avec succès avec les fabricants de logiciels pour répondre à leurs besoins et économiser énormément d'argent. La participante a conclu que ce sentiment de réussite lui a apporté une satisfaction personnelle à laquelle elle ne s'attendait pas.

Anmore prépare, avec quatre autres municipalités, une demande de financement pour la construction d'un serveur central. Ce portail permettrait aux citoyens de payer leurs factures, d'obtenir des renseignements et de participer en ligne à des groupes de discussion régionaux. Les quatre partenaires envisagent également d'établir un répertoire des services commerciaux et gouvernementaux. Quand nous lui avons demandé si l'intégration de trois sources d'information différentes posait un

problème d'interopérabilité, le participant a répondu par la négative. L'un des avantages d'une collaboration dès le départ, a-t-il expliqué, est que la municipalité a reconnu que le site devait être compatible avec les systèmes de chaque municipalité.

Saskatoon a fait une expérience similaire. Son représentant a dit que la municipalité avait fusionné ses divers services de TI en un nouveau service central des systèmes d'information. Ce service supervisera la mise en place de l'infrastructure dans tous les services municipaux. Grâce à cette initiative, la municipalité compte éviter les problèmes d'interopérabilité qui risquent de surgir si chaque service conçoit et achète ses propres systèmes.

Whitehorse, la municipalité la plus importante du Yukon, construit un répertoire des programmes et services gouvernementaux. Ce travail a été entrepris conjointement par plusieurs niveaux de gouvernement qui poursuivent un objectif commun. Le site inclura les services gouvernementaux fédéraux, municipaux, territoriaux et autochtones. Au départ, on affichera sur le site plusieurs formulaires du gouvernement que les citoyens pourront télécharger. Ils pourront les remplir et les télécopier, les poster ou les apporter eux-mêmes au gouvernement compétent pour demander des services. Le participant s'attendait à ce que ce site devienne interactif dans quelques années et permette aux citoyens d'envoyer en ligne leurs formulaires dûment remplis.

3.4 Protection des renseignements personnels

Selon les représentants de plusieurs municipalités, l'utilisation d'Internet pour fournir aux citoyens des renseignements gouvernementaux a soulevé d'importantes questions concernant la protection des renseignements personnels.

Par exemple, Medicine Hat envisageait d'offrir par Internet des renseignements sur les cimetières locaux. Un moteur de recherche aurait permis de localiser une concession ou de chercher les concessions disponibles. La municipalité a toutefois constaté que *la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* l'empêchait de rendre ces renseignements publics, à moins que le décès ne remonte à au moins 25 ans. La municipalité a dû adapter son service pour se conformer à la loi.

Edmonton est une autre ville qui a veillé à ce que ses initiatives de cybergouvernement respectent la vie privée des gens. Chaque formulaire et page de transaction en ligne porte un avis précisant où se rendront les renseignements fournis et qui y aura accès. La municipalité fait également vérifier son site une fois par an par un vérificateur de l'extérieur pour s'assurer que les renseignements personnels sont protégés.

Le représentant d'Anmore a souligné que cette initiative en partenariat avec trois autres municipalités améliorerait les services offerts aux citoyens, mais il a souligné que l'échange de renseignements soulève des questions d'éthique en ce qui concerne l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

Quand la Ville de Hinton a tenté d'établir un répertoire des gens d'affaires, certains citoyens s'y sont opposés en alléguant que ce répertoire fournirait trop de renseignements pour les sollicitations indésirables. La Ville a décidé d'aller de l'avant uniquement après avoir établi des règles strictes quant aux conditions dont les renseignements pouvaient être affichés. Par exemple, lorsque les commerçants locaux demandent le renouvellement d'un permis, ils reçoivent un formulaire leur demandant s'ils souhaitent que leur commerce soit répertorié et leur donnant le choix des renseignements qu'ils souhaitent voir affichés dans le site.

Le représentant de Coquitlam nous a dit que la Ville était en train d'examiner les moyens de protéger la vie privée, car certains services qui sont prévus exigeront des citoyens certains renseignements personnels tel que leur numéro de carte de crédit, pour faire des paiements en ligne.

Les participants à la Table ronde estimaient que la question de la propriété de l'information constituait un élément important du débat sur la protection de la vie privée. Lorsque les municipalités commencent à collaborer avec les autres gouvernements et des tiers, qui conserve la propriété des données? Si ces données sont centralisées, comment assurer la protection des renseignements personnels?

