

**LA COLLECTIVITÉ APPRENANTE**  
GUIDE D'IMPLANTATION



Bernard Sévigny M. Sc.  
Paul Prévost, Ph.D.

Université de Sherbrooke

Avril 2004

Projet du CEFRIO intitulé : Le développement des collectivités locales et régionales par les technologies de l'information

## **Le CEFRIO**

est un centre réseau qui regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux. Sa mission : aider les organisations québécoises à utiliser les technologies de l'information de manière à être plus performantes, plus productives et plus innovatrices. Situé à Québec et à Montréal, le CEFRIO réalise, en partenariat, des projets de recherche et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Le gouvernement du Québec est son principal partenaire financier.

Les personnes suivantes ont participé à la réalisation de ce guide :

Bernard **Sévigny**, M.Sc., doctorant

Paul **Prévost**, Ph.D., professeur

Faculté d'administration

Chaire Desjardins en coopération et développement du milieu, IRECUS

**Université de Sherbrooke**

© CEFRIO 2004, Tous droits réservés

L'information contenue aux présentes est de nature privilégiée et confidentielle. Elle est destinée à l'usage exclusif des partenaires et des équipes de recherche du projet du CEFRIO intitulé « Développement des collectivités locales et régionales par les TI » et ne peut être utilisée, reproduite ou divulguée à une tierce partie à moins d'une autorisation écrite du CEFRIO. Le destinataire de ce document, par sa conservation ou son utilisation, accepte de protéger ledit document et les informations qu'il contient.



### **Bureau à Québec**

888, rue Saint-Jean, bureau 575  
Québec (Québec) G1R 2H6 Canada  
Téléphone : (418) 523-3746  
Télécopieur : (418) 523-2329  
Site Internet : [www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

### **Bureau à Montréal**

550, rue Sherbrooke Ouest, Tour Ouest  
Bureau 350, Montréal (Québec) H3A 1B9 Canada  
Téléphone : (514) 840-1245  
Télécopieur : (514) 840-1275

## TABLE DES MATIÈRES

<b>COMMENT LIRE LE GUIDE? .....</b>	<b>5</b>
<b>QU'EST-CE QU'UNE COLLECTIVITÉ APPRENANTE? .....</b>	<b>7</b>
<b>QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE CONCEPTION ET DE DÉVELOPPEMENT D'UN SIC? .....</b>	<b>9</b>
<b>PHASE 1 : SENSIBILISER ET MOBILISER LES ACTEURS.....</b>	<b>11</b>
ÉTAPE 1 : Le détonateur .....	11
ÉTAPE 2 : La sensibilisation .....	12
ÉTAPE 3 : La création d'un poste de pilotage .....	13
<b>PHASE 2 : DIAGNOSTIC ET STRATÉGIES .....</b>	<b>15</b>
<b>VOLET 1 : DIAGNOSTIC .....</b>	<b>15</b>
ÉTAPE 4 : Le diagnostic .....	15
ÉTAPE 5 : Le positionnement .....	18
ÉTAPE 6 : L'identification des besoins.....	20
<b>VOLET 2 : STRATÉGIES .....</b>	<b>21</b>
ÉTAPE 7 : L'établissement d'un solide partenariat .....	22
ÉTAPE 8 : La politique d'information et de contenu.....	23
ÉTAPE 9 : Les choix technologiques .....	24
<b>PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>25</b>
ÉTAPE 10 : La mobilisation .....	25
ÉTAPE 11 : Le portail.....	26
ÉTAPE 12 : L'évaluation des progrès .....	27





## COMMENT LIRE LE GUIDE?

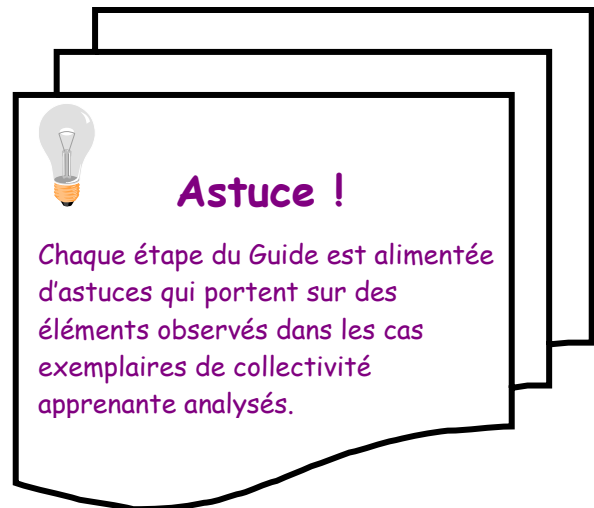
Le présent guide a été conçu pour faciliter la préparation et l'implantation d'un projet de collectivité apprenante. Il comporte une démarche en trois phases dans laquelle est proposée une douzaine d'actions à poser. Le guide se veut davantage un cadre de référence qu'une recette où il suffit de réunir des ingrédients. Il a plutôt été conçu pour accompagner les acteurs d'une communauté dans la conception, la mise en œuvre et la gestion d'un projet collectif fondé sur les technologies de l'information.

### 3 phases

1. Sensibilisation et mobilisation
2. Diagnostic et stratégies
3. Mise en œuvre

### 12 étapes

La première étape est émergente, c'est le détonateur alors que les étapes subséquentes sont délibérées, c'est-à-dire qu'elles peuvent faire l'objet d'une planification et d'un échéancier de réalisation.



### Une démarche conviviale

Le Guide d'implantation est un outil vulgarisé issu d'une recherche-action menée par une équipe de l'Université de Sherbrooke. Outre les astuces, le Guide est ponctué de définitions pour bien camper les concepts abordés et des bulles de références aux résultats de recherche<sup>1</sup> pour permettre au lecteur d'approfondir le thème discuté.

P. 1

### DÉFINITION

#### Définitions

*Le Guide propose des définitions pour permettre au lecteur de mieux comprendre les concepts énoncés dans les étapes.*

<sup>1</sup> SÉVIGNY, Bernard, PRÉVOST, Paul, *Modèle conceptuel de la collectivité apprenante*, projet sur le développement des collectivités locales et régionales par les TIC, CEFRIO, août 2003.





## QU'EST-CE QU'UNE COLLECTIVITÉ APPRENANTE?

P. 8

Un projet de collectivité apprenante s'articule autour d'un portail collectif (système d'information pour la collectivité), intégrant les informations et les services à la communauté ou fédérant les initiatives Internet sur un territoire, dans une perspective de développement local. Élaboré dans le cadre du projet de recherche « *le développement des collectivités locales et régionales par le TI* » mené par le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations), le modèle propose un processus de transformation de la dynamique communicationnelle dans la collectivité. Il vise à accompagner les communautés québécoises dans l'implantation d'un système d'information pour la collectivité (SIC) et dans le développement d'une collectivité apprenante.

### DÉFINITION



#### Collectivité apprenante

*« Une collectivité apprenante est une entité territoriale où le cadre relationnel entre les membres de la communauté est enrichi et supporté par les technologies de l'information, où la population nourrit un état de veille permanente et où les citoyens échangent et expérimentent les façons de faire les plus porteuses en matière de développement contribuant ainsi à l'accroissement des savoirs collectifs »*

La plate-forme technologique (le portail) qui intègre l'ensemble de l'information et des services à la communauté n'est que la partie visible sur la toile comme la pointe d'un iceberg. La partie moins apparente, mais combien importante, comporte les activités de réseautage des acteurs de la communauté, la gestion des flux communicationnels, le partage d'information et de bases de données, la formation des partenaires de contenu et des citoyens, l'élaboration de stratégies et de formulation de politique, bref, l'ensemble des actions permettant d'intégrer les membres de la communauté sur le portail collectif.