3.5 Sujets de discussion

1. Nous avons vu que de nombreuses municipalités considèrent les facteurs « culturels » tels que la phobie de la technologie comme un sérieux obstacle pour le cybergouvernement. Au moins un gouvernement a mis au point une stratégie de transition pour habituer les citoyens à utiliser cette nouvelle voie de service. Quelle est l'importance de ces obstacles? Quels sont-ils? Les municipalités ont-elles besoin d'une stratégie pour les surmonter? Quels sont les éléments essentiels de cette stratégie?
2. Un autre genre de barrière culturelle dont nous avons entendu parler est la transition vers un mode de prestation des services qui, au lieu d'être « aut centré » repose davantage sur la collaboration. Quelle est la différence entre les deux? La collaboration est-elle vraiment si importante? Est-elle essentielle pour le cybergouvernement? Les principes de la collaboration peuvent-ils être codifiés pour faciliter l'adaptation des fonctionnaires? Quelles mesures pourraient être prises pour aider les municipalités à partager davantage leurs expériences et leurs initiatives?
3. À quel point les questions concernant la protection de la vie privée posent-elles un problème pour la mise en œuvre du cybergouvernement? Si la législation sur la protection de la vie privée est provinciale, que peuvent faire les municipalités pour surmonter les obstacles qu'elle dresse? Le cybergouvernement pourrait-il constituer une sérieuse menace pour le respect de la vie privée des gens? Quelle est la différence entre la protection de la vie privée et la sécurité?

4.1 Deuxième niveau d'engagement

La troisième étape de la mise en œuvre du cybergouvernement fait appel à un deuxième niveau de relations interactives entre les citoyens et le gouvernement qui doit finalement permettre le dialogue. Elle comporte deux phases subséquentes : au départ, les citoyens communiquent avec le gouvernement après quoi un véritable système de communication interactif est mis en place entre le gouvernement et les citoyens et la collectivité est véritablement en ligne.

4.1.1 Communication des citoyens avec le gouvernement

La première étape qui marque le passage des services transactionnels à une collectivité en ligne consiste à recevoir les opinions des citoyens et à obtenir leur participation en ligne. Il ne s'agit pas encore d'un dialogue entre les citoyens et le gouvernement. L'information ne circule que dans une direction : des citoyens vers le gouvernement. Parmi les exemples de ce genre figurent les pages Web annonçant des événements communautaires ou l'affichage en ligne d'un formulaire de rétroaction.

La Ville de Charlottetown s'oriente dans cette voie. Au cours de la première phase, le nouveau portail permettra aux « communautés d'intérêts » d'intégrer leurs propres sites dans le portail. Il y aura également un système de suivi des plaintes dont les citoyens pourront se servir pour adresser des plaintes à la municipalité. Le service compétent sera obligé d'y répondre dans un délai donné. La deuxième phase de cette initiative inclura un babillard sur lequel les citoyens pourront afficher leurs observations. Enfin, les autorités municipales envisagent de se servir de ce site pour effectuer des sondages d'opinion.

Ces méthodes sont considérées comme de simples consultations qui ne remplacent en rien le gouvernement.

L'ensemble de ces initiatives créera suffisamment d'espace sur ce nouveau site pour permettre aux citoyens d'exprimer leur opinion sur les questions qui les préoccupent. Le représentant de la municipalité a toutefois pris soin de souligner que, même s'ils sont d'accord, les élus éprouvent certaines inquiétudes au sujet de ces initiatives et qu'ils sont très conscients de la nécessité de bien gérer les attentes du public. D'un côté, les renseignements réunis grâce aux groupes de discussion et aux sondages d'opinion pourraient aider les membres du conseil municipal et les cadres à savoir ce que le public pense de certaines questions primordiales, mais de l'autre, ces méthodes sont considérées comme de simples *consultations* qui ne remplacent en rien le gouvernement. L'intervenant a souligné que les autorités ne seraient pas liées par les opinions exprimées.

Les avalanches de courriels semblent poser un problème sérieux pour les élus. Les questions politiques ont tendance à être influencées par l'intensité, la fréquence et la qualité de l'intervention des citoyens. Les participants ont souligné l'importance de ne pas se laisser guider par le nombre de courriels que l'on reçoit. Les élus doivent l'éviter et apprendre à faire la part des choses.