P. 32

On comprend que la réalisation d'un tel projet commande non seulement une vision claire et partagée, mais également un exigeant travail de conviction et de cohésion sur le territoire. La démarche proposée de conception et de développement d'un système d'information pour la collectivité vise à orienter les initiateurs vers des pistes de réflexion, à les guider dans leurs actions ainsi qu'à agir sur l'évolution de leur projet.



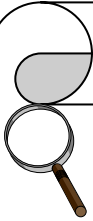


## QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE CONCEPTION ET DE DÉVELOPPEMENT D'UN SIC?

P. 34

Le [système de conception et de développement d'un SIC](#) est une démarche qui comporte trois phases. La première vise à mobiliser le milieu, la seconde à concevoir le *système d'information pour la collectivité* et la troisième, à le mettre en œuvre. Pour des fins de compréhension, les éléments de chacune des trois phases sont présentés les uns après les autres, de façon séquentielle. Néanmoins, il importe de considérer les différents éléments comme des activités qui peuvent se réaliser de façon concurrente. Comme tout exercice de modélisation, la présente proposition ne vise qu'à faciliter la compréhension d'une réalité complexe.

### DÉFINITION



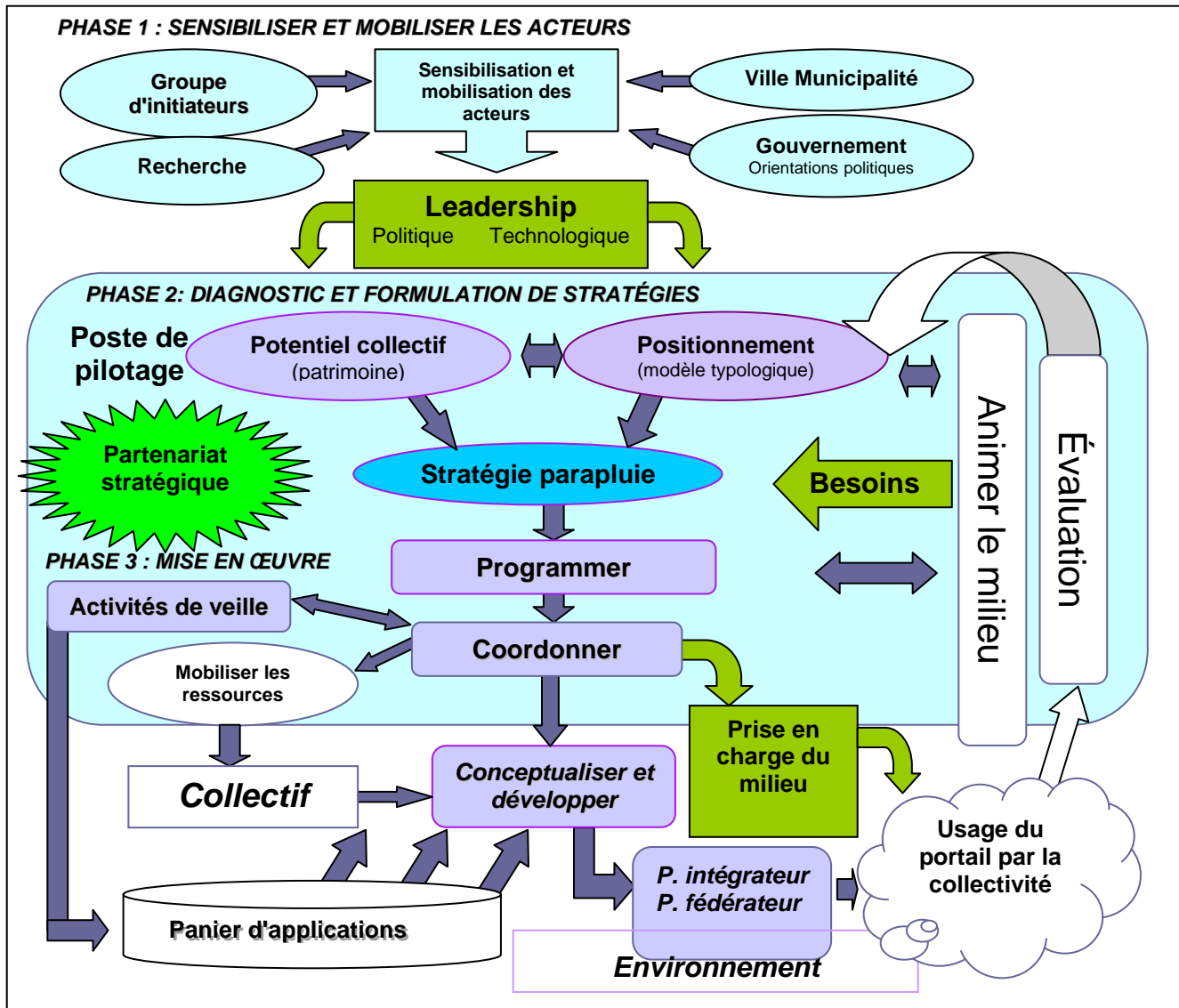
#### [Système de conception et de développement \(SCD\) d'un SIC](#)

*Piloté par un collectif local, un SCD de SIC est un ensemble d'activités de diagnostic (gestion, technologie, finance, réseautage, citoyenneté, tissu communautaire, etc.), d'élaboration de stratégies et de mobilisation des ressources, permettant, dans une perspective d'apprentissage continue, de concevoir et reconcevoir, de développer et redévelopper un portail, véritable support d'un système d'information communautaire souple et dynamique.*

*Dans certaines communautés, ce portail intégrera sur une même plate-forme, souvent d'initiative municipale, les informations d'intérêt collectif et les services à la communauté (type intégrateur) alors que dans d'autres communautés, ce portail sera davantage fédérateur et formera un véritable méta-réseau reliant notamment les sites d'intérêt (communautaire, économique, municipal, culturel, social, récréatif, etc.) (type fédérateur).*

*Conçu dans une perspective de développement local, ce portail sera à la fois un relais et une composante de la stratégie de développement.*

**FIGURE 1 : SYSTÈME DE CONCEPTION ET DE DÉVELOPPEMENT D'UN SIC**



Le schéma ci-dessus présente de manière condensée les principales étapes à suivre dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de collectivité apprenante. Le présent guide a été construit selon la même logique en regroupant en 12 étapes distinctes les principaux éléments à considérer.

Les bulles représentent les fonctions du modèle alors que les flèches illustrent les relations entre les fonctions ainsi que le processus de conception et de développement d'un système d'information. Les fonctions situées dans le grand rectangle vert pâle en arrière-plan sont les activités menées à partir du poste de pilotage.

## PHASE 1 : SENSIBILISER ET MOBILISER LES ACTEURS

### ÉTAPE 1 : Le détonateur

Le succès du projet est fortement lié au dynamisme et à la crédibilité du porteur de projet (le champion numérique). L'idée peut provenir d'un besoin précis identifié, d'une opportunité à saisir, d'une expérience internationale prisée ou de la volonté d'initier un projet semblable à celui mené dans une communauté voisine. Dans certains cas, le leadership peut s'exprimer sous deux formes; le leadership politique et le leadership technologique. Le premier fait référence à la capacité de rassembler les acteurs de la communauté (capital stratégique) alors que le second, fondé sur un certain niveau de compétence, permet d'adapter le projet aux véritables besoins de la collectivité.



#### Astuce

Le leadership peut prendre différents visages et peut émerger de partout dans la communauté (municipalité, organisme du milieu ou entreprise locale). L'important est que le projet soit porté par un leader crédible et rassembleur.

### DÉFINITION

#### Capital stratégique



*La capacité des acteurs d'une communauté de s'engager et de travailler ensemble dans l'élaboration et la réalisation d'un projet collectif.*




#### Astuce

Il est pertinent que le gouvernement local soit associé de près au projet. La municipalité est généralement la mieux placée pour exercer le leadership politique nécessaire pour susciter l'adhésion des acteurs du milieu au projet.

Les expériences menées au Québec, aux États-Unis ou en Europe, montrent que le succès d'un projet de collectivité apprenante est fortement lié au leadership et à la crédibilité du promoteur. Ce leadership peut être partagé et même être collectif selon les compétences des personnes initiatrices.

## ÉTAPE 2 : La sensibilisation



**Astuce**

Il importe de s'inscrire dans un processus d'échange (auprès d'observatoires comme le CEFRIO ou les universités) et au besoin de valider la compréhension auprès des acteurs des terrains d'expérimentation (Arrondissement.com, Bromont, Bécancour).

Le groupe d'initiateurs doit planifier l'approche visant à susciter l'intérêt des acteurs de la communauté en leur faisant la démonstration du potentiel des TIC. Il est recommandé de présenter le sens pratique du projet (amélioration de la communication, efficacité, efficience) et de l'illustrer par des exemples concrets tirés d'expériences québécoises.

P. 40


Le travail de sensibilisation auprès des acteurs peut se faire d'abord dans le cadre d'une approche individuelle, puis

par une activité de groupe (rencontre en petits groupes, mini-colloque, atelier, séminaire). L'exercice commande une bonne préparation et un solide argumentaire sur les impacts positifs appréhendés pour chacun des membres de la communauté. On comprend que le leadership de celui ou celle qui fait la démarche (ou à qui on a préparé la démarche) aura un impact déterminant.

Un des objectifs premiers de la démarche est de partager avec les acteurs de la communauté une vision en misant sur le fait qu'il s'agit davantage d'un projet socio-collectif que d'un projet technologique. Il est impératif que le groupe d'acteurs de première génération, c'est-à-dire les piliers de la communauté, en ressortent convaincus et surtout convainquants.

### DÉFINITION

#### Vision




*La vision est une représentation de ce que sera la collectivité dans 5, 10 ou 15 ans. Libellée au présent, la vision est à la fois un objectif à atteindre et un point de repère.*

Il est ici important de faire prévaloir auprès des intervenants le caractère collectif du projet tout en faisant valoir que cet objectif n'est pas incompatible avec les intérêts individuels de chacun (relation gagnant-gagnant). Il est possible dans ce contexte d'initier des partenariats locaux.

### ÉTAPE 3 : La création d'un poste de pilotage

Cette étape est cruciale et fait appel à ce que nous avons qualifié de capital stratégique c'est-à-dire la capacité qu'a une communauté d'initier et de mettre en œuvre une stratégie collective. Nous proposons à cet égard quatre devoirs.

D'abord, nous insistons sur l'importance de confier l'organisation du projet à une personne reconnue dans le milieu, détachée de tout intérêt personnel en regard des intérêts collectifs que sous-tend le projet de collectivité apprenante, et qui se consacrera exclusivement à prendre les guides du poste de pilotage.



**Astuce**


Il importe de bien circonscrire le territoire sur lequel est mené le projet. La notion de collectivité virtuelle évoque les contours de la collectivité réelle.

P. 45

Deuxièmement, il est impératif de susciter rapidement la volonté politique locale. Dans notre modèle de collectivité apprenante, nous assumons que la municipalité joue un rôle prépondérant. À l'inverse, il nous semble difficile, voire impossible d'initier un projet qui se veut intégrateur sans l'engagement et l'appui bien senti du gouvernement local.

#### PRÉCISION

##### La volonté politique locale



*Il est fortement conseillé d'éveiller rapidement la volonté politique locale pour trois raisons. D'abord, il appartient au gouvernement local de proposer une vision de développement à la collectivité. Ensuite, parce qu'il dispense les services de proximité, c'est l'instance publique la plus près du citoyen. Enfin, c'est l'organisation sur le territoire qui, sur les plans du leadership et financier, est le plus porteur et le plus stable pour assurer la pérennité du projet.*

Le troisième devoir consiste à articuler des objectifs généraux : « Que voulez-vous accomplir avec un tel projet ? ». Il importe à cette étape que le groupe d'initiateurs prenne le temps nécessaire pour débattre de la vision et de répondre à un certain nombre de questions qui permettraient d'ancrer le projet dans le milieu (lors d'exercices de remue-méninges par exemple).

Enfin, le quatrième devoir consiste à identifier des partenaires nationaux et locaux publics/privés potentiels. En fait, il s'agit, en fonction des besoins et des objectifs identifiés, de dresser une liste de partenaires susceptibles de montrer un intérêt pour le projet.

## PHASE 2 : DIAGNOSTIC ET STRATÉGIES

### VOLET 1 : DIAGNOSTIC

#### ÉTAPE 4 : Le diagnostic

P. 48

Dans ce guide, nous proposons une démarche de **diagnostic** en deux étapes. La première vise à identifier le potentiel développemental de la collectivité alors que la seconde porte sur les dimensions que vous aurez à considérer lors de la conception et de l'implantation d'un projet de collectivité apprenante (étape 5).