4.1.2 Dialogue entre les citoyens et le gouvernement

La dernière étape de la mise en œuvre du cybergouvernement consiste à établir des relations interactives entre les citoyens et le gouvernement. Les citoyens se servent du site Web pour engager leur gouvernement et vice versa. Nous avons demandé à la plupart des participants ce qu'ils comptaient faire pour établir des discussions en ligne, mais seulement quelques-uns d'entre eux en étaient déjà arrivés là ou pensaient que cela répondrait aux désirs de leurs concitoyens. En fait, la plupart des municipalités s'estimaient encore loin de pouvoir établir ce genre de dialogue.

Le site Web de la Ville de Coquitlam inclura des forums de discussion et des sondages d'opinion en ligne. L'élu de cette municipalité qui participait aux ateliers estimait qu'il s'agissait d'un élément utile de cette initiative. Il n'avait pas l'intention de participer personnellement aux discussions,

mais il souhaitait en lire les résumés. Il était moins certain que ces discussions augmenteraient la participation des citoyens aux débats publics. Il pensait que les gens qui s'intéressaient déjà aux affaires municipales se serviraient de cette nouvelle voie de communication, mais que les autres ne seraient probablement pas portés à le faire.

Pour le moment, la municipalité considère les discussions en ligne comme des formes d'engagement qui ne font pas participer un échantillon suffisamment vaste de la population.

À Saskatoon, la municipalité songeait à afficher une « question du jour » sur son site Web en invitant les citoyens à en discuter en ligne. Elle a finalement conclu que cela coûterait trop cher. Il faudrait faire constamment des mises à jour, surveiller et compiler les résultats, lesquels devraient être envoyés aux décideurs. Les avantages ne semblaient pas l'emporter sur les inconvénients. De plus, la direction des communications organise déjà des forums dans la municipalité pour consulter le public sur certaines questions. Lorsqu'on lui a demandé quels étaient les projets de consultation en ligne, le participant a dit craindre que cette forme de dialogue ne s'adresse qu'aux personnes équipées d'un ordinateur et d'un accès Internet. Par contre, la plupart des citoyens peuvent se rendre sur les lieux d'une tribune à laquelle les gens participent en personne. Pour le moment, la municipalité considère les discussions en ligne comme des formes d'engagement qui ne font pas participer un échantillon suffisamment vaste de la population.

Le représentant de Medicine Hat nous a dit que la Ville comptait procéder à des sondages d'opinion en ligne d'ici quelques années. Les conseils municipaux recevront des résumés des résultats pour les aider à prendre des décisions.

De toutes les villes qui ont participé à nos consultations, Ottawa semblait être celle qui a les projets de cyberdémocratie les plus ambitieux. La ville a récemment été l'hôte du Smart City Summit, un projet pilote pour l'interaction entre les citoyens et le gouvernement. Toute cette conférence a été diffusée sur le Web et les internautes ont pu poser des questions et recevoir des réponses immédiates par courriel. Selon son représentant, Ottawa a l'intention d'utiliser cette technologie pour diffuser les réunions du conseil et de ses comités. Les citoyens pourront poser directement des questions aux conseillers municipaux.

De plus, Ottawa examine des façons d'utiliser cette technologie pour tenir des consultations. D'habitude, la Ville organise une réunion où elle apporte des graphiques et autres documents et répond aux questions des citoyens. Les taux de participation à ces réunions sont toutefois inégaux. S'il neige, par exemple, il arrive que seules quelques personnes se présentent. Les consultations par Internet permettraient aux gens d'y participer à partir de chez eux. L'intervenant a néanmoins fait part du souci de la municipalité d'assurer une représentation bien équilibrée. Comment savoir si les gens qui participent représentent vraiment l'ensemble des citoyens? Est-ce une bonne idée que d'utiliser la technologie de la télédiffusion sur le Web pour tenir ce genre de consultations? Étant donné ce que nous savons du fossé numérique, ces consultations ne risquent-elles pas d'être encore moins représentatives?

Le représentant d'Anmore a soulevé des préoccupations similaires. Pour le moment, la municipalité envoie par la poste des messages à ses citoyens, toutes les semaines ou toutes les deux semaines, pour les informer des questions que le conseil examine. Le maire aimerait afficher ces renseignements dans le site Web de la Ville, mais il craint que les personnes qui n'ont pas accès à un ordinateur s'en trouvent lésées. Serait-il équitable de transmettre l'information par une voie de communication à laquelle les citoyens n'ont pas tous accès? La Ville n'a pas les moyens de poster ces renseignements tout en les affichant sur Internet. Serait-il injuste de se limiter à Internet? Cela créerait-il un système élitiste?