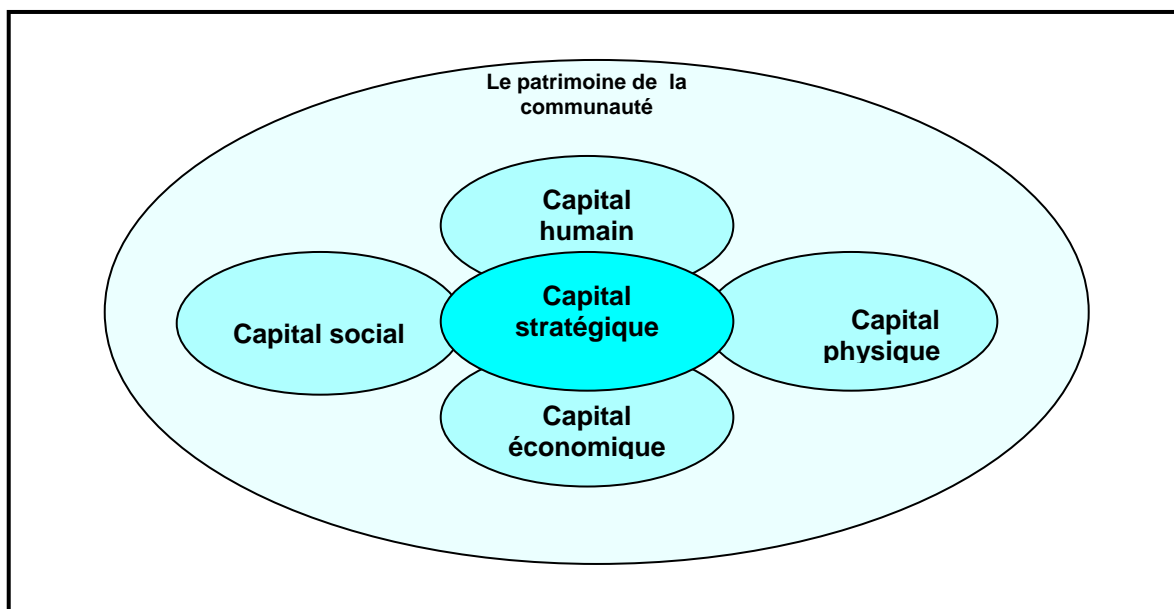
#### Astuce

Il faut dresser une liste des ressources potentielles qui pourraient être mises au service du projet collectif.

P. 22

Le potentiel développemental d'une communauté est fortement tributaire de son patrimoine c'est-à-dire des **actifs collectifs** dont elle dispose (capital humain, capital social, capital économique, capital physique et capital stratégique). Comme chacune des collectivités du Québec a des ressources propres, une culture propre, un tissu social propre bref, une couleur propre, elle dispose forcément d'actifs personnalisés.

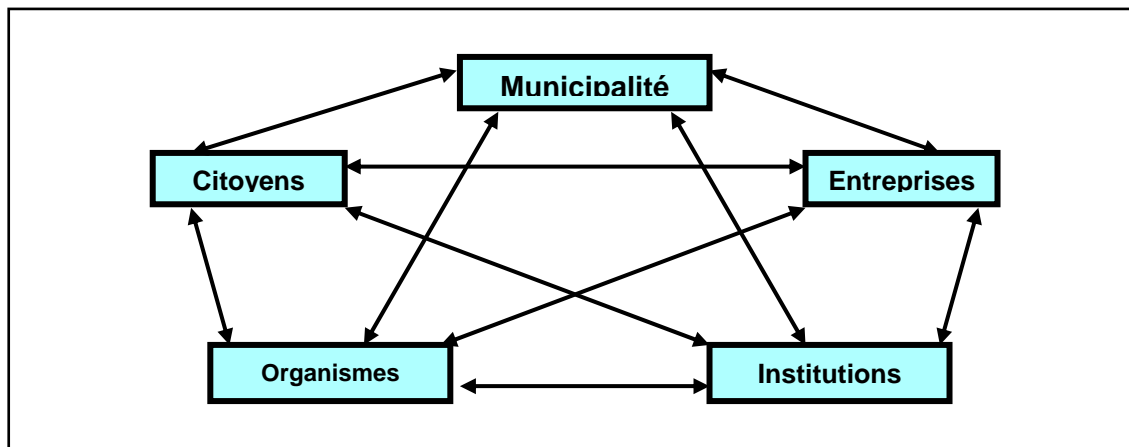
Figure 2 : LES ACTIFS COLLECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ



P. 26

Par ailleurs, il est possible de classifier les intervenants de la communauté dans cinq catégories d'**acteurs génériques** soient la municipalité (acteur incontournable pour ce type de projet), les entreprises (locales et nationales), les institutions (organismes publics), les organismes intermédiaires (agences de développement et organismes communautaires) et les citoyens. Ces acteurs génériques d'un territoire ont des capacités fondées sur leurs ressources, leur propension à s'engager dans une action collective et leur volonté de s'y investir. Les liens qui unissent les différents acteurs génériques sur le territoire constituent l'ossature du système d'information pour la collectivité.

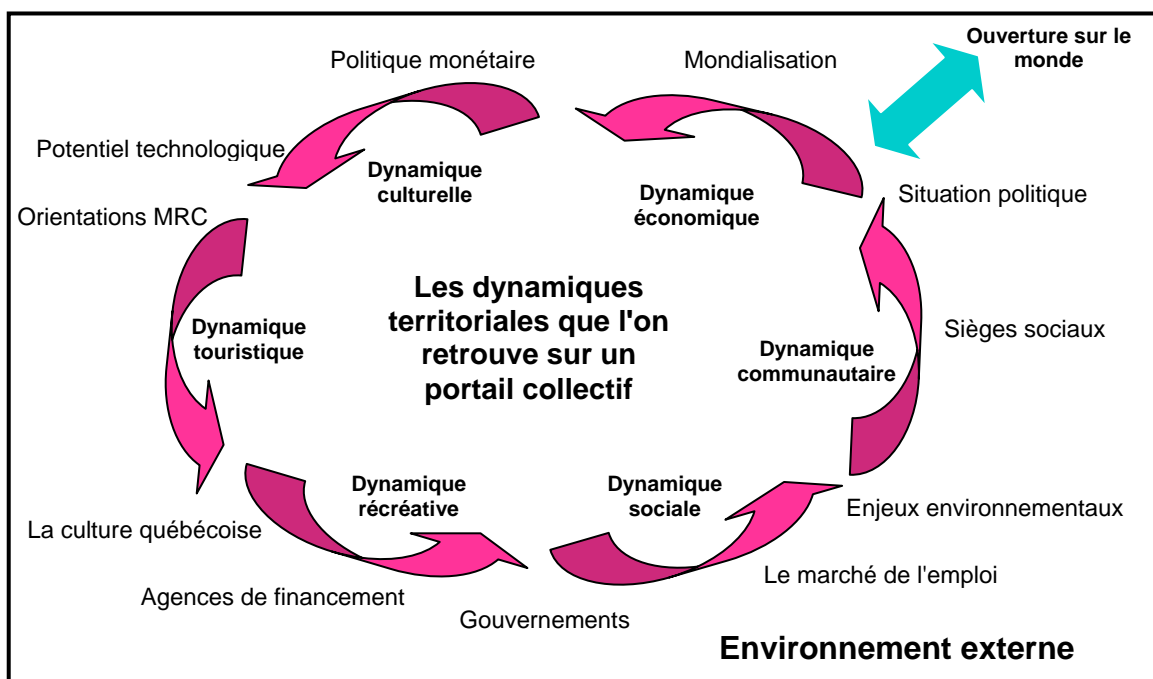
**Figure 3 : LES ACTEURS GÉNÉRIQUES DE LA COLLECTIVITÉ**



Ce sont ces capacités qu'il y a lieu d'identifier puisqu'elles influencent les **dynamiques territoriales** (économique, touristique, sociale, communautaire, culturelle et récréative) dont fait état le portail collectif.

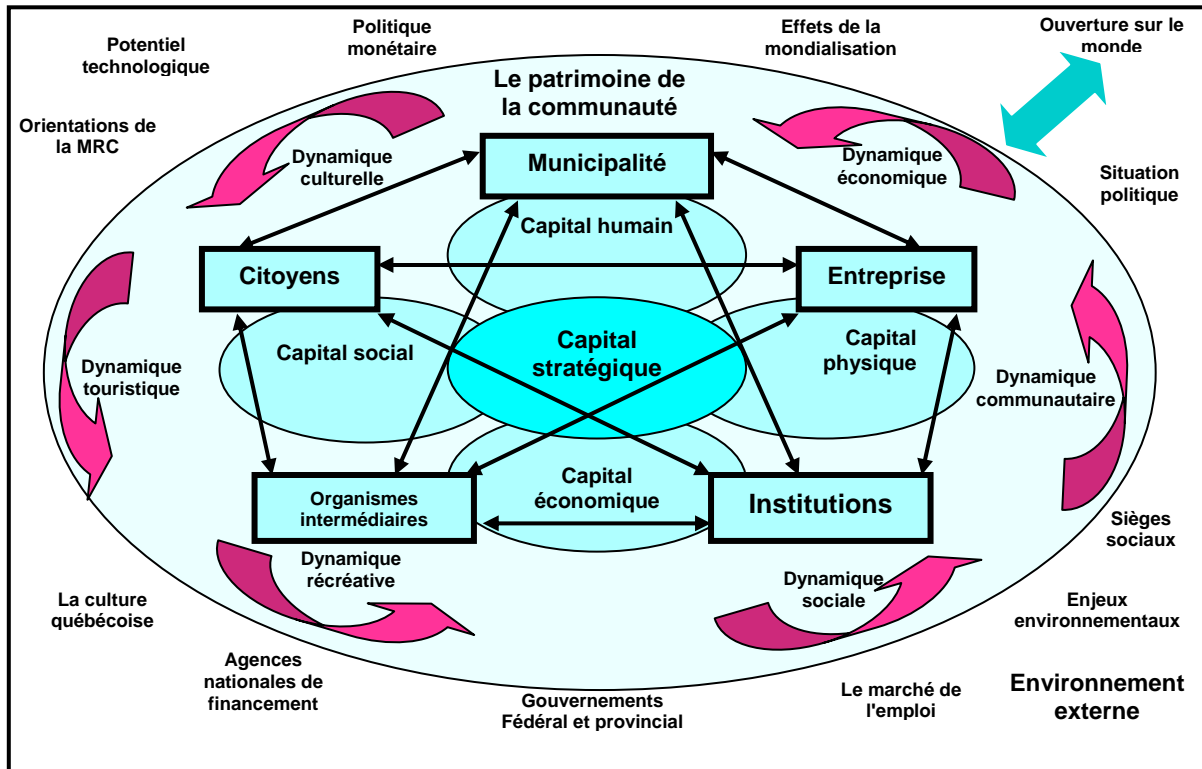
P. 29

**Figure 4 : LES DYNAMIQUES TERRITORIALES**



Ces dynamiques sont influencées et influencent l'environnement externe de la collectivité.

**Figure 5 : LE SYSTÈME D'INFORMATION POUR LA COLLECTIVITÉ**



Le [système d'information pour la collectivité](#) (figure 1) illustre les interrelations entre le patrimoine de la communauté, les acteurs génériques et les dynamiques territoriales.

## DÉFINITION

### [Système d'information pour la collectivité](#)

*Tirant avantage du potentiel d'Internet et des nouvelles technologies de l'information et en synergie avec les autres types de communication, un SIC comprend l'ensemble des flux informationnels, transactionnels et relationnels reliant la municipalité, les citoyens, les entreprises, les organismes intermédiaires et les institutions du territoire*

*Il est piloté par un collectif au style varié et s'appuie notamment sur le capital stratégique, le capital social et le capital humain de la communauté afin de générer et d'échanger des apprentissages collectifs. Inscrit dans une stratégie de développement local, il sert à la promotion dans et du milieu, de voies d'accès au potentiel des autres communautés, ainsi que de base à l'émergence d'une collectivité apprenante.*

À partir des constats qu'il sera possible de poser à l'égard de la capacité des acteurs et des forces engagées dans les différentes dynamiques territoriales, nous établirons les écarts entre l'image qui sera dégagée de la réalité et les conditions que nous estimons être souhaitables pour réussir l'implantation d'un projet de collectivité apprenante. Les actions qui permettraient de passer de la situation décrite à la situation souhaitée relèveront par la suite de la stratégie à mettre en place.

## ÉTAPE 5 : Le positionnement

La seconde étape du diagnostic consiste à positionner le projet à l'aide du modèle typologique illustré à la figure 2.

### DÉFINITION

#### Modèle typologique



*Notre modèle est une conceptualisation graphique qui permet de positionner une expérience d'intégration des technologies de l'information dans une collectivité à partir de cinq dimensions : le type de portail voulu, le type de gestion privilégié, le type de culture favorisé, le type de réseautage souhaité ainsi que le type de développement préconisé.*

Le modèle typologique a été conçu de manière à catégoriser les expériences qui émergent et à mieux cerner leur évolution. Ce cadre conceptuel permet non seulement d'analyser le positionnement d'une initiative déjà en cours mais également de servir de guide dans l'élaboration et l'implantation d'un projet de collectivité apprenante.



### Astuce

Pour réaliser le positionnement, il faut se référer à la grille d'analyse à l'annexe 2.

P. 49

Dans chacune des dimensions à considérer (portail, gestion, réseautage, culture et développement local), une zone de confort répondant aux paramètres d'une collectivité apprenante a été identifiée. Par exemple, dans la dimension gestion, nous recommandons, d'une part, que celle-ci soit assumée par un groupe représentatif du milieu et, d'autre part, que le type de gestion soit ouvert c'est-à-dire sensible et perméable aux besoins et aux commentaires des membres de la communauté.