Une municipalité a essayé de faire participer les groupes d'intérêts communautaires à ses plans d'urbanisme en créant un comité consultatif des citoyens. Ce comité doit discuter des questions municipales et en faire rapport à d'autres comités composés de membres du conseil.

4.1.3 Imaginons l'avenir

Les gouvernements de la plupart des participants à la Table ronde n'avaient pas encore utilisé à grande échelle les TIC comme nouveaux instruments de consultation et de démocratie, mais ce sujet intéressait la plupart des personnes présentes dans la salle.

Cette question suscite autant d'intérêt et d'enthousiasme au sein de ce groupe que chez les représentants des autres niveaux de gouvernement que nous avons consultés. Il est parfois difficile d'amener les autorités gouvernementales à s'intéresser à certains aspects du cybergouvernement qui ne se rapportent pas clairement à leur propre champ de compétence, mais la cyberdémocratie suscite beaucoup d'intérêt. Elle semble attirer et retenir l'attention de presque tout le monde dès le départ.

La cyberdémocratie représente peut-être des possibilités et des défis qu'à peu près tout le monde reconnaît facilement, aussi bien dans la fonction publique que dans le milieu des affaires, en passant par le mouvement anti-mondialisation, les médias et la classe politique. Il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup d'imagination pour voir que les nouveaux réseaux interactifs construits pour la prestation des services pourraient aussi servir à permettre un dialogue entre les citoyens et les gouvernements. Une fois que l'on reconnaît cette possibilité, il est facile de conclure que les particuliers et les organismes voudront s'en servir à cette fin. En fait, on voit mal comment on pourrait l'éviter bien longtemps. Même les gouvernements autoritaires qui craignent l'effet de démocratisation d'Internet, comme ceux de la Chine ou de Cuba, ne peuvent pas s'attendre à maintenir un « pare-feu » autour de leur pays très longtemps. C'est comme vouloir boucher une fuite d'eau avec son doigt.

N'oublions pas que la démocratie *représentative* a été inventée au XVII^e siècle, pour remplacer la démocratie *participative* de la Grèce ancienne, parce que les États-nations modernes avaient une superficie trop vaste et une population trop clairsemée pour que l'ancienne forme de démocratie puisse être viable. La démocratie représentative était un moyen de résoudre le problème posé par la densité démographique et la distance. La nouvelle technologie a le pouvoir de relever ces défis de nouvelles façons. Il est possible de l'utiliser pour tenir, en ligne, des discussions sur divers sujets auxquels participent un grand nombre de gens séparés par de grandes distances. Il est certainement possible de tenir davantage de votes par Internet.

Au fur et à mesure que la technologie se développe et que ces méthodes se perfectionneront et deviendront plus rentables, le gouvernement sera de plus en plus pressé de les utiliser. Nous ne savons pas exactement quelles répercussions cela aura sur l'exercice de la démocratie dans des pays comme le Canada. On peut toutefois raisonnablement supposer que les citoyens et les parties prenantes joueront un plus grand rôle dans la gouvernance et que tous les niveaux de gouvernements les consulteront beaucoup plus souvent et à plus grande échelle.

Cela soulève une question intéressante quant au rôle que les municipalités peuvent jouer dans le processus de transformation de la démocratie. Peut-être ont-elles un rôle particulier à jouer. Les municipalités affirment depuis longtemps qu'elles sont les gouvernements les plus proches des citoyens, et ceux qui rendent le plus de comptes. Les élus municipaux rencontrent quotidiennement leurs commettants. Dans de nombreuses municipalités, ils en connaissent personnellement un grand nombre.

Si les citoyens et les parties prenantes participent davantage à la gouvernance grâce à de nouveaux forums de discussion sur le Web, il est peut-être tout naturel de commencer à expérimenter ces technologies au niveau communautaire. C'est là qu'il est le plus probable que les citoyens s'engageront et auront le sentiment de bien comprendre les questions et les intérêts en jeu. Les citoyens savent parfaitement ce qui les intéresse dans leur collectivité. Par exemple, ils ont des opinions éclairées sur l'état de leurs parcs et de leurs réseaux de transport, la sécurité de leurs rues, les services fournis par

leurs hôpitaux, l'emplacement et le nombre de refuges et de banques d'alimentation, ou encore la fiabilité de la police et des autres services d'urgence.