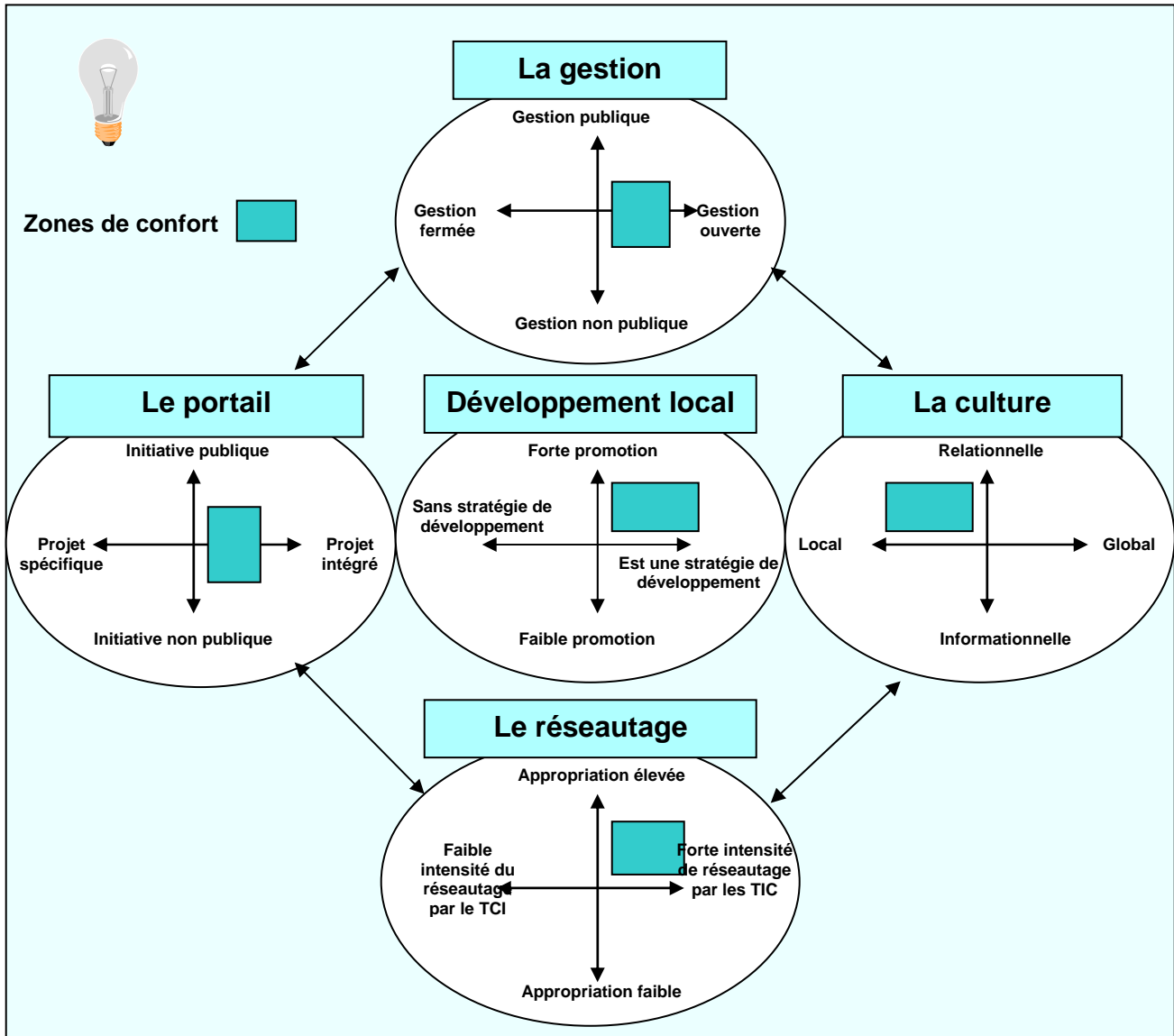
Le diagnostic se réalise, dans un premier temps, en questionnant le projet à l'aide de la grille d'analyse et, dans un deuxième temps, en positionnant le projet dans chacune des dimensions du modèle typologique. Cette étape permet d'abord d'illustrer la

P. 49

situation présente et permet ensuite d'identifier un positionnement souhaité en fonction des objectifs poursuivis.

En fait, il se peut très bien qu'une collectivité choisisse de mettre l'accent sur un aspect qui réponde à un besoin précis et de ne pas trop se préoccuper d'un autre aspect jugé moins pertinent pour la communauté. En d'autres mots, le positionnement espéré peut très bien être situé à l'extérieur d'une zone de confort.

**Figure 6 : MODÈLE TYPOLOGIQUE**



Lorsque le projet a été positionné dans le modèle et que le positionnement souhaité a été identifié, il ne reste plus qu'à formuler des stratégies visant à inscrire le développement du projet sur une trajectoire qui permettrait d'atteindre les objectifs.

## ÉTAPE 6 : L'identification des besoins

Il importe de bien identifier les besoins spécifiques de la communauté et de ne pas hésiter à enquêter sur le terrain ([logique de demande](#)). Une des lacunes identifiées dans certains projets est que les concepteurs (souvent des techniciens en informatique) travaillent à partir d'applications Web accessibles sans égard aux véritables besoins des membres de la communauté ou à partir d'une représentation erronée qu'ils se font des besoins de la collectivité.



### Astuce

Avant de faire des choix quant aux fonctionnalités requises sur le portail, il est important de valider leur pertinence par des enquêtes (sondage et groupes de discussion) réalisées auprès de la population.

Les expériences montrent que les fonctionnalités trop sophistiquées sont dans certains cas peu ou pas utilisées par les membres de la communauté alors que d'autres, moins spectaculaires mais pertinentes en termes d'usage sont absentes du portail. La prise en compte des besoins du milieu se répercute forcément sur l'offre d'information et de services que l'on retrouve sur le portail. Par exemple, une application permettant d'obtenir la variation des prix des denrées agricoles pourrait répondre à un besoin spécifique d'une collectivité rurale, alors que dans un milieu urbain, de l'information sur le logement social pourrait être pertinente. Bref, le portail collectif doit être taillé en fonction des besoins des usagers.

## PRÉCISION



### Logique de demande

*La plupart des portails municipaux au Québec ont été développés dans une logique d'offre (approche « top down »). Cette façon de procéder était justifiée puisque le phénomène Internet était en émergence et qu'il était nécessaire d'expérimenter de nouvelles applications. En somme, la logique de l'offre dans le déploiement du potentiel Internet constituait en quelque sorte un passage obligé pour « créer » une demande.*

*Aujourd'hui, compte tenu de l'accessibilité à un éventail toujours plus grand d'applications, il est davantage pertinent de placer le citoyen au cœur des préoccupations et d'inscrire le développement d'un projet dans une logique de demande (« bottom up »).*

## VOLET 2 : STRATÉGIES

Les exercices de diagnostic réalisés précédemment auront permis de recueillir certaines données et de dresser deux portraits. Celui portant sur les capacités des acteurs et les dynamiques territoriales dans la communauté ainsi que le positionnement du projet dans le modèle typologique. La *mise en œuvre* d'un projet de collectivité apprenante commande une stratégie adaptée. Celle-ci devra être suffisamment claire pour donner une direction au projet et suffisamment souple pour favoriser les apprentissages.

P. 53



### Astuce

La consigne de M. Andrew Cohill, concepteur du projet *Blacksburg Electronic Village* aux États-Unis, est « no agenda »! Il n'est donc pas nécessaire, et même peu souhaitable, de vouloir tout prévoir. Il faut laisser la communauté vous parler.

Nous proposons donc de recourir à une *stratégie parapluie* où l'on retrouve des lignes directrices délibérées et des stratégies formulées en cours de route, selon les aléas auxquels est soumis le développement du projet.

### DÉFINITION



#### *Stratégie parapluie*

*Une stratégie parapluie est définie comme un ensemble de grandes lignes délibérées permettant de régler les détails en cours de route (Prévost : 2003).*

Dans les cas exemplaires québécois, nous avons constaté que les grandes orientations stratégiques traduisent la vision du promoteur ou la mission de l'organisation. Dans ces cas, les gestionnaires admettent que des stratégies ont émergé en fonction de la mise en œuvre et de l'évolution du projet. Il nous semble donc pertinent de préciser que l'implantation d'un système d'information (SIC) commande une stratégie parapluie.



### Astuce

Il est pertinent à ce moment-ci d'élaborer un plan stratégique identifiant la vision des initiateurs, les axes de développement, les orientations ainsi que le plan financier et le plan d'action.

## ÉTAPE 7 : L'établissement d'un solide partenariat

Le succès du projet repose en grande partie sur la capacité des initiateurs de mobiliser les acteurs de la communauté afin d'établir un **partenariat stratégique** public/privé (local et national). Il incombe aux membres du poste de pilotage d'initier un processus d'animation, d'abord auprès des organismes de la communauté puis, à partir de la mise en ligne du portail collectif, auprès des citoyens afin de favoriser l'appropriation du projet. Comme l'ambition est d'intégrer sur une seule et même plate-forme virtuelle l'ensemble des services à la communauté, une démarche systématique auprès des acteurs doit donc être menée (organismes municipaux, paramunicipaux, communautaires, récréatifs, caritatifs, sociaux, touristiques, de développement, etc.) un travail qui commande une approche judicieuse fondée sur la pédagogie.



### Astuce

Il est recommandé d'intégrer les principaux partenaires du projet au sein d'une instance décisionnelle (conseil d'administration) ou consultative (collectif varié) afin de les engager dans le processus de développement.

## DÉFINITION



### Partenariat stratégique

*Par partenariat stratégique, on entend les alliances et les ententes conclues entre diverses parties, notamment entre les acteurs publics et non publics (locaux, régionaux et nationaux), dans le but de réaliser un projet. Le partenariat se traduit entre autres dans le montage financier et dans la gestion du projet (partenariat de contenu).*

Ce premier exercice de réseautage devrait sécréter les premiers effets contagieux dans la communauté. Il est nécessaire d'entreprendre le processus de sensibilisation et de

sollicitation des acteurs dans une optique de partenariat plutôt que de simple soutien. La synergie générée par le premier comité d'orientation aura donc un impact déterminant sur le succès du projet. En d'autres mots, s'il s'agit d'un projet *pour* la collectivité, c'est également et surtout un projet *par* la collectivité.



### Astuce

Élaborez un plan identifiant les acteurs clés, les moyens de les approcher ainsi que le rôle qui pourrait leur être confié.

## ÉTAPE 8 : La politique d'information et de contenu

Il est important dès le départ d'établir une politique d'information claire et comprise par l'ensemble des acteurs du milieu (publicité, actualités, informations locales, municipales, communautaires, institutionnelles, etc.) L'organisation des contenus sur le portail mérite donc une attention particulière. Nous précisons que l'offre d'information et de services doit être conçue et articulée en fonction des besoins de la population donc, dans une logique de demande.



### Astuce

À titre de porteur de projet ou de partenaire majeur, il serait pertinent que les élus se donnent une politique municipale en matière de TIC.

Cet objectif commande de la part des partenaires de contenu une volonté de partager de l'information, des bases de données, voire de prendre part à l'élaboration de projets spécifiques. Il est nécessaire de prévoir des mécanismes de cohésion et d'échange d'information entre les acteurs de la communauté et de statuer sur la propriété et les usages permis de ces contenus.

## DÉFINITION



### Partenaires de contenu

*Un partenaire de contenu est un acteur du milieu qui s'engage à fournir des contenus d'intérêt public sur le portail collectif et qui est investi de la responsabilité de mettre à jour, directement sur le portail, les contenus issus de son organisation.*



### Astuce

Il est fortement conseillé de faire une place importante à l'information locale sur la page d'accueil du portail. L'information locale s'avère un important facteur d'achalandage. Pourquoi ne pas créer un comité de communication avec les experts du milieu?

Un politique d'information et de contenu permet également de fixer des balises (code l'éthique) quant à la diffusion de certains types d'information sur le portail. Par exemple, l'organisation doit être en mesure d'exercer un minimum de contrôle sur de l'information à caractère diffamatoire ou à caractère sexuel par exemple. Par ailleurs, il est tout aussi judicieux de préciser les paramètres de diffusion de l'information politique en période électorale.

## ÉTAPE 9 : Les choix technologiques



### Astuce

Il est conseillé d'opter pour un logiciel libre qu'il est possible de faire évoluer en fonction des besoins spécifiques de la communauté.

Le choix du support technologique dans la mise en œuvre d'un projet de collectivité apprenante doit être fait en fonction du mode de gestion privilégié. La principale difficulté est de trouver un équilibre entre la permanence des outils technologiques dans le temps (qui favorise l'appropriation et le développement d'habitudes d'usage) et leur développement (les innovations et les nouveaux produits).

Il n'existe pas de modèle unique. Au Québec, les concepteurs de *Bromont ville branchée* ont opté pour une gestion dont le pivot est le webmestre alors que *Bécancour.net* et *Arrondissement.com* ont développé un gestionnaire de contenu qui permet aux différents partenaires au projet d'assumer une partie de la gestion du portail en mettant eux-mêmes leurs contenus à jour. Le gestionnaire de contenu offre l'avantage de décentraliser la gestion des contenus et de faire porter la vitalité du portail par les membres de la communauté.

## DÉFINITION



### Gestionnaire de contenu

*Le gestionnaire de contenu est un outil convivial et souple qui permet aux partenaires de contenu, à l'aide d'un code, d'avoir accès à une section du portail pour mettre leurs contenus à jour. Par exemple, un organisme communautaire peut modifier son offre de services, ses horaires ou ses tarifs sans passer par le webmestre.*

Nous accordons un rôle central au leadership technologique puisque c'est sur cette capacité que repose la conception et le développement du portail. Il est donc essentiel

que la gestion du projet soit confiée à une personne montrant un certain niveau de compétence. Par ailleurs, il est tout aussi judicieux que la direction du projet s'adjoigne les services d'une webmestre compétent dont le rôle sera de développer l'infrastructure du portail et de superviser l'ensemble des activités liées à la mise en ligne des contenus.



### Astuce

Pourquoi ne pas mettre sur pied un comité technologique ad hoc composé de gens compétents dans la communauté ?

## PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE

### ÉTAPE 10 : La mobilisation

Il importe de programmer la mise en œuvre du projet et d'entreprendre la mobilisation des forces du milieu. Les expériences québécoises concluantes nous enseignent que la mobilisation des acteurs de la communauté exige beaucoup de travail sur le terrain... et beaucoup de conviction!



#### Astuce

La mobilisation commande une stratégie de démarchage méthodique. Il est préférable de fixer des objectifs et un échéancier de travail réalistes.

Il est donc nécessaire de bien préparer les activités de démarchage en fournissant aux personnes responsables des outils pertinents (documents) et du temps pour faire certaines démonstrations du potentiel d'Internet auprès des acteurs approchés.

Une des tâches du poste de pilotage est de constituer et de coordonner les activités d'un collectif local représentatif de la communauté. Sa mission est de conceptualiser et de développer le portail de la communauté.

#### DÉFINITION

##### Le collectif local

*La forme que peut prendre le collectif peut varier d'une collectivité à une autre, dans un cas il peut s'agir du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif créé à cette fin alors que dans un autre, un comité d'orientation ou d'une vigie.*

Il nous semble incontournable que le collectif local soit à l'image de la communauté et que les individus et ou les organismes qui seront sollicités pour y siéger aient, au-delà des intérêts des personnes qu'ils représentent, un sens de l'engagement marqué pour la collectivité. Le collectif local joue un rôle fondamental dans le processus de conception et de développement du portail. Il constitue en quelque sorte le point d'ancrage du projet dans l'environnement (la communauté) à l'extérieur du poste de pilotage.

## ÉTAPE 11 : Le portail

Il revient au poste de pilotage et au collectif local de déterminer la nature des informations diffusées sur le portail, la gamme des services offerts, les mesures à mettre en place pour favoriser l'appropriation du projet par la population, le type d'applications à développer (informationnelles, transactionnelles et relationnelles) bref, de conceptualiser le portail à la couleur et aux besoins de la collectivité.



### Astuce

Il serait illusoire qu'un seul et même type de portail puisse convenir aux besoins de l'ensemble des collectivités du Québec. C'est pourquoi nous proposons deux types de portail.