Ce sont là autant de domaines qui se prêteraient parfaitement à l'expérimentation de la participation des citoyens à de nouvelles formes de gouvernance grâce à la technologie. Les municipalités pourraient peut-être devenir les premiers champs d'expérimentation de la cyberdémocratie. En outre, au fur et à mesure qu'elles développeront leur infrastructure, les connaissances et la culture nécessaires pour soutenir ces initiatives, elles pourraient servir de base pour l'édification d'un réseau communautaire qui s'étendrait à la province ou au pays tout entier.

4.2 Sujets de discussion

1. Nous avons vu que Charlottetown compte permettre à des « communautés d'intérêts » de trouver place sur son site Web. Ce genre d'initiatives ajoute-t-il beaucoup de valeur aux affaires de la collectivité? Dans l'affirmative, quelle est cette valeur? Les collectivités en veulent-elles? Si c'est le cas, dans quel but?
2. Ottawa a expérimenté des échanges en temps réel par courriel avec les citoyens. Ces échanges risquent-ils d'entraîner une avalanche de courriels impossible à gérer? Comment les fonctionnaires municipaux pourraient-ils répondre à une surabondance de courriels? Ce genre de mode de consultation augmente-t-il l'intérêt et la participation des citoyens dans les débats communautaires?
3. Plusieurs municipalités étaient enthousiastes à l'égard des initiatives de cyberdémocratie, mais elles se souciaient également de gérer les attentes des citoyens. Ces attentes menacent-elles la bonne gouvernance? Peut-on les limiter? Les citoyens veulent-ils avoir accès à ce mode de communication? Les inquiétudes concernant la représentativité sont-elles justifiées?

Pour faire progresser le cybergouvernement, il faut que les municipalités aient l'appui politique de leurs conseillers.

Le dernier thème à examiner est celui du leadership. Au cours de nos entrevues, nous avons demandé si une personne ou un service en particulier s'était fait le champion des initiatives de cybergouvernement de la municipalité. La plupart des répondants ont désigné une personnalité politique qui avait défendu cette cause et veillé à ce que cette initiative aille de l'avant. Néanmoins, dans certains cas, ce sont les cadres supérieurs qui ont poussé le conseil municipal à agir. Pratiquement tout le monde s'entendait toutefois à dire que pour faire progresser le cybergouvernement, il faut que les municipalités aient l'appui politique de leurs conseillers.

À Hinton, le champion de cette initiative était un ancien maire qui s'intéressait beaucoup au cybergouvernement et à son potentiel. Toutefois, les équipes de gestion de chaque service ont fait en sorte que les projets aillent de l'avant et que le mouvement de s'essoufle pas.

Anmore travaille avec quatre autres municipalités à l'établissement d'un serveur central. Le projet a été conçu par les fonctionnaires municipaux qui ont soumis une analyse de rentabilité au conseil et obtenu son approbation. Ce projet a toutefois obtenu l'appui énergique du maire.

Au Yukon, les citoyens et des fonctionnaires sont devenus les champions du cybergouvernement. En général, les élus ne jouent pas ce rôle.

Jusqu'ici, Vancouver n'a pas eu de champion politique. Des hauts fonctionnaires du gouvernement dirigent l'initiative de l'intérieur. On a dit craindre que ce soit peut-être la raison pour laquelle la Ville n'avait encore fait que des efforts ponctuels.

Un représentant élu a déclaré que toutes les décisions concernant le cybergouvernement devaient venir du maire et du conseil. Il estimait que les élus avaient tout intérêt à communiquer avec leurs commettants étant donné qu'ils prennent des décisions importantes qui se répercutent sur beaucoup de gens. Ce contact les guiderait dans leurs prises de décisions.

5.1 Sujet de discussion

1. Quelle est l'importance du leadership politique? À quel point les dirigeants municipaux sont-ils informés au sujet du cybergouvernement? Est-il nécessaire de les engager davantage? Dans l'affirmative, comment faudrait-il le faire?

Cette étude du cybergouvernement soulève un certain nombre de questions qui nécessitent un examen plus poussé. Au fur et à mesure que le cybergouvernement se développera dans les municipalités, certaines de ces questions obtiendront une réponse, d'autres pas, et de nouvelles questions surgiront. Les recherches que nous avons effectuées jusqu'ici nous permettent de formuler quelques observations en guise de conclusion.

De façon très générale, les expériences dont nous avons entendu parler nous ont convaincus que les municipalités ont là une excellente occasion de travailler ensemble, de collaborer et de tirer profit de leurs expériences respectives. Les constatations que nous avons faites à chaque niveau soulignent bien l'importance de la collaboration entre les municipalités et à l'intérieur de chacune d'elles ainsi qu'avec les autres niveaux de gouvernement. De nombreuses questions ont toutefois été soulevées quant à la façon dont les projets en collaboration se dérouleraient.

Le principal facteur de succès était l'établissement de relations avec les partenaires du projet. Les participants ont fait très clairement valoir qu'un travail en collaboration exige un haut niveau de confiance ainsi que de compréhension et de respect mutuel et que cela prend du temps. Si ces conditions ne sont pas réunies, les choses peuvent facilement tourner mal.

Quand les municipalités commencent à utiliser les TIC pour fournir des services, elles doivent élaborer une stratégie. Les stratégies les plus fructueuses que nous avons examinées dans le cadre de notre étude ont, dès le départ, établi les paramètres qui ont guidé les choix à faire en cours de route. Ce genre de stratégie évoluera de façon quasi certaine en même temps que le projet, mais cela permettra de répondre à des questions fondamentales telles que : À quoi sert le site? Qui l'utilisera? Quels renseignements voulons-nous publier? Quels renseignements nos citoyens veulent-ils obtenir? Les tensions et les conflits d'intérêt entre les divers services, le personnel technique et le client final sont gérés et réglés plus facilement lorsque la stratégie est bien claire.

Même si de nombreux participants ont souligné que les gouvernements devaient continuer à fournir les services par les moyens traditionnels, la plupart estimaient également que leurs concitoyens voulaient davantage de services par Internet. Mais ils avaient des inquiétudes. Les trois préoccupations le plus souvent exprimées étaient les suivantes :

- assurer le financement de l'infrastructure;
- veiller à ce que le soutien politique nécessaire soit en place;
- s'assurer que tous les citoyens ont accès à Internet.

Bien qu'ils aient manifesté de l'enthousiasme pour les initiatives de cybergouvernement, les participants ont exprimé certaines inquiétudes au sujet de leurs répercussions sur la participation des citoyens et se demandaient comment ils allaient gérer les attentes du public. Ils considéraient que ces moyens devaient permettre des *consultations* et non pas remplacer le gouvernement. Ils ont également souligné que le gouvernement ne pouvait pas être lié par les opinions exprimées dans les tribunes électroniques et ce genre de média. Toutefois, ils s'inquiétaient de ce que les citoyens pourraient en penser et des répercussions que cela risquait d'avoir sur le rôle du représentant élu.

Enfin, le principal défi à relever pour les municipalités consiste à obtenir un soutien politique. Pour que le cybergouvernement devienne une réalité, il faut que les municipalités obtiennent l'appui de leurs conseillers. Sans cet appui, tout effort, qu'il s'agisse de créer et de maintenir un site Web, de permettre des transactions en ligne, d'entreprendre des projets en collaboration ou de mettre en place des stratégies pour engager les citoyens, sera voué à l'échec. Au fur et à mesure que progressera le cybergouvernement, les municipalités devront faire en sorte que leurs élus suivent le mouvement.

Toutes les publications peuvent être téléchargées gratuitement sur le site www.crossingboundaries.ca.

Volume 1 – La collaboration gouvernementale à l'ère postindustrielle : Cinq documents de discussion

Volume 2 – Ouvrir le dossier du cyber-gouvernement : Gouverner au XXI^e siècle

Volume 3 – Mesurer la qualité de vie : L'utilisation des retombées sociales par les parlementaires

Volume 4 – Tirer avantage de notre diversité : Le Canada, société de l'apprentissage

Volume 5 – Gouvernance postindustrielle : Conception d'une institution culturelle canadienne en prévision du village planétaire

Volume 6 – Vers une nouvelle gouvernance : du cybergouvernement à la cyberdémocratie

Volume 7 – Le cybergouvernement : avis aux élus

© **Centre pour la collaboration gouvernementale** ▶ **Centre for Collaborative Government**

Une division de Kaufman, Thomas et associés ▶ Division of Kaufman, Thomas + Associates Inc

1354 rue Wellington Street, Ottawa, Ontario, K1Y 3C3

tél: 613.594.4795 ▶ fax: 613.594.5925 ▶ e-mail: main@crossingboundaries.ca ▶ web site: www.crossingboundaries.ca