Dans la dimension « portail » du modèle typologique, nous proposons, d'une part, que l'initiative soit portée autant par la municipalité que par les autres acteurs de la communauté et, d'autre part, que l'organisation statue sur le degré d'intégration souhaité sur le portail. Pour tenir compte du niveau de complexité de la dynamique territoriale (la taille de la population). Nous proposons le [portail intégrateur](#) et le [portail fédérateur](#).

### DÉFINITION

#### [Le portail intégrateur](#)

*Le portail intégrateur doit être en mesure d'héberger (architecture) et d'organiser (arborescence) de manière cohérente l'ensemble des informations relatives aux activités qui se déroulent sur le territoire : informations et services municipaux communautaires, récréatifs, culturels, touristiques, économiques, institutionnels, etc.*

### DÉFINITION

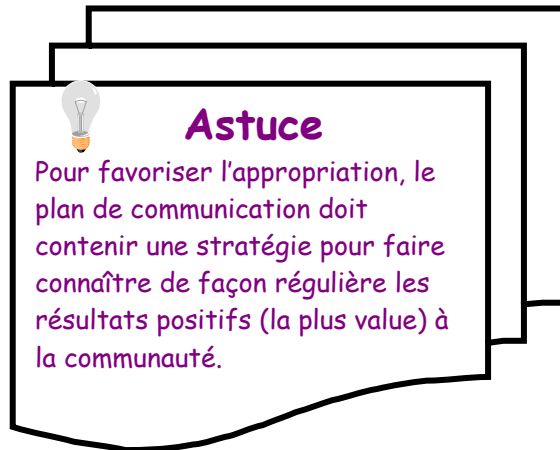
#### [Le portail fédérateur](#)

*Le portail fédérateur réside dans un méga-portail regroupant l'offre d'information et de services déjà disponibles sur des portails spécifique (ville, regroupement d'organismes, chambre de commerces, CLD, etc.). Évidemment, ce type d'intégration qui fait appel au partage de contenus et de bases de données commande une cohésion et un réseautage fondés sur des collaborations serrées et des partenariats solides entre les acteurs de la communauté*

Rappelons que le portail, dans le modèle proposé, n'est que la partie visible sur la Toile alors que la partie invisible est constituée de l'ensemble des activités de mobilisation, de réseautage, de programmation, de coordination, de conception et de développement. Le portail devient, dès lors, un outil de cohésion au service de la collectivité où les acteurs du territoire sont à la fois des consommateurs et des producteurs d'information et de services

## ÉTAPE 12 : L'évaluation des progrès

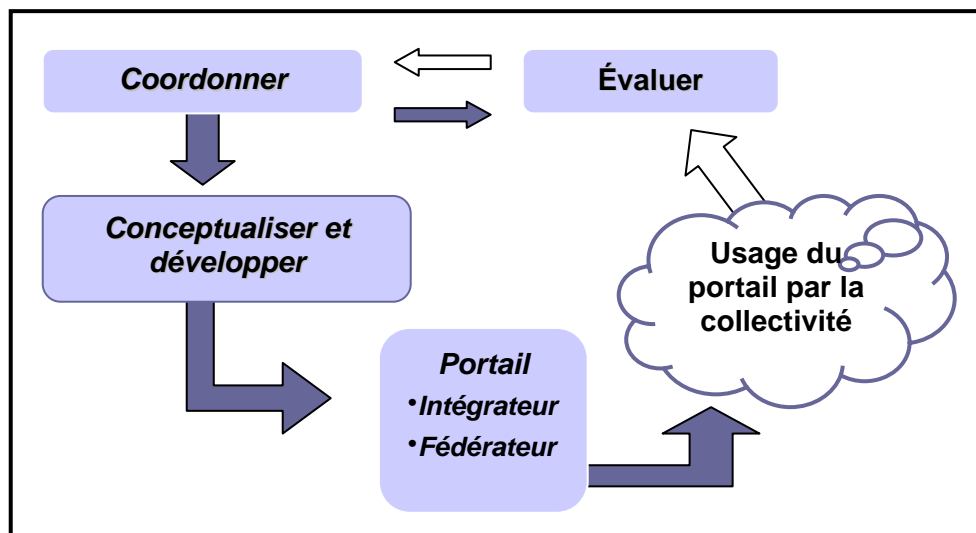
Un des grands défis que pose la gestion de projet est d'évaluer l'impact des actions réalisées. Il est en effet difficile de mesurer en nombre d'emplois créés ou en dollars l'efficacité d'un réseautage ou l'impact du marketing territorial par le Web. Un projet de collectivité apprenante porte plus sur la création et la consolidation des prédispositions facilitant l'émergence d'initiatives que sur les projets eux-mêmes.



Il est néanmoins indispensable de porter un regard sur les effets qu'entraîne la mise en œuvre d'une collectivité apprenante et, le cas échéant, d'apporter des ajustements. Les **boucles itératives** proposées dans le modèle invitent les gestionnaires du projet à se questionner sur la pertinence des fonctionnalités offertes aux usagers ainsi que sur les usages qu'en fait la communauté. L'exemple suivant porte sur l'évaluation des usages qui peut se faire à partir d'outils qui permettent de mesurer l'achalandage et la navigation des usagers sur le portail.

P. 61

**Figure 7 : BOUCLE ITÉRATIVE - ÉVALUATION DES USAGES**



L'évaluation peut porter autant sur les activités d'animation dans le milieu que sur les nouvelles fonctionnalités mises en ligne. L'important est de bien identifier les boucles itératives pour demeurer à l'affût du comportement des usagers et d'ajuster, au besoin, l'offre d'information et de services ou l'arborescence du portail.

Sur le plan qualitatif, il ne faut pas hésiter à s'en remettre à un [panel de citoyens](#) alors que sur le plan technique, des outils (logiciels) permettent de mesurer l'achalandage à l'égard des divers services et rubriques. Le collectif local représentatif du milieu porte régulièrement son appréciation sur le portail.

## DÉFINITION

### [Panel de citoyens](#)



*Le panel est composé d'un groupe de citoyens usagers, plus ou moins nombreux, qui accepte d'être sollicité sur demande pour fournir une appréciation sur une nouvelle application mise en ligne.*

Les expériences internationales et québécoises nous montrent que l'évolution ou le raffinement d'un projet s'opère également par la mise en ligne de nouvelles générations de portail. On entend par « nouvelle génération », un portail dont l'architecture a été modifiée de manière à optimiser l'organisation des contenus ainsi que la navigation. Cette réorganisation se traduit souvent par un changement de la facture graphique du portail,

ce qui témoigne d'un dynamisme dans la gestion du projet. De façon générale, la succession des générations de portail s'effectue à tous les deux ans.



### Astuce

Il est important de mettre à l'ordre du jour, dès le début du projet, la question de la pérennité du projet. Une réflexion sur la façon de générer des revenus autonomes doit être rapidement entreprise.

Par ailleurs, le modèle typologique utilisé pour faire le positionnement initial du projet peut servir à identifier les progrès en fonction des objectifs fixés. Ainsi, un exercice de positionnement du projet peut être fait à intervalle régulier (12 ou 24 mois) à l'aide de la grille d'analyse afin de suivre son évolution en regard des cinq dimensions.